

Mikko Grönman

PROJEKTIHALLINTAPROSESSIN KEHITTÄMINEN JA
LAADUNHALLINTA

Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
2015

Grönman, Mikko
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, Ylempi AMK
Helmikuu 2015
Ohjaajat: Pohjus, Anne & Grönholm, Jukka
Sivumäärä: 111
Liitteitä: 7

Asiasanat: projektinhallinta, prosessit, prosessijohtaminen, laadunhallinta

Opinnäytetyössä tehtävänä oli kehittää Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskukselle projektinhallintaprosessi. Tutkimuksessa perehdyttiin niin projektinhallinnan, prosessijohtamisen kuin laadunhallinnan teorioihin. Prosessin suunnittelussa huomioitiin edellä mainittujen teorioiden lisäksi palvelukeskuksen toimintaympäristö sekä kyseisen organisaation odotukset kehitettävälle projektinhallintaprosessille.

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksessa toteutetaan projekteja yhä enenevässä määrin. Projektitoiminnan laajuuden lisäksi opinnäytetyössä huomioitiin palvelukeskuksen keskeisimmät projektityypit. Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää näitä projektityyppejä varten yksi geneerinen projektinhallintaprosessi, joka on sopeutettavissa jokaisella suorituskerralla projektityypin vaatimusten mukaiseksi.

Opinnäytetyö toimi osallistavana tutkimuksena ja sen aikana toteutettiin yksi kysely kehitetyn projektinhallintaprosessin tuleville sisäisille asiakkaille sekä yksi kysely sitä toteuttaville asiantuntijoille. Kyselyiden lisäksi toteutettiin teemahaastattelu, jolla selvitettiin projektisalkunhallinnan ja tulevan prosessiomistajan odotuksia tutkimuksessa kehitetylle projektinhallintaprosessille. Tutkimusmenetelmänä oli laadullinen tutkimus ja lähestymistavaksi oli valittu toiminnallinen tutkimus.

Opinnäytetyön lopputuloksena syntyi geneerinen projektinhallintaprosessi, joka antaa Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskukselle hyvän lähtökohdan yhtenäisille projektinhallinnan toimille. Kehitetty projektinhallintaprosessi sopeutuu toteutettavan projektin vaatimuksien mukaisesti niin perinteisen toteutusmallin kuin ketterän toimintamallin mukaisesti ja näin täyttää sille asetetut yleiskäyttöisyyden vaatimukset. Projektinhallintaprosessiin sisällytetyt laadulliset kontrollitoiminnot mahdollistavat suorituksen aikaisen ohjauksen lisäksi toimintamallin kokonaisvaltaisen kehittämisen ja luovat näin mahdollisuuden optimoida prosessia organisaation osaamis- ja kypsyystason kasvaessa.

DEVELOPMENT AND QUALITY MANAGEMENT OF A PROJECT MANAGEMENT PROCESS

Grönman, Mikko

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Entrepreneurship and Management, Master's Degree

February 2015

Supervisors: Pohjus, Anne & Grönholm, Jukka

Number of pages: 111

Appendices: 7

Keywords: project management, processes, process management, quality management

The aim of the thesis was to develop a project management process for The Finnish Government Shared Services Centre for Finance and HR. The research focused on the theories of project management and process leadership as well as quality management. In addition to the aforementioned theories the process planning paid attention to the operational environment of the Services Centre and the expectations the organization had of the project management process that was being developed.

The number of the projects executed in The Finnish Government Shared Services Centre for Finance and HR is growing all the time. Apart from the scope of the project activity also the central project types of the Services Centre were taken into account in the thesis. The objective of the research was to develop one generic project management process to be used in these project types; one that could be adapted to meet the demands of each separate project type.

The thesis served as a participatory survey during which one enquiry was made for the future internal customers of the new project management process and one enquiry for the experts actualizing the process. In addition to the enquiries a theme interview was conducted to detect what kind of expectations the project portfolio management and the future process owner held of the project management process developed in the research. Research method was quantitative and the approach was practice-based.

The outcome of the thesis was a generic project management process which provides a valid outset for integrated project management affairs in The Finnish Government Shared Services Centre for Finance and HR. This project management process adapts to the demands of the ongoing project whether it be a traditional implementation or an agile operating model, thus meeting the requirements of its general use. The qualitative control functions included in the project management process enable not only guidance during the process but also further development of the operating model. This way they create an opportunity to optimize the process according as the knowhow in the organization grows.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TUTKIMUKSEN TAUSTA	8
2.1	Kohdeorganisaation esittely	8
2.2	Prosessiliiketoiminta kohdeorganisaatiossa	11
2.3	Tutkimuksen lähtökohdat	13
3	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA RAJAUS.....	14
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	16
4.1	Tutkimuksen viitekehys	17
4.2	Toimintatutkimus tutkimusstrategiana	19
4.3	Tutkimusmenetelmät	20
4.3.1	Kyselyt.....	20
4.3.2	Haastattelut	22
5	PROJEKTINHALLINNAN MENETELMÄT JA TEORIAT	23
5.1	Projektin ominaispiirteet	25
5.2	PMBOK – Project management body of knowledge	26
5.2.1	PMBOK – standardin prosessiryhmät	28
5.2.2	PMBOK – standardin tietoaalueet.....	29
5.3	CMMI – Capability Maturity Model Integration	31
5.3.1	Projektinhallinnan kategoria.....	33
5.3.2	Standardin ominaispiirteet.....	35
5.4	Scrum - ketterä viitekehys projektinhallintaan.....	35
5.4.1	Scrum – roolit	37
5.4.2	Scrum – projektin rakenne.....	38
5.5	PRINCE2 – prosessipohjainen menetelmä projektinhallintaan	39
5.5.1	PRINCE2 – periaatteet	41
5.5.2	PRINCE2 - teemat.....	41
5.5.3	PRINCE2 - prosessit.....	42
5.5.4	PRINCE2 – menetelmän soveltaminen eri projektiympäristöissä	45
6	PROSESSIT JA PROSESSILIIKETOIMINTA	47
6.1	Prosessien tunnistaminen ja määrittäminen	50
6.2	Prosessien kuvaus ja prosessikartat.....	54
6.3	Prosessijohtaminen.....	55
6.4	Prosessien suorituskyky ja ohjaus	58
7	PROSESSIN LAADUNHALLINTA.....	59
7.1	Lean Six Sigma	62
7.1.1	Lean	62

7.1.2 Six Sigma.....	64
7.1.3 Lean Six Sigma tiivistettynä.....	66
8 TIEDONKERUUN ANALYSOINTI	67
8.1 Operatiivinen näkökulma prosessin tavoiteltaviin ominaisuuksiin.....	67
8.1.1 Valmistelu- ja käynnistämisvaihe.....	68
8.1.2 Viestintä ja kontrollointi toteutusvaiheessa.....	70
8.1.3 Päätösvaiheen toimenpiteet ja odotukset.....	72
8.2 Asiakassegmentin näkemys projektihallintaprosessin menestystekijöistä.....	73
8.2.1 Projektihallinnan toteutuksen näkökulmat ja sen käynnistäminen.....	73
8.2.2 Toteutusvaiheen tärkeät toiminnot asiakkaiden silmin	74
8.2.3 Projektin päättämisen toimenpiteet asiakassegmentin näkökulmasta	77
8.3 Tulosityksikön vaatimukset projektihallintaprosessille.....	78
8.3.1 Toimintaympäristön haasteet ja vaatimukset	78
8.3.2 Yleiset odotukset prosessilta	79
8.3.3 Salkunhallinnan odotukset sekä prosessin mittarointi.....	80
9 KEHITYSKELPOINEN JA JOHDETTAVA PROJEKTIHALLINTAPROSESSI	81
9.1 Projektihallintaprosessi	81
9.2 Prosessin roolit sekä johtamismenettelyt	83
9.3 Pääprosessin rakenne ja toiminnot	87
9.4 Projektin toteutusvaihe	90
9.4.1 Perinteinen toteutusvaihe.....	90
9.4.2 Ketterä toteutusvaihe	93
9.5 Projektin päättäminen.....	96
9.6 Laadunhallintamekanismi prosessin ohjaamiseen sekä jatkuvaan kehittämiseen	101
10 JOHTOPÄÄTÖKSET	104
LÄHTEET	109
LIITTEET	

1 JOHDANTO

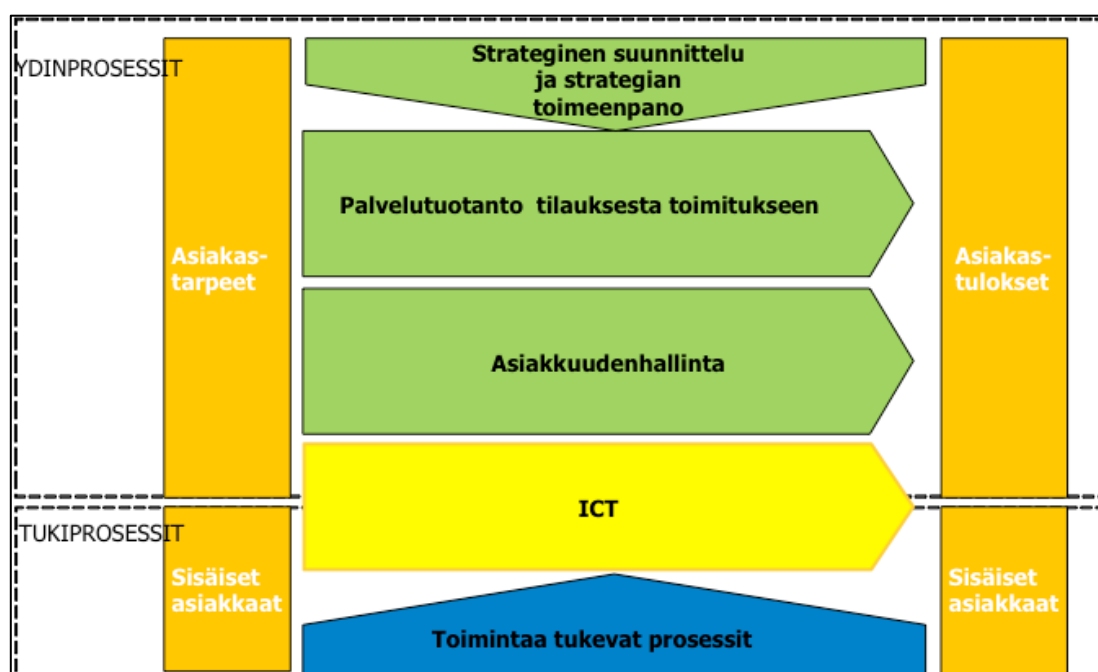
Kiristynyt kilpailu markkinoilla sekä yleinen haastava taloudellinen tilanne pakottavat monia organisaatioita pohtimaan omaa toimintaansa ja kehittämään tehokkuutta sekä tuotteidensa ja palveluidensa laatua pärjätäkseen. Samaan tapaan esimerkiksi organisaatioiden tai niiden osien yhdistäminen aiheuttaa toimintaympäristöön muutoksen, johon organisaation on reagoitava, jotta ollaan kilpailukykyisiä myös uudessa tilanteessa. Yksi vaihtoehto reagoida toimintaympäristön muutoksiin on lähestyä organisaation toimintaa prosessiajattelun avulla ja löytää sen avulla ymmärrys sekä vanhoista että muutoksen kohteena olevista toiminnoista, jotka mahdollistavat asiakaskunnalle tarpeellisen lisäarvon tuottamisen.

Prosessinäkökulmaa toteutetaan yleisesti julkishallinnossakin, jossa Valtioneuvosto on muun muassa periaatepäätöksessään vuonna 2010 (Valtioneuvoston periaatepäätös valtion pysyvien toimintamenosäästöjen ja muiden vuoden 2010 toimintamenosäästöjen aikaansaamisesta 4.2.2010) linjannut, että kiristyvässä taloustilanteessa valtion konsernipalveluita tuottavien virastojen tulisi säästöjen aikaansaamiseksi kehittää toimintaprosessejaan yhtenäistämällä ja muuttamalla niitä tarpeen mukaan. Valtion hallinnossa on viime vuosina tapahtunut runsaasti myös organisaatiomuutoksia, jotka ovat aiheuttaneet muutoksia organisaatioiden ydintoimintoihin. Ydintoimintojen muutos on puolestaan pakottanut organisaatioita kehittämään prosessejaan tai jopa määrittelemään ja kuvaamaan uusia prosesseja näiden lisääntyneiden vastuiden vuoksi.

Nykyään organisaatioiden toimintaa ymmärretään, kehitetään, ylläpidetään ja johdetaan usein prosessiajattelun avulla. Jotta mainittuja toimenpiteitä pystytään toteuttamaan samojen lainalaisuuksien avulla läpi organisaation, pitää organisaation toimia kokonaisvaltaisesti samankaltaisen prosessimallin mukaisesti. Suurissa organisaatioissa tunnistettuja prosesseja voi olla merkittävä määrä ja niiden määrittämiseksi sekä kuvaamiseksi on saatettu tehdä valtavasti töitä. Pelkkä kertaluonteinen määrittäminen ei kuitenkaan riitä, vaan se on vain alku organisaation toiminnan kehittämiseksi. Kuten Laamanen (2002, 10) teoksessaan toteaa, organisaation suorituskyky syntyy prosesseissa. Tästä syystä prosessiajattelu ja -johtaminen on nähtävä jatkuvana

työnä, jotta organisaation kilpailukykyä voidaan ylläpitää ja kehittää. Organisaation kokonaisvaltaisesta toiminnasta löytyy sekä ulkoiselle asiakassegmentille tunnistettavia ydintoimintoja että niiden tukitoimintoja. Prosessiajattelun mukaisesti koko tätä prosessien verkkoa pitää ohjata, jotta voidaan varmistua organisaation elämäntehtävän tehokkaasta toteuttamisesta.

Tässä tutkimuksessa selvitetään, minkälainen prosessi valtionhallinnon sisällä toimivan palvelukeskuksen projektinhallintapalvelulle kehitetään. Projektinhallintaprosessi toimii kohdeorganisaation sisällä ICT-prosessina (kuva 1), joten kyseessä on sekä ydin- että tukiprosessin kehittäminen. Koska prosessiajattelu ja -johtaminen ovat jatkuvaa toimintaa, tutkimus ottaa kantaa lisäksi prosessin ohjaamiseen ja kehittämiseen mittaroinnin näkökulmasta. Tutkimuksen yhtenä haasteena on löytää malli kertaluonteisten ja ainutlaatuisten tapahtumien eli projektien toteuttamisesta prosessimallin mukaisesti. Projektinhallintaprosessia varten tutkimuksessa tutustutaan prosessien ja prosessijohtamisen teoriaan sekä projektinhallinnan eri menetelmiin. Eri- laajuisia projekteja toteutetaan kohdeorganisaatiossa jatkuvasti ja tutkimuksessa kehitetään kohdeorganisaation tyypillisimpiin projektityyppeihin sopiva prosessi, jonka toimintojen ketjun avulla kyetään toteuttamaan siltä odotettua palvelutehtävää niin sisäisille kuin organisaation ulkoisillekin asiakkaille.



Kuva 1 Palkeiden prosessikartta 2014 (Palkeiden intranet-sivut 2014).

2 TUTKIMUKSEN TAUSTA

2.1 Kohdeorganisaation esittely

Kohdeorganisaationa toimii Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus eli Palkeet. Palvelukeskuksella on suhteellisen lyhyt historia sen aloitettua toimintansa vasta vuoden 2010 alussa. Tämä uusi palvelukeskus syntyi yhdistämällä neljän eri hallinnonalan palvelukeskukset yhdeksi valtiotasoiseksi palvelukeskukseksi. Palkeet yhdistää toiminnassaan entisten Sisäasianhallinnon, Puolustushallinnon, Oikeushallinnon ja Valtiokonttorin palvelukeskusten organisaatiot ja niiden tehtävät. Palkeet toimii hajautetun organisaation lailla toimintojen ollessa tällä hetkellä valtakunnallisesti kuudella eri paikkakunnalla: Joensuussa, Hämeenlinnassa, Porissa, Mikkelissä, Turussa ja Kuopiossa. Hallinnollisena päätoimipaikkana toimii Joensuu. (Palkeiden www-sivut 2014.)

Palkeet toimii Valtiovarainministeriön alaisuudessa ja on merkittävä valtiokonsernille palveluita tuottava virasto. Palkeissa työskentelee yli 700 talous- ja henkilöstöhallinnon ammattilaista. Näiden ammattilaisten avulla palvelukeskus palvelee noin 110 valtionhallinnon virastoa, laitosta ja rahastoa, mutta samalla myös noin 80 000 yksittäistä palkansaajaa. Palkeet tarjoaa asiakkailleen kattavasti talous- ja henkilöstöhallinnon perus- ja lisäpalveluita omakustannusperiaatteella eli asiakkaille syntyvillä maksuilla katetaan palveluiden tuottaminen sekä kehittäminen. (Palkeiden www-sivut 2014.)

Palkeet toimii valtiokonsernin sisäisenä palvelutuottajana, joten asiakkailta on myös vahva ja tunnistettu rooli palvelujen kehittämisessä sekä asiakkuuksien vahvistamisessa. Palkeilla on yhtenäistetty palveluvalikoima, jota tuotetaan asiakaskunnalle kahdella eri tuotantoalustalla. Kahden eri tuotantoalustan käyttö perustuu palveluiden tuottamisessa käytettävissä tietojärjestelmissä tapahtuvista muutoksista. (Lappalaisen henkilökohtainen tiedonanto 2.3.2014). Uusi Kieku-toimintatapa ja -järjestelmä on käyttöönottoaiheessa, joka ulottuu aina vuoden 2016 loppuun saakka. Kieku-hankkeessa toteutettavassa käyttöönottoaiheessa valtion ministeriöille ja virastoille otetaan käyttöön yhtenäiset talous- ja henkilöstöhallinnon prosessit sekä näitä tukeva

tietojärjestelmä, Kieku-tietojärjestelmä. (Valtiokonttorin www-sivut 2014). Tämän uuden tietojärjestelmän käyttöönottovaiheen rinnalla Palkeet tuottaa edelleen palveluitaan myös nykyjärjestelmien avulla eli asteittain poistuvalla tuotantoalustalla.



Kuva 2 Nykyisillä tietojärjestelmillä tuotetut palvelut

Nykyisten tietojärjestelmien avulla tuotetut palvelut on lueteltu kuvassa 2. Kyseistä palveluvalikoimaa tuotetaan aina Kieku-hankkeen käyttöönottovaiheen loppuun asti, kunnes Palkeiden asiakkaana olevilla valtionhallinnon yksiköillä on käytössään uusi tietojärjestelmä ja siihen liittyvät talous- ja henkilöstöhallinnon prosessit. Nykyisillä tietojärjestelmillä tuotettujen palveluiden volyymi laskee tämän hetkisten suunnitelmien mukaan melko stabiilisti lähestyessä vuoden 2016 loppua ja Kieku-tietojärjestelmän käyttöönottovaiheen päättymistä.

Parhailaan käyttöönottovaiheessa olevan Kieku-tietojärjestelmän mukainen palveluvalikoima on jaettu talouspalveluihin, henkilöstöpalveluihin, asiantuntijapalveluihin sekä tuen ja ylläpidon palveluihin (kuva 3). Palveluvalikoiman osa-alueet sisältävät sekä perus- että lisäpalveluita. Peruspalveluiden osalta nämä palvelut tuotetaan asi-

akkaille valtionhallinnon prosessien sekä yhtenäisten toimintatapojen mukaisesti. Lisäpalveluista ja niiden mahdollisesta tuottamisesta sovitaan asiakkaan kanssa aina tapauskohtaisesti. (Palkeiden www-sivut 2014.)

Palkeiden palveluvalikoima 2013 Kiekun käyttöönottaville asiakkaille tarjottavat palvelut	
Talouspalvelut	Henkilöstöpalvelut
<ul style="list-style-type: none"> • Menojen käsittely • Tulojen käsittely • Kirjanpito • Käyttöomaisuuskirjanpito • Sisäinen laskenta 	<ul style="list-style-type: none"> • Palkkaus, palkitseminen ja palvelussuhteen hallinta • Matka- ja kululaskujen maksaminen
Palveluun liittyvät lisäpalvelut	Palveluun liittyvät lisäpalvelut
<ul style="list-style-type: none"> • Manuaaliseen laskutuspyyntöön perustuva laskutus • Massalaskutus • Kiirelaskutus • Saldoselvitykset • Perintä, liiketaloudelliset saatavat 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisaatorakenteen luominen ja ylläpito • Rekrytoinnin tuki <ul style="list-style-type: none"> • Asiakasvirastolle muutoin kuin Heli-järjestelmän kautta saapuneiden hakemusten tallentaminen Heli-järjestelmään • Valtion yhteinen rekrytointi-ilmoittelu • EU-neuvoston matkakustannusten korvausten käsittely • Viraston henkilökuntaan kuulumattomien matkustajien matkalaskujen tallennus
Asiantuntijapalvelut	Tuki- ja ylläpitopalvelut
Talous- ja henkilöstöraportointipalvelu Projektipalvelut Kieku-konversiopalvelu R8-versionvaihdon palvelu	Käyttäjätuki Käyttövaltuushallinta Sovellushallinta Järjestelmien versiohallinta ja jatkokehittäminen

Kuva 3 Kieku-tietojärjestelmän mukainen palveluvalikoima asiakkaille

Palkeet-virastolla on toimitusjohtaja ja organisaatio on rakentunut aikaisemmin (vuoden 2013 loppuun asti) kahdesta eri tulosalueesta eli palvelutuotannon ja liiketoiminnan tuen tulosalueista. Nuorena organisaationa Palkeiden toimintaa kuitenkin kehitetään jatkuvasti ja tästä on esimerkkinä organisaatorakenteen ja toiminnan muutos. Vuoden 2014 alusta alkaen Palkeiden kolmantena tulosalueena on aloittanut ICT-tulosalue, jonka tavoitteena on kerätä järjestelmien hallinta, ylläpito ja kehittäminen yhden kokonaisuuden alle (kuva 4). Tämän uuden tulosalueen avulla tarjotaan Palkeiden talous- ja henkilöstöhallinnon palveluiden tuottamiselle vahvempi tuki ja mahdollistetaan palvelutuotannon entistä sujuvampi toteutus. (Palkeiden www-sivut 2014). Tämä tutkimus kohdistuu uudella ICT -tulosalueella toimivan projektipalveluyksikön vastuualueelle.



Kuva 4 Palkeiden organisaatorakenne

2.2 Prosessiliiketoiminta kohdeorganisaatiossa

Palkeissa on tunnistettu vaiheet muutoksessa kohti prosessijohdettua organisaatiota seuraavasti:

- Prosessien tunnistaminen
- Prosessien omistajien nimeäminen ja vastuuttaminen
- Prosessien määrittely ja kuvaaminen
- Prosessien suorituskyvyn mittaaminen
- Prosessien jatkuva kehittäminen (Palkeiden www-sivut 2014).

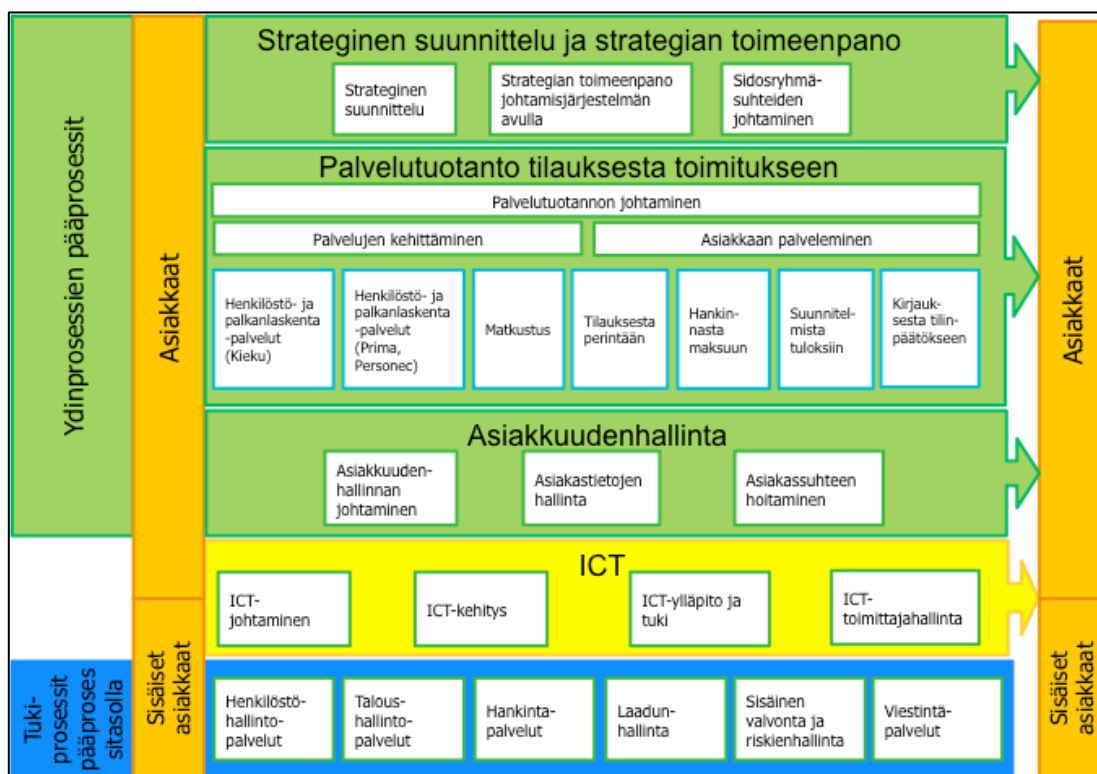
Prosessijohtamista sovelletaan Palkeissa tulosjohtamista tukevana toimintatapana ja sitä käytetään välineenä jatkuvaan työn kehittämiseen. Prosessien kehittämisessä ja sitä tukevassa mittaamisessa tukeudutaan Lean Six Sigma-menetelmään ja sen keskeisiin työkaluihin, arvovirhekarttaan ja virheiden seurantaan. Tunnistettujen prosessien kehittämistä johdetaan vuositasolla ja nämä tunnistetut kehittämiskohteet sisällytetään toimintasuunnitelmaan. Toimintasuunnitelmassa mainittujen kehittämiskoh-

teiden toteutumista seurataan Palkeissa neljännesvuosittain samalla, kuten myös määriteltyjen mittareiden toteumat. (Palkeiden www-sivut 2014.)

Prosessijohtamisen tuloksena syntynyt ensimmäinen prosessikartta on hyväksytty Palkeiden johtoryhmässä 30.9.2013. Prosessien kehittämistä ja prosessityötä on tämänkin jälkeen jatkettu ja Palkeiden johtoryhmässä on 17.2.2014 hyväksytty uusi prosessikartta sekä prosessinomistajat. Toteutetun uudistuksen myötä ydinprosesseiksi on tunnistettu palvelutuotanto tilauksesta toimitukseen ja asiakkuudenhallinta täydennettynä organisaation strategisella suunnittelulla ja toimeenpanolla (kuva 4).

Ydinprosessien toimintaedellytyksiä vahvistamaan on tunnistettu myös tukiprosessit. Kolmantena kokonaisuutena Palkeiden prosessikartassa (kuva 1) on ICT-prosessit, jotka on määritelty sekä ydin- että tukiprosesseiksi niiden ulottuessa sisäisiin ja ulkoisiin asiakkaisiin. (Palkeet intranet-sivut 2014.) Kehitettävä projektinhallintaprosessi on siis yksi organisaation ICT-prosesseista. Ydinprosesseiksihan kutsutaan niitä toimintoketjuja, jotka tuottavat lisäarvoa organisaation ulkoisille asiakkaille, kun taas tukiprosessien tehtävänä on luoda oman organisaation ydinprosesseille hyvät edellytykset toimia. Prosessiliiketoimintaan liittyvästä teoriasta kerrotaan tarkemmin luvussa 6.

Jokaisesta ydin- ja tukiprosessista sekä ICT-prosessista on tunnistettu vielä erikseen pääprosessit, jotka kuvaavat paremmin toimintotasoa ja konkretisoivat tekemistä varsinaiseksi toiminnaksi. Jokainen määritelty ydin-, tuki- ja ICT-prosessi sisältää kolmesta kymmeneen pääprosessia ja prosessikartta pääprosesseineen on kuvattuna kuvassa 5.



Kuva 5 Palkeiden ydin-, tuki- ja ICT-prosessit kuvattuna pääprosessitasolla (Palkeiden intranet-sivut 2014).

2.3 Tutkimuksen lähtökohdat

Palkeiden toteutettuja kehittämishankkeita tarkastelemalla voidaan todeta, että nuorehkon viraston ensimmäiset kehittämishankkeet keskittyivät varsinaisten talous- ja henkilöstöhallinnon ydinpalveluja tuottavien yksiköiden organisointiin sekä niiden toimintamallien kuvaamiseen ja kehittämiseen. Kehittämishankkeiden tuloksena palvelutuotannon talous- ja henkilöstöhallinnon yksiköt muutettiin toimimaan prosessimallin mukaisesti eli nyt nämä yksiköt tuottavat palvelujaan nojaamalla prosessimallin palvelutuotantoon. Ydinpalvelut tarvitsevat toimiakseen myös tukitoimintoja ja siksi näiden prosessien tunnistaminen ja kehittäminen on seuraava vaihe kehitettävissä koko organisaatiota prosessiajatteluun.

Tutkimuksen tavoitteena on kehittää projektihallintaprosessi, joka tukee Palkeiden ydinprosessien toimintaa sekä tarvittaessa palvelee ydinprosessien lailla organisaation ulkoisia asiakkaita. Projektihallinnan pääprosessi on määritelty organisaation toimesta Palkeiden ICT-ydinprosessin pääprosessiksi ja tämän pääprosessin hallinta on vastuutettu Projektipalvelut-yksikölle. Selvyyden vuoksi tässä tutkimuksessa pu-

hutaan jatkossa projektinhallintaprosessista, joka toimii organisaation ICT-prosessina. Tukiprosessi on sekundaarinen prosessi, joka palvelee organisaation sisäisiä asiakkaita eli tässä tapauksessa Palkeiden ydinprosesseja. Ydinprosesseilla ensisijainen tarkoitus on puolestaan palvella organisaation ulkoisia asiakkaita ja tuottaa heille ennalta määritellyt palvelut. (Kiiskinen, Linkoaho, Santala 2002, 28.)

Projektitoimisto, vuoden 2014 alusta Projektipalvelut-yksikkö, on syntynyt Palkeiden perustamisen yhteydessä vuonna 2010. Tuolloin yhdistyneillä palvelukeskuksilla projektinhallintaa ei ollut keskitetty siihen erikoistuneen yksikön tai organisaation alaisuuteen, joten Projektipalvelut-yksikön toimintaa on lähdetty kehittämään alkutekijöistään vasta uuden palvelukeskuksen syntymän jälkeen. Tästä syystä tutkimus toteutetaan ilman menneisyyden rasitteita, mutta toisaalta myös ilman aikaisempien vuosien kokemusta ja tietotaitoa.

Yksikkönä projektipalvelut tuottaa projektinhallinnan palveluita (projektien operatiivinen johtaminen), mutta sen lisäksi Palkeiden kaikissa tulosityksiköissä tehdään jatkuvasti projektityötä, joten tutkimus tukee koko organisaation toimintaa. Vaikka projektinhallintaprosessi oli alun perin määritelty kehitettäväksi koko Palkeiden tukiprosessiksi, on tässä tutkimuksessa päivitetyn prosessikartan mukaisesti otettava huomioon myös prosessin asemointi ulkoisille asiakkaille tuotettavan projektinhallintapalvelun toimintamallina.

Tutkimushanketta ohjaa pääsääntöisesti tilaajan pääohjaaja. Pääohjaaja toimii koko palvelutuotannon tulosalueen johtajana ja hänen kattavaa näkemystensä täydentävät tarvittaessa ICT-tulosalueen johtaja ja Projektipalvelut-yksikön päällikkö sekä Palkeiden prosessityöstä vastaava kehityspäällikkö.

3 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA RAJAUS

Prosessien määrittämisen avulla organisaatio ymmärtää kaikki ne toiminnot, jotka pitää toteuttaa etukäteen määritellyssä järjestyksessä, jotta voi tuottaa asiakkaalle sen

odottaman tuotoksen. Tutkimuksen tavoitteena on kehittää Palkeille projektinhallintaprosessin sisältö ja kuvaus hyödyntäen prosessikuvauksessa organisaatiossa käytössä olevaa prosessimallinnuksen menetelmää sekä työkaluja. Tavoitteena on siis luoda projektipalveluiden tuottamiselle mahdollisimman hyvä prosessi, jota kyetään helposti tulevaisuudessa kehittämään uusien vaatimusten ja toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten mukaiseksi. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on laatia projektinhallinnan toteutukseen malli ja työvälineet projektinhallintaprosessin valvontaa, ohjaamista ja kehittämistä varten.

Tutkimuksen myötä Palkeille syntyy projektinhallinnan teoriamalleihin perustuva projektinhallintaprosessi, joka tuottaa asiakkaalle tehokkaasti ja resursseja tarkasti hyödyntäen laadukasta sekä mitattavaa projektinhallinnan palvelua. Tämä kehitetty projektinhallintaprosessi toimii Palkeissa yhtenäisenä toimintatapamallina käytännön tekemisessä. Se mahdollistaa standardoidun prosessin mukaisen palvelun tuottamisen myös Projektipalvelut-yksikön ulkoisten resurssien voimin. Prosessikuvaus toimii lisäksi tarjottavan toimintamallin kuvaajana asiakkaille sekä määrittelee samalla palveluprosessin ja asiakkaan välisen interaktion palveluprosessin kuluessa. Lisäksi tavoitteena on kehitettävän projektinhallintaprosessin avulla luoda projektinhallintaan liittyvästä palvelusta helposti ymmärrettävänä ja lähestyttävänä kokonaisuus tilaajalle eli prosessin asiakkaalle.

Tutkimuksessa luodun mittariston (tarkistus- ja kontrollitoimintojen) avulla on tarkoitus mahdollistaa prosessin toimivuuden tarkka valvonta ja ohjaus sekä prosessin jatkuva kehittäminen. Tutkimuksen yhtenä lopputuloksena on projektinhallintaprosessin oma itsenäinen laadunhallintamenettely, jolla projektinhallintaprosessia ohjataan ja kehitetään jokaisesta yksittäisestä projektista kerättyjen tietojen ja niiden analysoinnin pohjalta. Oma sisäinen laadunhallintamenettely kuitenkin edellyttää, että projektinhallintaprosessin toteutumista sekä mittariston eli kontrollitoimintojen käytöstä ja tulosten analysoinnista vastaa prosessin omistaja riippumatta siitä onko kyseinen projekti prosessin omistajan oman yksikön vai jonkun muun tahon operatiivisella vastuulla.

Tutkimuksen alkuosassa syvennyttään aihepiirin teoriamaailmaan. Teoriaosassa perehdyttään tarkemmin projektinhallinnan eri menetelmiin sekä ideologioihin ja kuva-

taan niiden ominaispiirteitä. Palkeissa toteutetaan monenlaisia projekteja ja näitä projektityyppejä verrataan kyseisiin menetelmiin, jotta voidaan löytää parhaiten toimintaa tukeva malli tai kombinaatio malleista, mihin perustuen voidaan projektinhallinnan toiminta soveltaen rakentaa. Teoriaosassa lisäksi selvitetään prosessiajattelun ja johtamisen käytäntöjä ja näin luodaan vankka perusta itse projektinhallintaprosessin luomiselle. Jotta määriteltävän prosessin ohjaus ja kehittäminen varmistetaan, tutkimuksen alkuosassa perehdytään lisäksi prosessin laadunhallintaan, mittaamiseen ja suorituskyvyn johtamiseen.

Tässä tutkimuksessa keskitytään tavallisimpiin projektityyppeihin, joita Palkeissa toteutetaan. Tutkimustehtävässä ei kuitenkaan kehitetä projektityyppikohtaisia prosesseja, vaan tavoitteena on luoda tarpeeksi geneerinen eli yleisluonteinen ratkaisu, joka palvelee kaikkia palvelukeskuksessa toteutettavia projekteja. Tällä geneerisyydellä varmistetaan prosessin mahdollisimman helppo omaksuttavuus, koska kaikissa tapauksissa esimerkiksi projektipäällikkönä toimivalla henkilöllä projektinhallintatehtävät voivat olla vain yksi osa varsinaista työnkuvaa. Kyseisen syyn vuoksi työn vaatimukset ja toiminnan kulku eivät välttämättä ole itsestään selvyyksiä jokaiselle projektiryhmän jäsenelle. Siinä tapauksessa, että yksi geneerinen ratkaisu yleistäisi prosessia liikaa, pitää tutkimuksessa varautua kehittämään monitasoisempi ratkaisumalli, jotta se vastaa tutkimukselle asetettuja tavoitteita. Huomioitavaa on, että projektinhallintaprosessin organisaatiotasoinen käyttöönotto on rajattuna pois tämän tutkimuksen laajuudesta.

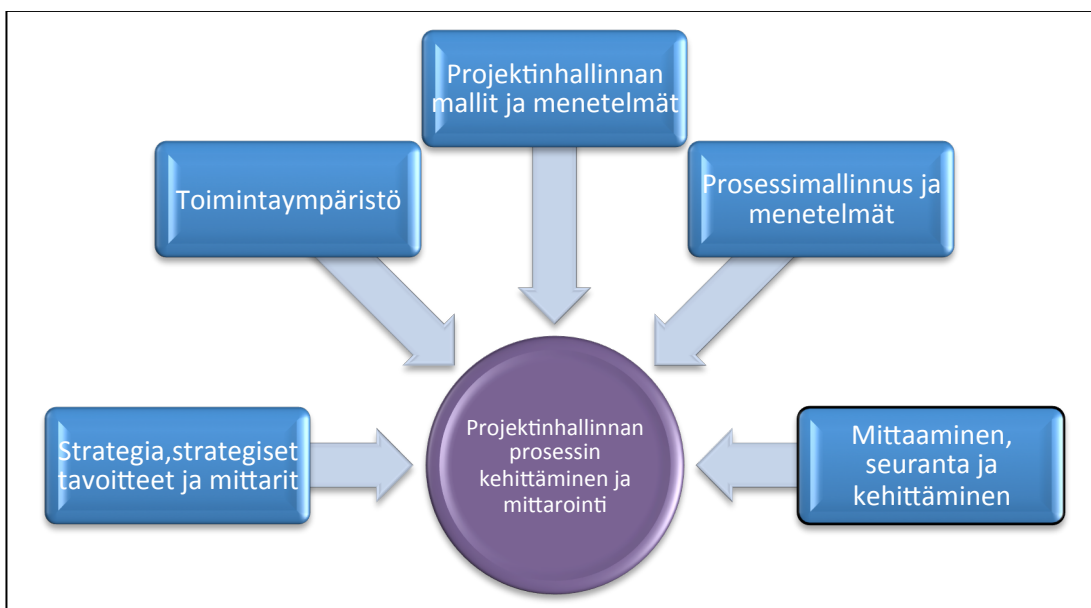
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen ja se keskittyy prosessin kehittämiseen. Laadullisessa tutkimuksessa yleisesti ollaan kiinnostuneita tiettyyn tapahtumaketjuun liittyvistä osapuolista, niiden merkityksestä sekä osapuolien välisistä suhteista (Metsämuuronen 2011, 92). On kuitenkin huomioitava, että vaikka tutkimus on pääluonteeltaan kvalitatiivinen, käytetään siinä myös paremminkin kvantitatiivisesta tutkimuksesta tyypillistä tiedonkeruumenetelmää eli kyselyä.

Tutkimuksen tehtävänä on tutkitun tiedon avulla saada aikaan käytännön muutos kohdeorganisaation toimintaan, joten lähestymistavaksi tässä tutkimuksessa on valittu toimintatutkimus. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa on myös mahdollista luoda jotain uutta ja kyseissä lähestymistavassa tekeminen kohdistuu konkreettiseen kohteeseen kuten tuotteeseen, menetelmään tai malliin. Kuitenkin toimintatutkimuksen valintaa lähestymistavaksi tukee tutkimuksen tarve muuttaa nykyisiä lukuisia toimintatapoja kohti organisaation yhtenäistä toimintamallia.

4.1 Tutkimuksen viitekehys

Tutkimukselle valitussa viitekehyksessä oleellisimpina kohtina toimivat Palkeille määritelty strategia sekä strategiset tavoitteet ja projektin- sekä prosessinhallinnan menetelmiin ja malleihin liittyvä kirjallisuus, tutkimukset sekä asiantuntijalausunnat. Tutkimuksen koko viitekehys on kuvattu kuvassa (kuva 6).



Kuva 6 Tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksessa keskeisenä ohjaavana tekijänä on Palkeille määritelty strategia, joka on joukko tietoisesti valittuja tavoitteita, joiden tehtävänä on toteuttaa organisaatiolle määritelty visio (Tuomi & Sumkin 2010, 25). Kuten Tuomi ja Sumkin (2010, 15) toteavat teoksessaan, toteutuu strategia vain toimimalla sen mukaisesti, joten Palkei-

den strategiassa määritellyt tavoitteet ovat määrittelyssä viitekehyksessä tärkeässä asemassa.

Teoreettinen pohja projektinhallintaprosessille rakennetaan olemassa olevien projektinhallinnan menetelmien ja mallien avulla, joita täydennetään asiantuntijahaastatteluin sekä kyselyin. Projektinhallintaprosessia määriteltäessä on tärkeää huomioida myös prosessin tuotoksen vastaanottaja eli prosessin asiakas, joten myös tämä sidosryhmä toimintaympäristössä huomioidaan prosessin määrittelyssä.

Tietoperustan rakentamiseksi tutkimuksessa perehdytään projektinhallinnan ja projektiliiketoiminnan teorioihin sekä prosessiliiketoiminnan ja -johtamisen kirjallisuuteen. Tutkimuksen yhtenä näkökulmana on rakentaa prosessille oma sisäinen laadunhallintamekanismi. Tästä syystä prosessin suorituskykyyn ja mittarointiin keskittyvä teoria on yhtenä osana tutkimuksen tietoperustaa. Teorioihin perustuvan tietopohjan käyttöön oman näkökulmansa tuo aikaisemmin mainittu kohdeorganisaation strategia, sen tavoitteet ja strategiset mittarit. Kuten Laamanen (2005, 155) toteaa, strategia ilmentää tietoisuutta tärkeistä valinnoista ja valintojen vaikutusta organisaation käytännön toimintaan. Siksi myös kohdeorganisaation strategiset linjaukset on huomioitava tutkimuksessa.

Toimintaympäristöllä ja itse kohdeorganisaatiolla on myös merkitys tutkimukseen ja sen lopputuloksiin. Muutokset vastuissa valtionhallinnossa, esimerkiksi tietojärjestelmien omistajuudessa ja tietojärjestelmiin kohdistuvissa projekteissa, vaikuttavat yleisimpiin käytössä oleviin projektityyppeihin ja siten myös prosessin ominaispiirteisiin. Samalla tapaa kohdeorganisaation organisaatorakenteiden muutosten vaikutus arvioidaan tutkimuksen kuluessa.

Viitekehysten muodostavat lisäksi Palkeissa käytössä olevat prosessimallinnuksen menetelmät. Prosessin toimivuuden ja jatkuvan kehittymisen avaintekijänä on mittauksen ja mittaustulosten analysoinnin tuottama informaatio toiminnan laadusta ja tehokkuudesta. Kun prosessille määritelty mittaristo tuottaa tarpeeksi realistista ja oleellista tietoa, voidaan se ohjata syötteenä ohjaus- sekä kehittämistoiminnalle ja näin mahdollistaa prosessin iteratiivinen kehittäminen.

4.2 Toimintatutkimus tutkimusstrategiana

Toimintatutkimus on osallistava kehittämismenetelmä, jossa pyritään organisaation nykyisten toimintatapojen muuttamiseen. Toimintatutkimuksessa tyypillisesti hyödynnetään useita erilaisia menetelmiä ja useissa näissä hyödynnetään ihmisten välistä yhteistyötä ja heidän osaamistaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 38). Toimintatutkimus on myös tilanteeseen, tässä tapauksessa kohdeorganisaatioon, sidottu ja sen vuoksi tutkimuksen lopputulos ei ole suoraan yleistettävissä (Metsämuuronen 2011, 110). Tutkimuksessa kehitetään projektinhallintaprosessi vastaamaan juuri Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen tarpeita.

Projektipalveluiden tuottamista varten Palkeilla on yleisiä työkaluja muun muassa raporttipohjia ja taulukoita, mutta projektinhallintapalveluiden tuottamisessa toteutettavia toimintoja ja niiden välisiä suhteita ei ole aikaisemmin määritelty. Palvelua on tuotettu projekteista vastuussa olleiden projektipäälliköiden erilaisten kokemusten ja toimintatapojen mukaan eikä yhtenäistä toimintamallia ole aikaisemmin ollut. Tästä syntyy toimintatutkimukselle tyypilliset piirteet eli käytännön ongelma toimintamallin puutteesta johtuen sekä tarve ymmärtää tutkimuksen kohdetta laajemmin ja saada siihen uusia näkökulmia (Metsämuuronen 2011, 107). Linturi (2003) on tunnistanut toimintatutkimuksesta samat piirteet ja hän jakaa kehittämismenetelmän vaikutusalueet kolmeen kokonaisuuteen: käytännön toimintojen kehittymiseen, osallistujien toimintojensa ymmärtämiskyvyn lisääntymiseen ja itse toimintatilanteen kehittymiseen.

Tutkimuksella on tarkoitus kehittää prosessi, jonka avulla muutetaan projektinhallinnassa toimivan organisaation toiminta etenemään yhtenäisen mallin mukaan. Aaltolan ja Vallin (2010, 219) mukaan toimintatutkimukselle on keskeistä reflektiivisyys, jossa tarkastellaan omaa toimintaa ja ajatustapoja tutkimuksen kohteen kannalta. Tutkijan oma asemointi tutkimuskohteeseen nähden on siis olennaista tutkimuksessa. Toimintatutkimukselle tyypillinen osallistavuus esiintyy tutkimuksessa tiiviinä yhteistyönä projektinhallinnan asiantuntijoiden sekä kehitettävän prosessin asiakkaiden kanssa.

4.3 Tutkimusmenetelmät

Metsämuuronen (2006, 87) toteaa teoksessaan, ettei laadullisella tutkimuksella ole täysin omia metodeja tiedonkeruuta varten. Huolimatta toimintatutkimuksen laadullisesta luonteesta, voidaan tutkimuksessa käyttää myös kvantitatiivisia menetelmiä. Kyseessä on kuitenkin osallistava tutkimus ja tämä piirre on huomioitavat menetelmien valinnassa. Osallistavina menetelminä tutkimuksessa käytetään kyselyä, haastattelua sekä keskusteluita.

4.3.1 Kyselyt

Tutkimuksen kohde on olemassa ja tunnistettu, mutta kyselyjen avulla tutkimuksessa selvitetään eri asioiden vaikuttavuutta ja niiden tärkeyttä prosessissa. Kysely menetelmänä selvittää asioita, jotka antavat hyvän lähtötilanteen varsinaiselle kehittämistyölle ja ohjaavat kehittämistä jo alusta alkaen oikeaan suuntaan (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 41). Kehitettävän prosessin sisäinen asiakaskunta on organisaation sisäisiä tahoja ja siten lähellä prosessin toimittajaa, joten kyselyn käyttö tutkimuksessa on tässä kohtaa perusteltua. Sisäinen asiakaskunta koostuu käytännössä kaikkien Palkeiden tulosityksiköiden vastuuhenkilöistä, joiden tehtäväkuvaan kuuluu kehittämisen suunnittelu sekä toteuttaminen.

Kyselyn toteuttaminen vaatii tarkkaa suunnittelua ja näkemystä tutkimukselle oleellisesta tiedosta. Lisäksi ennen varsinaisen kyselyn toteuttamista suunnitellaan tietojen analysointi ja käytettävyys valmiiksi. Näillä toimenpiteillä varmistutaan kyselyn tarkoituksenmukaisuudesta. Jotta tietojen analysointi tuottaisi todellisuutta vastaavan kuvan, pitää kysymysten asetanta olla täysin yksiselitteistä ja vastaajajoukon ymmärrettävissä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 41). Kysely voi myös täydentää hyvin toista menetelmää eli haastattelua ja haastattelua voidaankin käyttää tarkentamaan aikaisemmin kyselyssä esiin tulleita asioita (Kehittämistyön menetelmiä : osa 2, tiedonhankinnan menetelmiä 2012, 2).

Tutkimuksessa kysely toteutettiin käyttäen hyväksi sähköistä Webropol-järjestelmää, jonka käyttö tukee hyvin hajautetulle organisaatiolle tyypillistä piirrettä eli ihmisten

toimimista fyysisesti eri toimipaikoilla. Internet-kyselyjen etuna on muun muassa taloudellisuus ja tulosten helppo käsiteltävyys. Vastausaineiston tallentamista ei tarvita, kun aineisto on käsiteltävissä suoraan ohjelmassa tai tiedoston kautta. Internet-kysely myös poistaa mahdolliset virheelliset näppäilyt, joita saattaa manuaalisessa aineistojen tallennuksessa ilmetä. Kyselyä määriteltäessä on mahdollista vaikuttaa kysymyksien pakollisuuteen ja esimerkiksi vastausvaihtojen lukumäärään kysymyksittäin. (Aaltola & Valli 2010, 113.)

Tutkimuksessa toteutettiin kaksi kyselyä. Toinen kyselyistä kohdistettiin prosessin mahdollisille asiakkaille (Liite 1) eli tulosalueiden johtajille sekä yksiköiden päälliköille ja koordinaattoreille. Tavoitteena tällä kysellä oli selvittää asiakassegmentin kokemuksia tämänhetkisestä projektinhallinnan tilanteesta sekä projektinhallintaprosessille asetettuja odotuksia esimerkiksi projektin vastuista ja toimenpiteistä valmisteluvaiheesta aina projektin päättämiseen saakka.

Toinen kyselyistä puolestaan suunnattiin kohdeorganisaation projektiammattilaisille (Liite 2), jotta tutkimukseen saatiin sisällytettyä myös prosessia tulevaisuudessa toteuttavien asiantuntijoiden näkemykset ja odotukset kehitettävästä toimintatapamallista. Projektiammattilaisille kohdistetussa kyselyssä keskityttiinkin enemmän varsinaisiin projektitekniisiin kokonaisuuksiin.

Kyselyillä tuotettiin sekä laadullista (avoimet kysymykset) että määrällistä tietoa. Määrällinen eli kvantitatiivinen tieto perustui väittämien arviointiin vastaajan toimesta. Arvioinnissa käytettiin viisiportaista asteikkoa: täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, en osaa sanoa, jokseenkin samaa mieltä, täysin samaa mieltä. Tulokset molemmissa kyselyissä oli mahdollista suodattaa myös vastaajien roolien perusteella. Kyselyn tuloksia voitiin tarpeen mukaan vielä suodattaa niin, että oli mahdollista analysoida erikseen esimerkiksi projektipäällikkö-roolissa toimineiden vastaukset. Määrällistä tietoa tarkasteltiin keskiarvo-tietojen sekä prosentuaalisen jakauman perusteella. Laadullisia vastauksia analysointiin pelkistämällä aineistoa sekä ryhmittelemällä sitä kokonaisuuksittain.

4.3.2 Haastattelut

Haastattelu sopii hyvin moniin kehittämistehtäviin ja useasti se myös tukee hyvin muita menetelmiä, kuten yllä mainittua kyselyä. Haastattelun avulla on mahdollista esimerkiksi tarkentaa ja selventää kyselyn perusteella ilmitulleita tuloksia. Kohdeorganisaation projektinhallinnan ammattitaidon hyödyntämiseen haastattelu on oiva menetelmä, koska se korostaa haastattelun kohteena olevaa yksilöä ja hänen mahdollisuuttaan tuoda asioita ilmi tutkimusta varten. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 95.)

Haastattelusta menetelmänä on useita variaatiota riippuen haastattelun kohdejoukosta ja tarpeesta. Erot haastattelumenetelmissä perustuvat pääasiassa siihen, kuinka strukturoituja ne ovat ja kuinka paljon haastattelutilanteessa voidaan joustaa esimerkiksi kysymysten järjestyksen, sisällön ja määrän kanssa. Karkeimmillaan haastattelu voidaan jakaa strukturoituun eli lomakehaastatteluun sekä muihin haastatteluihin kuten teema-, syvä- ja ryhmähaastatteluun. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 95.)

Tutkimuksessa käytetään teemahaastattelua, joka antaa mahdollisuuden ohjata haastattelutilannetta tarpeen mukaan esimerkiksi kysymysten järjestyksen ja tarkan muodon osalta. Haastattelija käy haastattelutilanteessa läpi kaikki etukäteen päätetyt teema-alueet, mutta voi tilaisuuden kuluessa vaikuttaa haastattelun rakenteeseen ja painoalueisiin. (Aaltola & Valli 2010, 28.)

Haastattelu on hyvin vuorovaikutteinen menetelmä ja vaatii täten myös haastattelijalta paljon tiedonkeruun aikana. Haastattelijan on osattava motivoida haastateltavaa ja myös osoittaa luottamusta haastateltavaa kohtaan, jotta hän luovuttaa tutkimukselle arvokasta subjektiivista tietoaan. Riippuen haastattelumenetelmästä, haastattelijalle on erittäin tärkeää kyetä arvioimaan haastateltavan puhetta ja äänenpainoja voidakseen tarvittaessa ohjata keskustelua (esimerkiksi avoimessa haastattelussa). (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 96.)

Haastatteluiden nauhoittaminen on yleinen tapa tallentaa haastateltavien tuottama informaatio. Ruusuvooren ja Tiittulan (2005, 14) mukaan tällä tapaa tutkijalle jää tarkka kuvaus haastattelusta ja hän pystyy tarvittaessa jälkikäteen esimerkiksi tulkit-

semaan haastateltavan äänenpainoja. Jotta haastattelujen tulokset voidaan analysoida, pitää haastattelut litteroida eli muuttaa kirjoitettuun muotoon. Litteroinnissa on mahdollista merkitä muistiin myös yllä mainitut haastattelijan tulkinnat haastateltavasta niissä tilanteissa, kun sillä on tutkimukselle merkitystä.

Tutkimuksessa toteutettiin teemahaastattelu haastatteleamalla Projektipalveluyksikön päällikköä. Teemahaastattelu toteutettiin sähköisen viestintäpalvelun avulla ja varsinainen haastattelu taltioitiin myöhempää litterointia varten. Haastattelun tavoitteena oli saada projektinhallintaprosessille näkökulmaa sekä yksikön, mutta myös projektisalkunhallinta-toiminnon perspektiivistä. Näitä kahta eri näkökulmaa täydennettiin vielä haastateltavan henkilökohtaisella näkemyksellä projektinhallintaprosessista ja siihen liittyvistä johtamismenettelyistä. Lopuksi litteroitu aineisto koodattiin sekä analysoitiin.

5 PROJEKTINHALLINNAN MENETELMÄT JA TEORIAM


Organisaatioissa asiakkaille tuotettava lisäarvo on yleensä vastikkeellista ja organisaation elinkelpoisuuden kannalta välttämätöntä. Ottamatta kantaa toiminnan rahoitukseen, ilman lisäarvon tuottamista ja siihen kohdistuvaa kysyntää organisaation toiminnan tarpeellisuus voi myös kadota. Lisäarvon tuottaminen asiakkaille on ydintoimintaa, oli se sitten tuotettu prosessimaisesti tai funktionaalisesti toimivan organisaation toimesta. Useimmiten ydintoimintaa, toimiakseen tehokkaasti ja laadukkaasti sekä pystyäkseen keskittymään olennaiseen, tarvitsee avustavia toimenpiteitä eli tukifunktiota tai -prosesseja.

Ydinprosessien toimintaa kyetään tukemaan projektien avulla, esimerkiksi kehittämällä ydinprosessien toimintaa, käyttöönottamalla ydintoimintaa avustava tietojärjestelmä tai uuden asiakkuuden perustamisella. Tarpeita voi olla lukuisia. Projektitoiminta on nykyisin organisaatioissa erittäin laajaa. Projekteja toteutetaan määrällisesti paljon ja projekti voi oikeastaan kohdistua lähes minkälaiseen asiaan tahansa. Projekti on vaativa liiketoimintamuoto ja onnistuakseen hyvin aina yhä uudelleen, vaatii se

tuekseen toimintamallin, joka kertoo miten projekti toteutetaan alusta loppuun asti – projektista toiseen.

Prosessiliiketoiminnassa projektien toteutus prosessimallin mukaisesti antaa mahdollisuuden onnistua tukitoiminnassa yhä uudelleen ja mahdollistaa projektihenkilöstön vaihtuvuuden paremmin kuin tilanne, jossa toimintaa ei olisi määritelty tarkasti. Haasteeksi tässä kohtaa nousee kahden vastakohdan yhdistäminen eli miten ainutkertainen projekti voidaan toteuttaa etukäteen tunnistetun ja määritellyn prosessin mukaisesti ja vielä niin, että suoritusta voidaan ohjata ja pitkäjänteisesti myös kehittää (kuva 7).

Projekti	Prosessi
Projektipäällikkö	Prosessin omistaja
Nimetty vastuuhenkilö	Rooli
Tehtävä	Toiminto tai vaihe
Tietty kalenteriin sidottu aikataulu	Kesto
Projektisuunnitelma	Prosessin kuvaus
Suorituskyvyn mitta on ero suunnitelmiin	Suorituskyvyn mitta on prosessin hajonta
Lineaarinen, ainutkertainen	Syklinen, toistuva



Kuva 7 Projekti vs. prosessi (Laamanen & Tinnilä 2009, 24).

Vaikka projektit ovat ainutkertaisia ponnistuksia, toteutuu niissä jokaisessa samoja projektille ja projektijohtamiselle määriteltyjä tehtäviä, kuten budjetin seuranta, riskien hallinta ja suunnitelmien laadinta. Tästä syystä onkin suotavaa, että projekteihin liittyvät ohjeet sekä menetelmät koottaisiin yhtenäiseksi projektimalliksi. Riittävän kattava projektimalli kuvaa yksityiskohtaisesti projektijohtamisen prosessin ja päätöksenteon vastuut sidosryhmien kesken. Hyvä projektimalli erottaa selkeästi projektin johtamisen ja tekemisen. (Suomen projekti-instituutti Oy 2010, 8.)

5.1 Projektin ominaispiirteet

Projekti on siis hetkellinen ja kertaluonteinen pyrkimys luoda yksilöllinen tuote, palvelu tai lopputulos. Hetkellisyys tarkoittaa, että projektilla on aina alku ja loppu. Projekti loppuu siinä vaiheessa, kun projektille asetetut tavoitteet on saavutettu tai kun projekti lopetetaan tavoitteiden saavuttamattomuuden vuoksi tai tarvetta projektille ei enää ole. (Project Management Institute 2008, 5.) Projektin määritelmässä pitää kuitenkin erottaa itse projekti projektin lopputuloksesta. Projekti on se työ, joka pitää tehdä etukäteen määritellyn ja kertaluonteisen tuloksen (esimerkiksi tuotteen, palvelun tai toimituksen) luomiseksi. Valmis tuote tai palvelu ei siis enää ole projekti. (Pelin 2011, 31.)

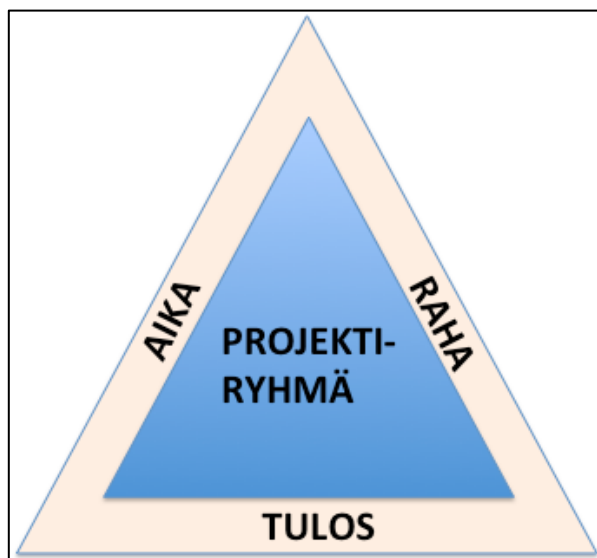
Projektit vaativat onnistuakseen vankkaa ohjausta ja johtamista. Projektijohtaminen on yksi johtamismenetelmä, jolla johdetaan sekä organisoidaan erilaisia resursseja, jotta projektille määritelty toteuttamistapa, suunnitellut aikataulut, budjetti sekä tuotokset saavutetaan. (Laamanen & Tinnilä 2009, 25.) Johtamisesta vastaavan projektipäällikön voidaan sanoa olevan yksittäisen projektin toimitusjohtaja, jonka tehtävänä on suunnitella, organisoida, raportoida sekä johtaa projektia sille määritettyjen reunaehtojen ja resurssien puitteissa. (Laamanen & Tinnilä 2009, 129.) Eräs projektinhallintamenetelmä tiivistää hienosti edellä mainitut projektien piirteet: projekti on määräaikainen organisaatio, joka on luotu toimittamaan yksi tai useampi tuote sovitun liiketoimintamallin mukaisesti (OGC 2009a, 3).

Projekti-termin käyttö on hyvin värikästä ja nimitystä saatetaan käyttää asiakokonaisuuksista väärinkin perustein. Pelinin (2011, 33) mukaan vasta selkeä organisaatio, kokonaisuuden suunnitelmallisuus ja määrämuotoinen seuranta tekevät kokonaisuudesta projektin. Projekteja toteutetaan kaikilla organisaatiotasoilla ja niiden substanssi voi vaihdella laidasta laitaan. Pelin (2011, 33) luokittelee projekteja niiden luonteen mukaan:

- Tuotekehitysprojektit
- Tutkimusprojekti
- Toiminnan kehittämisprojekti

- Toimitusprojekti
- Investointiprojekti

Tutkimuksen tavoitteena on kehittää geneerinen projektinhallintaprosessi, joka kattaisi mahdollisimman hyvin eri projektityypit. Projektinhallintaan liittyviä menetelmiä on olemassa monia, niin perinteiseen kuin ketteräänkin viitekehykseen perustuvia malleja. Menetelmät ja mallit harvoin sopivat sellaisenaan implementoitaviksi organisaatioon, vaan organisaation on kehitettävät niistä omia tarpeitaan vastaava kokonaisuus. Projektijohtamisen ollessa tulosjohtamista, pitää organisaatioissa kehitettyjen erilaisten menetelmien kuitenkin kaikissa tilanteissa huolehtia projektin tulostriangelin (kuva 8) tasapainosta omien linjauksiensa mukaisesti (Pelín 2011, 35).



Kuva 8 Projektin tulostriangelio (Pelín 2011, 35).

5.2 PMBOK – Project management body of knowledge

PMBOK-standardi (Project Management Body of Knowledge) määrittelee projektinhallinnan koostuvan 47 loogisesti ryhmitellystä prosessista, jotka on jaettu viiteen prosessiluokkaan. Standardin mukaiset prosessiluokat on määritelty seuraavasti:

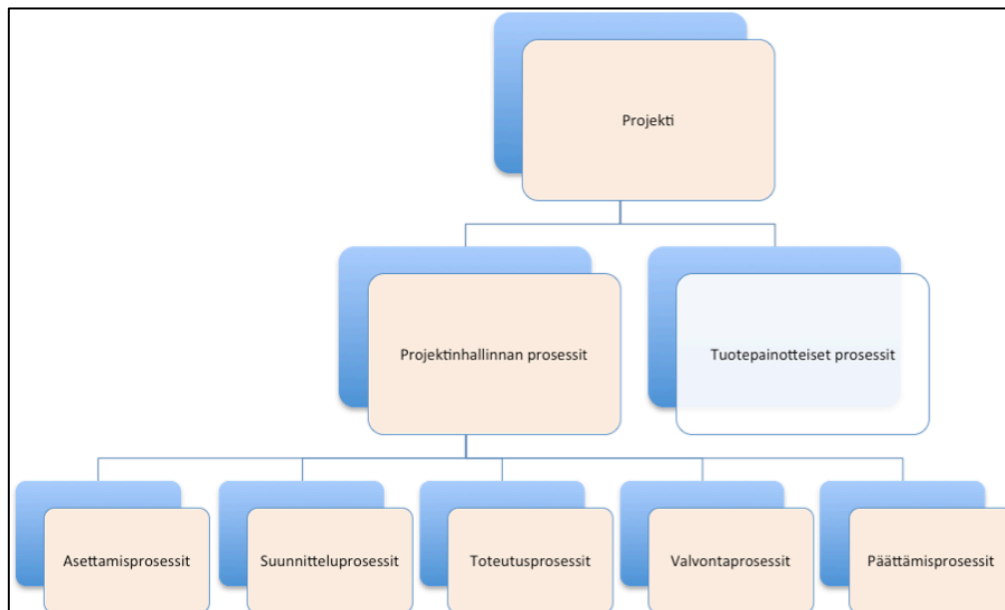
- Asettamisprosessit
- Suunnitteluprosessit
- Toteutusprosessit

- Valvontaprosessit
- Päätämispörosessit (PMI 2013, 5.)

Yleismaailmallinen projektin elinkaari koostuu projektin aloituksesta, organisoitumisesta ja valmistautumisesta, projektityön toteuttamisesta ja projektin lopettamisesta. Elinkaaren rakennetta ei kuitenkaan tule sekoittaa PMBOK-standardin projektinhallinnan prosessiryhmien kanssa, koska prosessien toimintoja toteutetaan ja ne toistuvat jokaisessa projektin vaiheessa. PMBOK erottelee lisäksi varsinaisen projektin sen lopputuotoksesta. (PMI 2013, 39.)

Standardi määrittelee projektin koostuvan vaiheista, jotka muodostavat omat hallittavat kokonaisuutensa projektin tuotoksen kehittämässä. Yksittäinen vaihe voi korostaa tiettyä projektinhallinnan prosessiryhmää, mutta todennäköistä on, että lähes kaikki prosessit toteutetaan jossakin muotoa jokaisessa projektin yksittäisessä vaiheessa. Projektin vaiheet voivat ilmentyä projektissa joko perätysten sarjana tai vaihtoehtoisesti projektin vaiheet voivat toteutua myös päällekkäin. (PMI 2013, 41.)

Projekteissa toteutettavat prosessit on jaettavissa projektinhallinnan sekä tuotepainotteisiin prosesseihin. PMBOK-standardi keskittyy projektinhallinnan prosesseihin, joilla varmistetaan projektin tehokas kulku elinkaarensa läpi. PMBOK:n mukaan projektin prosessirakenne jakaantuu seuraavasti (kuva 9):



Kuva 9 Projektia koskeva prosessirakenne. PMBOK-standardia koskeva prosessirakenne tummennettuna (mukaillen PMI 2013, 47).

Standardi esittelee prosessiryhmien prosessit yksittäisinä kokonaisuuksina, joilla on selkeästi määritellyt rajapinnat (prosessin syötteet sekä tuotokset). Määritelmässä kuitenkin huomautetaan, että käytännössä prosessit limittyvät ja vaikuttavat toisiinsa tavoilla, joita ei standardissa ole täysin yksilöity. (PMI 2013, 50.)

5.2.1 PMBOK – standardin prosessiryhmät

Asettamisprosessit koostuvat prosesseista, jotka toteutetaan uuden projektin tai projektin uuden vaiheen käynnistämiseksi. Tavoitteena on saada lupa projektin tai vaiheen käynnistämiseksi. Asettamisprosesseissa projektin tai vaiheen laajuus määritellään ja taloudelliset resurssit varataan toteutusta varten. Prosessiryhmän ydintarkoituksena on linjata sidosryhmien odotukset ja projektin tai vaiheen päämäärät sekä tuoda näkyvyyttä laajuuteen ja tavoitteisiin. Lisäksi prosessiryhmän avulla osoitetaan sidosryhmien osallistumisodotukset projektiin ja sen vaiheisiin, jotta varmistetaan tavoitteiden saavuttaminen. (PMI 201, 54.)

Suunnitteluprosessien avulla määritellään tavoitteiden laajuus sekä rajataan päämäärät ja kehitetään toimintatavat päämäärien saavuttamiseksi. Prosessiryhmän alueelle kuuluu projektisuunnitelma ja muu projektidokumentaatio, joiden avulla projektia

viedään eteenpäin. Prosessiryhmän prosessien avulla määritellään strategia, taktiikka ja toimintatavat, joiden avulla projekti tai sen vaihe päätetään onnistuneesti. (PMI 2013, 55.)

Toteutusprosessiryhmä koostuu prosesseista, joiden avulla projektisuunnitelmassa määritelty työ saadaan valmiiksi asetettujen vaatimusten mukaisesti. Prosessiryhmän prosessit sisältävät ihmisten ja resurssien koordinoitua sekä sidosryhmien odotusten hallintaa yhdistelemällä sekä toteuttamalla projektisuunnitelmassa mainittuja toimintoja. Prosessien toteutuksen aikana kulutetaan suurin osa projektin budjetista. Lisäksi on tavanomaista, että kyseisten prosessien suorituksen yhteydessä nousee tarvetta projektin suunnitelmien päivittämiselle. (PMI 2013, 56.)

Valvontaprosessien avulla seurataan, katselmoidaan ja järjestellään projektin edistymistä ja suorituskäytäntöä. Ryhmän vastuulle kuuluu muutosten ja suositeltujen korjausten hallinta sekä projektisuunnitelmassa määriteltyjen toimintojen toteutumisen valvonta. Prosessien vastuulla on myös varmistaa muutos- ja konfiguraatiohallinnan toteutuminen virallisten hyväksymismenettelyjen kautta. (PMI 2013, 57.)

Päätämisprosessien avulla päätetään toiminnot projektin kaikilla tasoilla eli projektin, sen vaiheiden ja sopimusvelvollisuuksien osalta. Kyseisen prosessiryhmän avulla voidaan myös ennakkoarvioitavasti päättää projekti keskeytyspäätöksen tai sen peruuttamisen yhteydessä. (PMI 2013, 58.)

5.2.2 PMBOK – standardin tietalueet

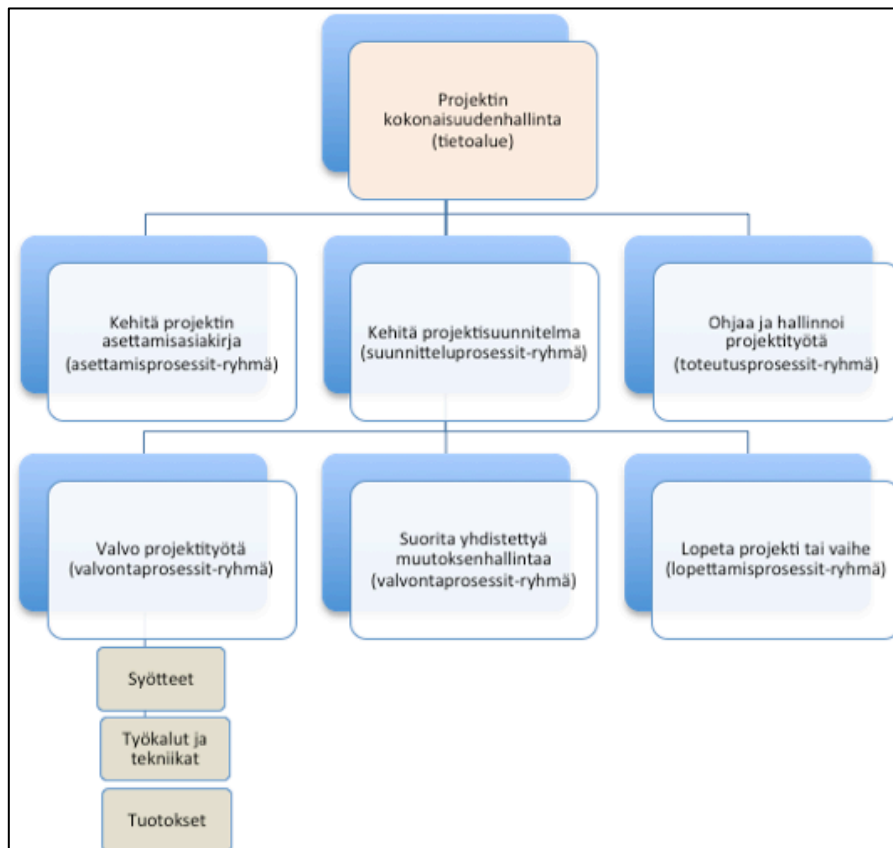
Aikaisemmin mainittujen prosessiryhmien 47 prosessia on lisäksi ryhmitelty PMBOK-standardin mukaisesti kymmeneen tietalueeseen (Knowledge areas). Tietalueet esittävät kootut kokonaisuudet käsitteistä, termeistä ja toiminnoista, jotka muodostavat ammatillisen, projektinhallinnallisen tai muunlaisen erityisosa-alueen. Kyseisiä tietalueita käytetään useimmissa projekteissa suurimman osaa ajasta. Strukturoidut PMBOK-standardin osaamisalueet on esitelty seuraavassa listassa:

- Kokonaisuuden hallinta (Project Integration Management)

- Laajuuden hallinta (Project Scope Management)
- Aikataulujen hallinta (Project Time Management)
- Kustannusten hallinta (Project Cost Management)
- Laadun hallinta (Project Quality Management)
- Henkilöstön hallinta (Project Human Resource Management)
- Viestintä (Project Communication Management)
- Riskien hallinta (Project Risk Management)
- Hankintojen hallinta (Project Procurement Management)
- Sidosryhmien hallinta (Project Stakeholder Management) (PMI 2013, 61.)

PMBOK-standardi määrittelee jokaisen tietoalueen tärkeät näkökulmat ja miten tietoalueet integroituvat viiteen prosessiryhmään. Tietoalueet tarjoavat yksityiskohtaiset kuvaukset alueen prosessien syötteistä ja tuotoksista sekä selvitykset usein käytetyistä työkaluista ja tekniikoista.

Kokonaisuuden hallinnan tietoalueen rakenne on avattu kuvassa 10 havainnollistamalla siihen kuuluvat prosessit prosessiryhmineen. Jokaisen prosessin kuvaukseen liittyy myös tieto syötteistä, työkaluista ja tekniikoista sekä tuotoksista. Jokaisesta tietoalueesta on lisäksi luotu tietovirtakaavio, joka kuvaa tiivistetysti tietoalueen prosessien syötteen ja tuokset sekä integraatiot tietoalueen sisäisiin ja ulkoisiin prosesseihin. PMBOK-standardi yhdistelee 47 tunnistettua prosessia viiden projektinhallinnan prosessiryhmän sekä kymmenen tietoalueen kanssa ja muodostaa näin kootun kuvauksen standardin ulottuvuuksista (Liite 3). (PMI 2013, 60.)



Kuva 10 Projektin kokonaisuudenhallinta-tietoalueen rakenne prosessiryhmittäin ja prosesseittain (PMI 2013, 65.)

Standardi määrittelee prosessien ominaisuudet hyvinkin tarkasti ihan yksittäisten syötteiden sekä tuotoksien osalta. Voidaankin todeta PMBOK-standardin tarkastelevan projektinhallintaa erittäin konkreettisella tasolla ottamatta kantaa yksittäisen projektin elinkaaren tarkkaan vaiheistamiseen.

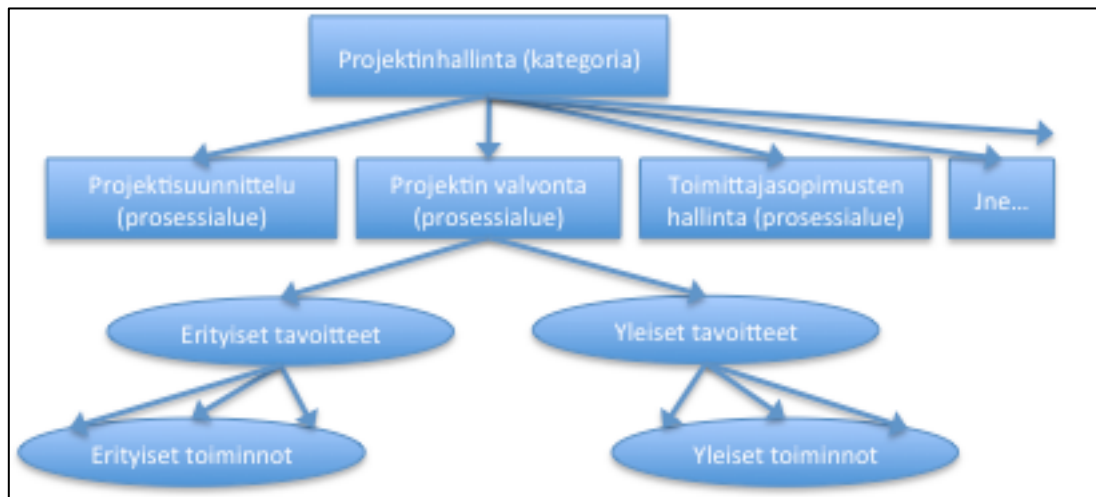
5.3 CMMI – Capability Maturity Model Integration

CMM-menetelmän seuraajaksi kehitettiin Pittsburgissa Yhdysvalloissa (Software Engineerin Institute, Carnegie Mellon University) CMMI – Capability Maturity Model Integration. CMMI on työkalu, joka auttaa organisaatioita parantamaan prosessejaan ja kuvaa kehittämistyöhön keskittyneille organisaatioilla asetetut vaatimukset menestymisen saavuttamiseksi. CMMI ei määrittele yksityiskohtaisesti toteutustoi- menpiteitä, vaan antaa organisaation päättää omat lähestymistapansa varsinaiseen substanssiprojektiin. CMMI vastaakin kysymykseen *mitä* ja jättää organisaation vas- tuulle vastata kysymykseen *miten*. (Kneuper 2009, 2.)

CMMI:n päärakenteen muodostavat prosessialueet. CMMI voidaan jakaa kahteen eri toteutustapaan eli vaiheittaiseen malliin sekä jatkuvaan malliin. Mainittujen mallien mukaan prosessialueet jaotellaan hieman eri perustein. Vaiheittaisessa mallissa prosessialueet on jaettu kypsyystasoin:

1. Lähtötaso
 - a. Prosessit ovat tilapäisiä ja määrittelemättömiä
2. Johdettu
 - a. Prosessit ovat tyypillisiä projektille
3. Määritetty
 - a. Organisaatio on määrittänyt prosessit
4. Mitatusti johdettu
 - a. Prosessit ovat mitattuja ja kontrolloituja
5. Optimoitu
 - a. Keskitytään prosessien parantamiseen (Kneuper 2009, 18.)

Jatkuvan mallin mukaan toteutetussa kategorisoinnissa prosessialueet jaetaan prosessinhallintaan, projektinhallintaan, tekniikkaan ja ylläpitoon (Kneuper 2009, 24). Jokainen prosessialue sisältää useampia tavoitteita, jotka on jaettu erityisiin tavoitteisiin ja yleisiin tavoitteisiin. Erityiset tavoitteet koskevat vain yhtä ja tiettyä prosessialuetta, kun taas yleiset tavoitteet varmistavat, että erityiset tavoitteet toteutetaan säännöllisesti, vakituisesti ja tehokkaasti. Jokaiselle tavoitteelle on lisäksi asetettu useampia toimintoja (kuva 11), jotka kuvailevat vielä yksityiskohtaisemmin, miten tavoitteet saavutetaan. (Kneuper 2009, 16.)



Kuva 11 Projektinhallinnan kategorian struktuuri (mukaillen Kneuper 2009, 25.)

5.3.1 Projektinhallinnan kategoria

Projektinhallinnan kategoria koostuu kuudesta prosessialueesta. Projektinhallinnan prosessialueet ovat:

- Projektin suunnittelu
- Projektin valvonta
- Toimittajasopimusten hallinta
- Integroitu projektinhallinta
- Riskien hallinta
- Kvantitatiivinen projektinhallinta (Kneuper 2009, 25.)

Projektin suunnittelu (kypsyystaso 2 – johdettu) aloitetaan vaatimusten tunnistamisella ja niiden muuttamisella suunnitelmaksi. Suunnitelmassa CMMI painottaa erityisesti helposti ymmärrettäviä arvioita työstä ja kustannuksista, jotka ottavat huomioon tuotteiden ja tehtävien ominaisuudet. CMMI:n mukaan työtä ja kustannuksia ei arvioida suoraan, vaan arvioimalla keskeisten työvaiheiden kokoa ja vaativuutta. Projektsuunnitelmalle vaatimuksiksi on asetettu budjetin, aikataulun, tietojen hallinnan, riskien hallinnan, projektin resurssien, vaadittujen tietojen ja taitojen ja projektin sidosryhmien sisällyttäminen. Prosessialueelle ominaista on vielä kaikkien kumppanien sitoutuminen mainittuihin suunnitelmiin. (Kneuper 2009, 45.)

Projektin valvonnan (kypsyystaso 2 – johdettu) tarkoituksena on huolehtia projektin toteutuksesta suunnitelmien mukaan ja reagoida suunnitelmista poikkeamiin. Prosessialueen erityisenä tehtävänä on nimenomaan projektin jatkuva monitorointi vasten projektisuunnitelmaa. Tämä tapahtuu vertailemalla muun muassa tuotosten, kustannusten, aikataulun ja riskien vertailua suunnitelmassa määriteltyihin tietoihin. Valvonnan tulokset raportoidaan säännöllisesti projektin kuluessa. Toisena erityisenä tavoitteena on tehdä korjaavia toimenpiteitä, mikäli tunnistetaan ongelmia tai merkittäviä poikkeamia suunnitelmaan nähden. (Kneuper 2009, 47.)

Toimittajasopimusten hallinnassa (kypsyystaso 2 – johdettu) huolehditaan sopivien toimittajien valinnasta ja valvonnasta määrittämällä aluksi sopimuksin osapuolten velvoitteet. Tämän prosessialueen haasteeksi on tunnistettu sen tarpeellisuuden arviointi yksittäisissä projekteissa. Jos esimerkiksi organisaatio itse huolehtii kaikista tuotoksista, ei prosessialueen käytölle löydy perusteita. (Kneuper 2009, 49.)

Integroitu projektinhallinta (kypsyystaso 3 – määritelty) keskittyy organisaatiotasosten prosessistandardien sovittamiseen projektinhallinnan osa-alueelle ja projektien toteuttamista näiden mukautettujen prosessien mukaisesti. Prosessialueen tavoitteena on myös yksittäisten eri osa-alueiden suunnitelmien (esimerkiksi budjettisuunnitelma, resurssisuunnitelma, hyväksyntätestisuunnitelma) integroiminen yleiseen projektisuunnitelmaan. Prosessialueen vastuulla on myös organisaatiotasosten prosessien rikastaminen projektin aikana kehitettyjen prosessien ja oppien avulla. Myös sidoryhmäyhteistyöstä huolehtiminen on CMMI:n mukaan määritelty tämän prosessialueen vastuulle. (Kneuper 2009, 77.)

Riskienhallinnan (kypsyystaso 3 – määritelty) prosessialue on huolissaan projektin riskeistä ja nimenomaan niistä, jotka saattavat vaikuttaa tai jopa estää projektin menestymisen. Prosessialue ei niinkään ole kiinnostunut niistä riskeistä, joita projektin tuloksena syntyneet tuotokset saattavat aiheuttaa. Päättävänä on potentiaalisten riskien tunnistaminen ennen kuin ne realisoituvat, korjaavien toimenpiteiden suunnitelmien laadinta ja toimenpiteiden toteutus. Prosessialue lähestyy riskejä sekä riskien vaikuttavuuden että todennäköisyyden pienentämisen näkökulmilta. (Kneuper 2009, 78.)

Kvantitatiivinen projektinhallinta (kypsyystaso 4 – mitatusti johdettu) vaatii organisaatiolta jo yleistä prosessien suorituskyvyn seurantaa ja käytettyjä menetelmiä. Kyseinen prosessialue käyttää hyväkseen organisaation prosessin suorituskypsyysprosessialueen (OPP, Organizational Process Performance) tuloksia ja yksittäisen projektin tavoitteet on peritty OPP-prosessialueella asetetuista tavoitteista. Kvantitatiivinen projektinhallinta-prosessialueen mukaan projektille valitaan ja siihen mukautetaan organisaatiotasoisia prosesseja niiden suorituskyvyn, stabiilisuuden ja kyvykkyyden mukaan. Prosessialueen tavoitteena on hallita prosesseja huolehtimalla mittareiden arvojen vaihtelujen seurannasta ja prosessissa kerättyjen tietojen hyödyntämisestä tulevissa projekteissa. (Kneuper 2009, 82.)

5.3.2 Standardin ominaispiirteet

CMMI:n määritelmä projektista poikkeaa jonkin verran yleisimmistä määritelmistä. CMMI:n mukaan projektilla on selvä alku, mutta ei välttämättä selvää loppua. Projekti voi standardin mukaan muodostua muista projekteista (ei siis tarkoiteta hanketta tai ohjelmaa). Suurin osa standardia käyttävistä organisaatiosta voidaan Kneuperin (2009, 118) mukaan jakaa karkeasti kahteen ryhmään: USA:n puolustusvoimille projekteja toimittavat tahot sekä globaalisti toimivat ohjelmistotalot lähinnä Intiassa ja Kiinassa.

Standardi määrittelee tarvittavat osa-alueet projektinhallintaan. Lisäksi standardi asettaa jokaiselle prosessialueelle kypsyystasot sekä yleiset että erityiset tehtävät, joita menetelmässä toteutetaan. CMMI jättää toteutustavoille vapauksia ja keskittyy enemmänkin prosessin tuotokseen ottamatta kantaa kuitenkaan tarkasti projektinhallintaa koskevan kokonaisprosessin kulkuun.

5.4 Scrum - ketterä viitekehys projektinhallintaan

Ketterä (engl. *agile*) lähestymistapa projektinhallintaan voidaan toteuttaa Scrum-menetelmän avulla. Ken Schwaber, yksi scrum-viitekehysten kehittäjistä, kuvaa menetelmää monimutkaisimmaksi ja paradoksaalisimmaksi prosessiksi hallita monimutkaisia projekteja. Toisaalta hänen mielestään kyse on aseistariisuvan yksinkertai-

sesta menetelmästä. (Schwaber 2003, xvii.) Tässä asetelmassa piilee yksi menetelmän hienouksista, mutta myös haasteista.

Oppaassa (Schwaber & Sutherland 2011, 3) menetelmää kuvataan kevyeksi ja yksinkertaisiksi ymmärtää, mutta erittäin vaikeaksi hallita hyvin. Scrum on menetelmänä laajemmin käytetty ohjelmistotuotannon ympäristöissä, mutta se tulisi paremminkin nähdä viitekehystenä kuin esimerkiksi tuotekehitystekniikkana. Scrumin ydin on empiirinen prosessinhallintateoria, joka hyödyntää toistavaa ja lisäävää eli iteratiivis-inkrementaalista lähestymistapaa ennustettavuuden optimoimiseen ja riskien kontrolloimiseen.

Scrumin empiirinen prosessinhallinta perustuu läpinäkyvyyteen, tarkasteluun ja sopeuttamiseen (engl. *transparency, inspection, adaption*). Läpinäkyvyys prosessissa perustuu siihen, että kaikilla osallistujilla on yhteinen ymmärrys prosessin tekijöistä, esimerkiksi yhteinen sanasto tai valmiin tuotoksen määritelmä, jotta osallistuvien henkilöiden tarkastelu onnistuu pitävästi. Tarkastelun tärkeys syntyy tarpeesta tarkastella säännöllisesti Scrumin tuotoksia ja työn edistymistä, jotta poikkeamat voidaan havaita mahdollisimman ripeästi. Tarkastelun säännöllisyys ei kuitenkaan saa tarkoittaa liian tiiviisti tapahtuvaa seurantaa, jotta se ei häiritse varsinaista työtä. Sopeuttamisen kulmakivi on prosessin tai sen käyttämien materiaalien säätäminen, jotta prosessi toimii sille määriteltyjen raja-arvojen sisällä. (Schwaber & Sutherland 2011, 3.)

Scrum koostuu Scrum-tiimeistä, jonka jäsenet on tarkkaan roolitettu. Tiimien lisäksi scrumiin kuuluvat tapahtumien, tuotoksien ja sääntöjen määreet. Kuten myös muisakin menetelmissä, kaikilla näillä ominaispiirteillä on tärkeä osa kokonaisuutta eikä mitään voi jättää toteutuksen ulkopuolelle, jotta viitekehys säilyy asianmukaisena. Säännöillä on tärkeä merkitys, koska ne sitovat yhteen roolit, tapahtumat ja tuotokset sekä ohjaavat niiden välistä vuorovaikutusta. (Schwaber & Sutherland 2011, 4.)

5.4.1 Scrum – roolit

Scrum-viitekehyksessä toimijat on roolitettu tarkasti ja tässä yhteydessä puhutaankin scrum-tiimistä. Scrum-tiimissä on kolme itsenäistä roolia, jotka ovat tuoteomistaja, kehitystiimi sekä scrummaster. (Schwaber & Sutherland 2011, 4.)

Tuoteomistaja on vastuussa itse tuotteen arvon ja kehitystiimin työn arvon maksimoimisesta. Vastuualueeseen sisältyy myös kehitysjonon hallinta eli projektin työn sisältö ja vaatimukset. Tuoteomistajan rooli voi olla vain yksilöllä, ei ryhmällä tai komitealla ja se vastaa kehitysjonon sisällöstä ja priorisoinneista. (Schwaber & Sutherland 2011, 4.)

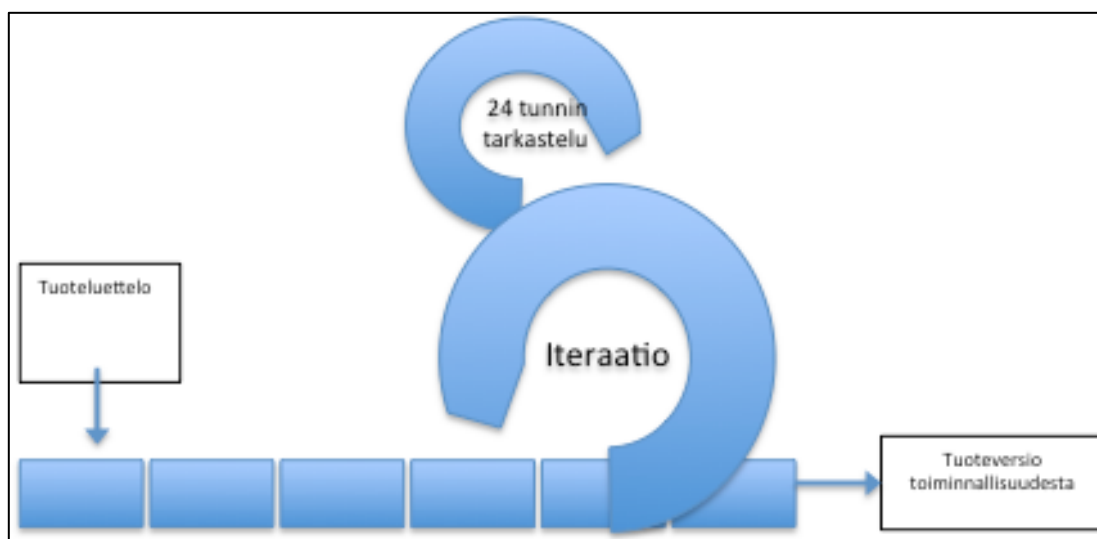
Kehitystiimi on itseohjautuva ja päättää täysin itsenäisesti miten kehitysjonon kohta muutetaan julkaisukelpoiseksi tuotteeksi sprintin aikana. Kehitystiimi tuottaa valmiin määritelmän täyttämät tuotteet sprintin loppuun. (Puro 2013.) Kaikki kehitystiimin jäsenet ovat nimikkeiltään kehittäjiä huolimatta heidän substanssitaustastaan. Oleellista onkin tiimin kokonaisuosaaminen ja taidot. Kehitystiimin koko pidetään tarpeeksi pienenä, jotta sen ketteryys varmistetaan projektin aikana. Kehitystiimin koko tulisi olla kolmesta yhdeksään henkilöä (pois lukien tuoteomistaja ja scrummaster). (Schwaber & Sutherland 2011, 5.)

Scrummasterin tehtävänä on varmistaa tietoisuus Scrumin viitekehyksestä ja toimintatavoista scrum-projektissa. Scrummaster toimii tuoteomistajan ja kehitystiimin välissä auttaen osaltaan molempia osapuolia. Tuoteomistajalle scrummaster muun muassa tarjoaa osaamistaan tuotteen kehitysjonon hallintaan. Kehitystiimille scrummaster mahdollistaa työrauhan poistamalla esteet kehitystyön etenemiseltä sekä tarvittaessa valmentaa kehitystiimiä itseohjautuvuuteen ja moniosaamiseen. Scrummasterilla on tehtäviä myös organisaatiosalla muun muassa viitekehyksen opettamisessa sekä tiimien valmennuksessa. (Schwaber & Sutherland 2011, 6.)

5.4.2 Scrum – projektin rakenne

Scrum-viitekehityksen keskiössä on siis tarkastelun ja sopeuttamisen toiminnot. Nämä toiminnot ovat keskittyneet neljään Scrumin muodolliseen tapahtumaan eli sprintin suunnittelupalaveriin, päiväpalaveriin, sprinttikatselmukseen sekä sprintin retrospektiiviin.

Scrumin runko perustuu iteratiivisyyteen (kuva 12), jonka keskiönä on sprintti. Sprintit ovat aikarajattuja iteraatiokierroksia, joiden pituus on projektissa muuttumaton. Sprintin pituus on (1) kuukausi tai sitä lyhyempi aika. Kaikki projektin kehittäminen tapahtuu sprinttien aikana eli niiden ulkopuolella ei varsinaista projektin toteutusta suoriteta. (Puro 2013.)



Kuva 12 Scrumin rakenne (Schwaber 2003, 6.)

Sprinttiin kuuluu aikarajatut päiväpalaverit, jotka kestävät enintään 15 minuuttia. Päiväpalaveri tulisi pitää aina samaan aikaan ja samassa paikassa. Palaverin tarkoituksena on tahdistaa kehitystiimin työt kolmen kysymyksen avulla, joihin jokainen kehitystiimiläinen vastaa päiväpalaverin aikana:

- Mitä olen saanut aikaan viime päiväpalaverin jälkeen?
- Mitä tulen tekemään ennen seuraavaa päiväpalaveria?
- Mitä esteitä työn edistämiseksi minulla on? (Schwaber & Sutherland 2011, 9.)

Ennen sprintin alkua eli sprintin suunnittelupalaverissa, määritellään sprintin aikana tehtävä työ yhdessä tuoteomistajan, kehitystiimin ja scrummasterin kanssa. Sprintin suunnittelupalaverin pituus on kahdeksan tuntia kuukauden mittaiselle sprintille ja lyhyemmille sprinteille määritetään samassa suhteessa lyhyempi suunnittelupalaveri. Suunnittelupalaverissa vastataan kysymyksiin alkavan sprintin tuotoksena syntyvästä tuoteversion sisällöstä sekä tavoista toteuttaa se. Suunnittelupalaverin lähtökohtana on tuotteen priorisoitu kehitysjojo (tuoteomistajan vastuulla), josta kokonaisuuksia valitsemalla muodostetaan sprintin kehitysjojo. (Schwaber & Sutherland 2011, 8.)

Sprintin lopuksi suoritetaan sprinttikatselmus, jossa käydään läpi kehitetty tuoteversio sekä tarpeet tuotteen kehitysjojon mukauttamiseen. Sprinttikatselmus on enintään neljän tunnin mittainen tapahtuma kuukauden mittaiselle sprintille. Sprintin retrospektiivi on puolestaan tilaisuus, jolla mahdollistetaan sprintin aikaisen työskentelyn kartoitus sekä kehitysprosessin parannukset ja muutokset tarvittaessa. Retrospektiivi tapahtuu aina ennen seuraavan sprintin suunnittelupalaveria ja se kestää enintään kolme tuntia. (Schwaber & Sutherland 2011, 10.)

Kaiken työn lähtökohtana on tuotteen kehitysjojo, josta tuoteomistaja vastaa. Tämä kehitysjojo toimii pohjana sprinttien tehtävälstoille koko projektin ajan. Tuotteen kehitysjojo ei kuitenkaan ole koskaan valmis, vaan se kehittyy projektin aikana tarpeiden mukaan. (Schwaber & Sutherland 2011, 11). Scrum-menetelmä perustuu tiukasti määriteltyihin rooleihin, tärkeässä asemassa oleviin kehitysjojoihin sekä aikarajallisiin tapahtumiin, joita määrittelee tiukat säännöt. Näiden tiukkojen määritelmien vastapainoksi menetelmä antaa toteutuksesta vastaaville kehitystiimeille runsaasti vastuuta itse toteutuksista ja samalla vaatii tältä pieneltä, mutta ketterältä asiantuntijajoukolta huomattavaa itseohjautuvuutta.

5.5 PRINCE2 – prosessipohjainen menetelmä projektinhallintaan

PRINCE2-menetelmä on Iso-Britannian valtionhallinnossa (The Office of Government Commerce, OGC) kehitetty jäsennelty projektinhallinnan menetelmä. PRINCE2 lyhennys syntyy sanoista *PR*ojects *I*N *C*ontrolled *E*nvironment, *version 2*.

PRINCE2-menetelmää käytetään maailmanlaajuisesti ja sen suosioon on vaikuttanut menetelmän yleistettävyys, koska se on sovellettavissa mihin tahansa projektiin riippumatta sen laajuudesta, tyypistä, organisaatiosta, maantieteellisyydestä tai kulttuurista. (OGC 2009a, 4.)

PRINCE2 erottaa projektien hallinnan varsinaisista asiantuntijoiden panostuksista, mikä mahdollistaa edellä mainitun yleistettävyuden. Menetelmä myös tiivistää projektinhallinnan neljään tehtävätyyppiin: Suunnittele, valtuuta, valvo ja ohjaa (plan, delegate, monitor, control). Menetelmän mukaan kaikissa projekteissa on kuusi muuttujaa: kustannus, aikataulu, laatu, laajuus, riski, etu. PRINCE2 toimii prosessien ja teemojen kehyksenä, joka keskittyy näiden muuttujien suunnitteluun, valtuuttamiseen, valvomiseen ja ohjaamiseen. (OGC 2009a, 5.)

Kyseessä on prosessilähtöinen menetelmä, joka rakentuu neljän elementin varaan (periaatteet, teemat, prosessit, projektiympäristö). Menetelmä määrittelee seitsemän periaatetta, seitsemän teemaa ja seitsemän prosessia, joita projektissa on sovellettava, jotta projekti toteuttaa PRINCE2:n vaatimuksia. Menetelmän käyttö edellyttää kaikkien näiden ominaisuuksien hyödyntämistä, jotta projektia voidaan kutsua PRINCE2-menetelmällä toteutetuksi. Vaikka ominaisuuksien hyödyntäminen on viitekehyksessä pakollista, kyseessä on kuitenkin mukautuva menetelmä, joka voidaan räätälöidä skaalautumaan tarpeiden mukaan. (OGC 2009a, 5.)

PRINCE2-menetelmä kuvaa laajasti projektin johtamiseen liittyviä hallinnollisia tuotteita (management products), joihin kuuluu projektin suunnitteluun, pöytäkirjoihin/rekistereihin sekä raportteihin liittyvät työkalut. Menetelmä painottaa, että esitetyt tuotteet eivät välttämättä ole itsenäisiä dokumentteja, vaan tietojoukkoja, joita PRINCE2-prosesseissa käytetään. (OGC 2009a, 235.) Roolien vastuutuksien ja prosessien työvaiheiden tarkistuksia varten menetelmä tarjoaa lisäksi tarkistuslistoja projektinhallinnan tueksi (OGC 2009a, 287).

5.5.1 PRINCE2 – periaatteet

Menetelmää ohjaa seitsemän periaatetta, jotka on sovellettavissa kaikkiin projekteihin huolimatta niiden laajuudesta, tyypistä, organisaatiosta, maantieteellisestä sijoitumisesta tai kulttuurista. Periaatteet on kerätty menneistä opeista, niin hyvistä kuin huonoista. Nämä periaatteet luovat kehyksen hyvälle käytännölle, joita projekteissa toteutetaan. Menetelmän periaatteet ovat:

1. Liiketoimintaperuste projektille
2. Kokemuksista oppiminen
3. Määritellyt roolit ja vastuut
4. Vaiheittain ohjaaminen
5. Poikkeamilla johtaminen
6. Fokus tuotteissa
7. Rääätälöitävissä sopimaan projektiympäristöön (OGC 2009a, 11-14.)

Pelkkien prosessien ja dokumenttien omaksuminen vaatii rinnalleen näiden mainittujen periaatteiden ja niihin liittyvien ohjeistuksien omaksumisen, jotta projektin toteutus seuraa PRINCE2-menetelmää. Periaatteet ovat yleismaailmallisia ja sovellettavissa sekä osoitettu toimiviksi useiden vuosien kokemusten perusteella. Periaatteet myös antavat menetelmää toteuttaville luottamusta ja mahdollisuuksia vaikuttaa projektien hallintaan. (OGC 2009a, 11.)

5.5.2 PRINCE2 - teemat

PRINCE2-menetelmän teemat (taulukko 1) kuvaavat projektinhallinnan näkökulmia, jotka on pidettävä esillä jatkuvasti. Projektipäällikön seurattessa perusteellisesti näitä teemoja läpi projektin, hän varmistaa toimivansa ammattimaisesti roolinsa mukaisesti. Teemoja on kaikkiaan seitsemän. PRINCE2-prosessit osoittavat projektin kronologisen kulun eri teemoihin liittyvine tapahtumineen ja näin teemat nivoutuvat tiiviisti menetelmän kokonaiskuvaan.

Taulukko 1 PRINCE2, teemat (OGC 2009a, 17).

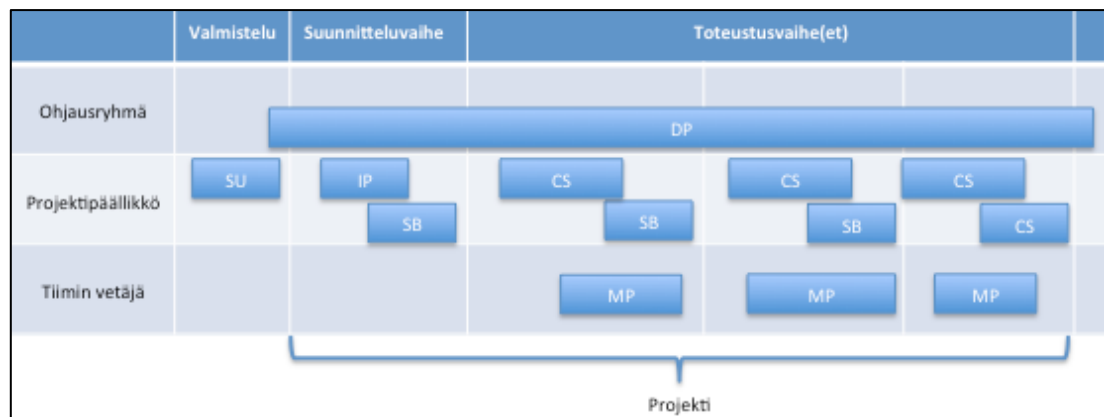
Teema	Kuvaus	Vastaa kysymykseen
Liiketoimintaperuste	Osoittaa, miten idea kehittyy investointiehdotuksesta tavoitteeksi, jota seurataan läpi projektin.	Miksi?
Organisaatio	Kuvaa roolit ja vastuut määrällä PRINCE2 projektinhallintaorganisaatiossa.	Kuka?
Laatu	Kertoo, miten luonnostelma kehittyy kaikkien osapuolien ymmärtämäksi tuotteeksi ja sen laatuvaatimuksiksi.	Mitä?
Suunnitelmat	Kuvaa vaaditut portaat suunnitelmien kehittämisestä ja niissä sovelletuista PRINCE2-tekniikoista.	Miten? Miten paljon? Milloin?
Riski	Kuvaa miten hallitaan suunnitelmien epävarmuustekijöitä.	Mitä jos?
Muutos	Kuvaa miten projektinhallinnassa toimitaan, kun jotkut tekijät vaikuttavat projektin lähtökohtiin.	Mikä on vaikutus?
Edistyminen	Teema osoittaa suunnitelmien jatkuvan elinkelpoisuuden. Teema lisäksi selittää päätöksentekoprosessin koskien suunnitelmien hyväksyntää, todellisen suorituskyvyn tarkkailun ja eskaloitiprosessin, jos suunnitelmat eivät toteudukaan.	Missä olemme nyt? Mihin olemme menossa? Pitäisikö jatkaa?

Jotta projekti seuraa menetelmää, käytetään jokaista teemaa. Kuten muutenkin kyseisessä projektinhallinnan viitekehyksessä, teemojen käyttöä pitää soveltaa niin, että ne sopivat mahdollisimman hyvin kohdeprojektiin. Teemoja voi tarpeen mukaan räätälöidä 'ylös' tai 'alas' riippuen siitä, onko kyseessä esimerkiksi korkean vai matalan riskin projekti. Jokainen taulukossa esitetty teema kuvataan neljän osa-alueen avulla: tarkoitus, teeman kuvaus, PRINCE2:n lähestyminen teemaan ja vastuut. (OGC 2009a, 18.)

5.5.3 PRINCE2 - prosessit

PRINCE2 on prosessipohjainen lähestymistapa projektinhallintaan (OGC 2009a, 113). Itse prosessiliiketoiminnan teoriaan, yksityiskohtiin ja ominaispiirteisiin pureudutaan tarkemmin tutkimuksen luvussa 6. PRINCE2 koostuu seitsemästä prosessista (kuva 13), jotka sisältävät vaadittavat toiminnot projektien menestyksekkääseen johtamiseen, ohjaukseen ja toimittamiseen. Projektinhallinnan prosessin käynnistäminen vaatii syötteen ja PRINCE2-menetelmässä prosessin käynnistää projektimandaatti tai -valtuutus (engl. project mandate). Projektivaltuutus saadaan aina joko yritykseltä tai

ohjelmalta¹ ja se voi vaihdella suullisesta ohjeistuksesta aina tarkasti määriteltyyn ja perusteltuun projektikuvaukseen. (OGC 2009a, 113.)



Kuva 13 PRINCE2, prosessit (Wakaru oy:n www-sivut 2014).

Prosessien selitykset:

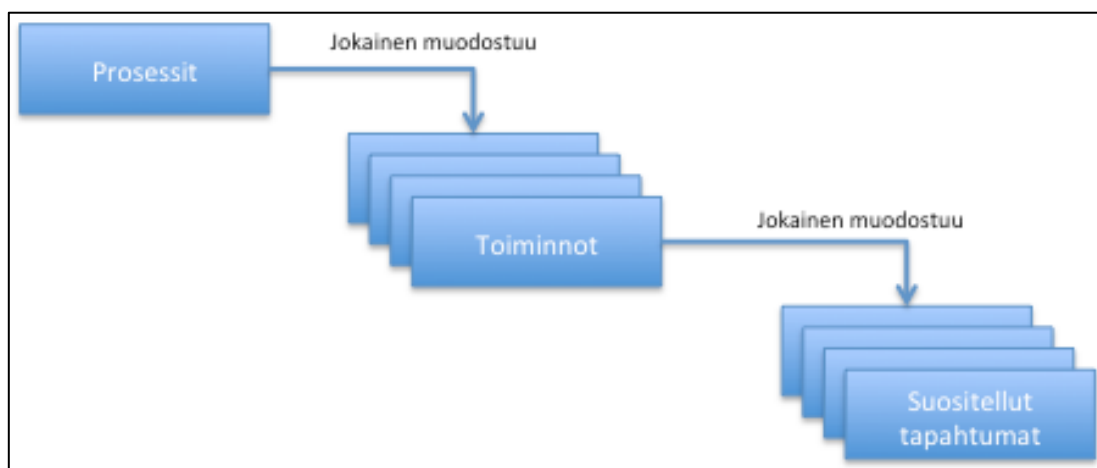
- SU = Starting Up a Project = Projektin aloitus
- DP = Directing a Project = Projektin johtaminen
- IP = Initiating a Project = Projektin käynnistys
- SB = Managing a Stage Boundary = Vaiherajan hallinta
- CS = Controlling a Stage = Projektivaiheen hallinta
- MP = Managing a Product Delivery = Tuotosten hallinta
- CP = Closing a Project = Projektin päättäminen (Wakaru oy:n www-sivut 2014.)

PRINCE2 prosessimallin prosessit on järjestetty johtamistasojen mukaan neljään vastuualueeseen: yritys tai ohjelma, projektin ohjaus, projektin hallinta ja projekti-toimitus. Yllä kuvatussa mallissa ei ole huomioituna ensimmäistä tasoa eli projektikokonaisuuden ulkopuolista organisaatiota tai ohjelmaa. PRINCE2 koostuu seuraavista seitsemästä prosessista:

¹ Ohjelma sisältää useampia projekteja. Projektien keskinäinen koordinaatio on erillisen ohjelmajohtajan vastuulla. Ohjelma tuottaa strategisia ja liiketoiminnallisia hyötyjä jo elinkaarensa aikana. (Hautsalo 2013)

- Projektin valmistelu
- Projektin ohjaaminen
- Projektin käynnistäminen
- Projektivaiheen kontrollointi
- Projektituotosten hallinta
- Projektivaiherajojen hallinta
- Projektin päättäminen (OGC 2009a, 115.)

Menetelmän määrittelyssä jokainen PRINCE2-menetelmän prosessi on kuvattu kertoen sen tarkoituksesta, tavoitteesta, taustasta ja toiminnoista. Prosessit muodostuvat toiminnoista, joita voidaan toteuttaa peräkkäisinä sarjoina tai rinnakkaisesti. Kyseiset toiminnot puolestaan koostuvat suositelluista tapahtumista, joiden on suunniteltu saavan aikaiseksi tietyt lopputulokset. Prosessien, toimintojen ja tapahtumien suhteita on kuvattu seuraavassa kuvassa (kuva 14). (OGC 2009a, 115.)



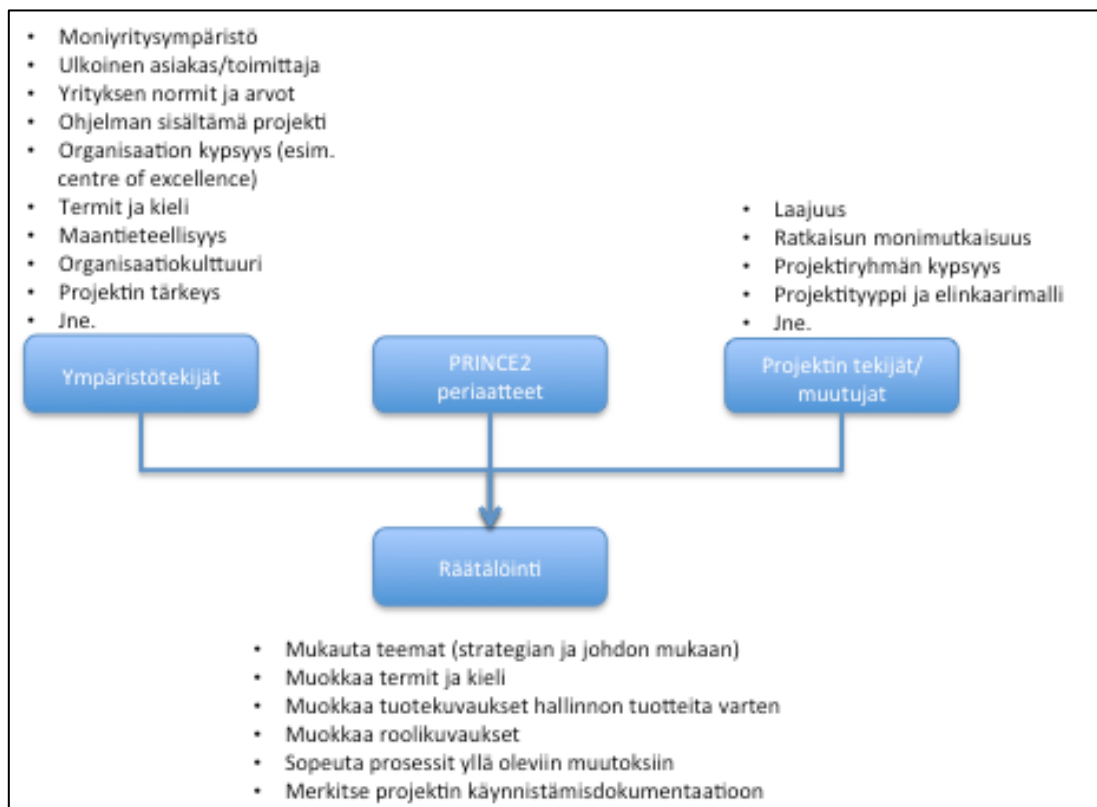
Kuva 14 Prosessien, toimintojen ja tapahtumien suhde (OGC 2009a, 116).

Menetelmän kaavioissa on kuvattu jokaisen toiminnon syötteet ja tuotokset sekä ne tuotteet, jotka nimenomainen toiminto on luonut tai päivittänyt. Jokaisen toiminnon lopuksi on taulukoitu luotuihin tai päivitettyihin tuotteisiin kohdistuvat vastuut. (OGC 2009a, 116.) PRINCE2-menetelmä kuvaa siis erittäin tarkkaan prosessit ja sen osat sekä niihin vaikuttavat tuotokset ja vastuut. Voidaankin todeta, että menetelmä kertoo hyvinkin tarkkaan projektinhallintaprosessin käytännön etenemisen. Se ei kuitenkaan ota kantaa substanssin aiheuttamiin vaatimuksiin tai yksittäisiin käytettäviin tekniikoihin esimerkiksi edistymistä koskevien tunnuslukujen hallinnassa.

PRINCE2-menetelmälle on myös oleellista toleranssiarvojen asettaminen prosessin ohjaamiseksi sekä vallan delegoiminen seuraavalle johtamistasolle. Menetelmä myöskin korostaa normaalia voimakkaammin ohjausryhmän vastuuta projektin ohjauksessa.

5.5.4 PRINCE2 – menetelmän soveltaminen eri projektiympäristöissä

PRINCE2-menetelmän vahvuutena on sen skaalautuvuus ja soveltamismahdollisuus projektin kontekstin mukaisesti. Sovellettavuudessa on kuitenkin huomioitava se, että kaikki määritellyt elementit on löydyttävä PRINCE2-projektista. PRINCE2 on verkko yhteenliitettyjä elementtejä ja poistamalla elementtejä heikennetään projektin projektinhallintaa. Menetelmän soveltaminen tarkoittaaakin mukauttamista ulkoisten tekijöiden (esimerkiksi yrityksen arvot) ja projektin tekijöiden (esimerkiksi projektin laajuus) perusteella kuitenkin poistamatta yhtään elementtiä siitä (kuva 15). Menetelmän käytössä yhtenä riskinä onkin se, että menetelmää ei räätälöidä tarpeiden mukaan. Tämä voi johtaa robottimaiseen projektinhallinnan toteutukseen ja byrokratisoida projektia liikaa. (OGC 2009a, 215.)



Kuva 15 Vaikuttimet menetelmän räätälöintiin (OGC 2009a, 216).

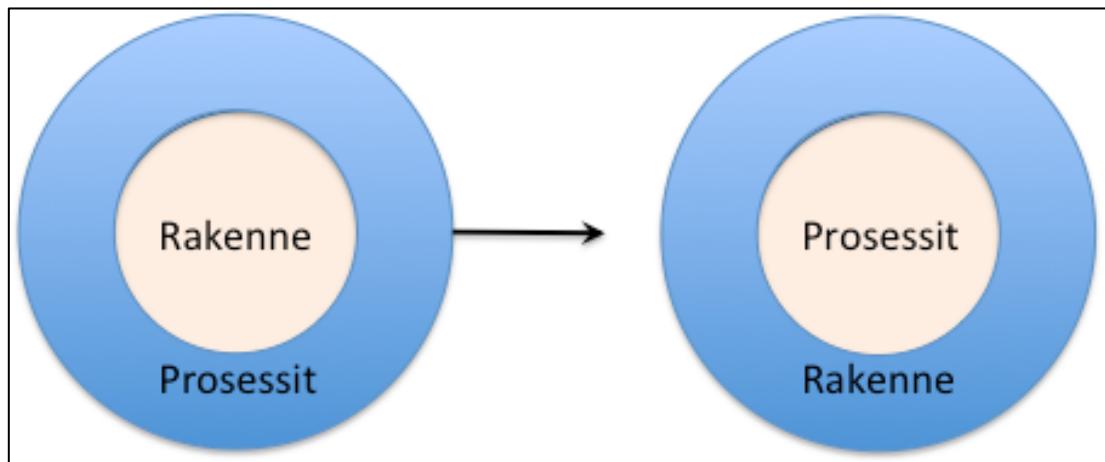
PRINCE2-menetelmän periaatteet ovat yleismaailmallisia ja ne pätevät aina sellaiseenaan ilman räätälöintejä. Teemojen eli näkökulmien mukauttamisessa ei välttämättä muunneta menetelmää, vaan sopeutetaan ympäristö ja ympäristön normit niihin. Samalla tapaa on syytä muokata termistö vastaamaan jo organisaatiokulttuurissa käytössä olevia termejä, jotta mahdollisimman helppo omaksuttavuus varmistetaan menetelmän jalkauttamisessa.

Tuotokuvausten ja hallinnollisten tuotteiden soveltaminen vastaamaan yksilöllistä tarvetta on syytä harkita projektikohtaisesti, kuten myös projektikohtainen roolitus ja siten myös vastuiden määrittely. Kuten muutkin PRINCE2-menetelmän piirteet, myös kaikki prosessit toteutuvat projektin aikana. Prosessien kohdalla vastuut niistä saattavat vaihdella projektin luonteen mukaan (verrattaessa esimerkiksi yksittäistä projektia ja ohjelman sisältämää projektia). (OGC 2009a, 216.)

6 PROSESSIT JA PROSESSILIIKETOIMINTA

Prosessi-käsitettä voidaan ajatella laajassa perspektiivissä kahdella tapaa. Se voi ensinnäkin olla prosessi, joka tähtää kehittymiseen nykytilasta tavoitettiin, esimerkiksi markkina-alueen kolmanneksi suurimmasta pyöräliikkeestä markkina-alueen suurimmaksi pyöriä ja niihin liittyviä palveluita myyväksi liikkeeksi. Kyseisessä prosessin määritelmässä tavoite on selkeä, mutta toimintatavat tavoitteen saavuttamiseksi ovat vielä selkeytymättä. Tavoitetta voidaan lähteä saavuttamaan kyseisessä prosessikäsitteen määritelmässä kokeilun, erehdyksen ja onnistumisen avulla. Toisen määritelmän mukaan prosessi on tapahtumien ketju, jonka käynnistää aina jokin ennalta määritelty alkusysäys ja tapahtumaketjun avulla se tuottaa ennalta määritellyn lopputuloksen. Tämä käsite sisältää lisäksi näkökulman tapahtumaketjun toistettavuudesta sellaisenaan, jos tarvetta muutoksille tapahtumaketjussa ei ole havaittu. (Laamanen 2005, 152.)

Tutkimuksen tarkoituksena on luoda prosessimalli projektinhallinnan toteuttamiseksi ja sen avulla muuttaa hajanainen joukko tehtäviä loogiseksi toimintojen ketjuksi. Mallin toteutus ja käyttöönotto tarkoittaa siis muutosta ajattelutapaan ja funktionaalista toiminnasta luopumista. Tukholman yliopiston liiketaloustieteen professori Evert Gummesson (Karlöf & Lövingsson 2004, 214) on laatinut erittäin yksinkertaisen mallin havainnollistamaan, siitä miten prosessikeskeiseen organisaatioon siirryttäessä asiakaslähtöiset prosessit ovat keskellä ja organisaation rakenne niiden tukena. Linjaorganisaatiomallissa puolestaan rakenne on keskeinen ja prosessit ovat rakenteen tukena (kuva 16).



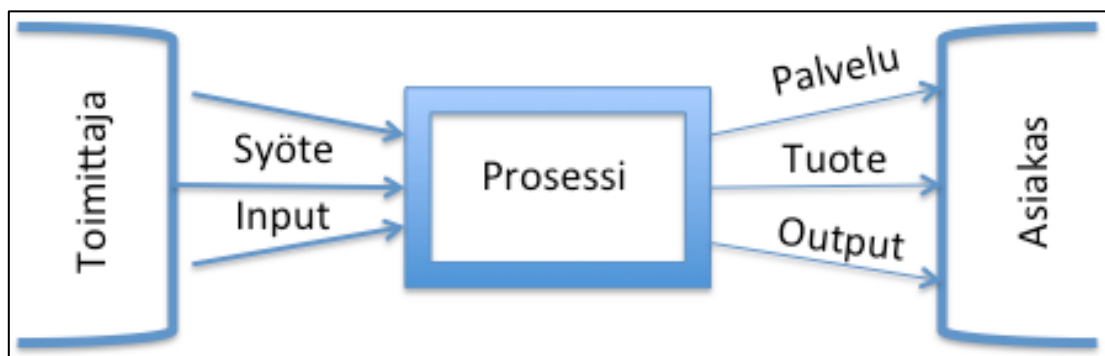
Kuva 16 Organisaation siirtyminen prosessikeskeisyyteen (Karlöf & Lövingsson 2004, 214).

Thomas Davenportin (1993, 5.), yhden prosessiajattelun ensimmäisen pioneerin, määritelmässä liiketoiminnan prosessisuuntautuneisuus käsittää rakenteen elementtejä, keskittymistä, mittausta, omistajuutta ja asiakkaita. Prosessisuuntautuneisuus on hänen mukaansa yksinkertaisuudessaan strukturoitu ja mitattava sarja toimintoja, jotka on suunniteltu muodostamaan tietynlainen tuotos tietylle asiakkaalle tai markkinalle. Prosessisuuntautuneisuus vastaa paremmin kysymykseen *miten* työ on tehty, kun taas tuotelähtöisessä ajattelussa vastataan kysymykseen *mitä*. Prosessinäkökulma antaa dynaamisen kuvan siitä, miten organisaatio tuottaa lisäarvoa.

Koska kyse on toimintojen ketjusta ja jatkumosta, prosessille voidaan asettaa määreitä kuten kustannukset, aika, laatu ja asiakastyytyväisyys. Mitattavuus onkin yksi prosessin ydinominaisuuksista ja sitä voidaan käyttää sekä toiminnan mittaamiseen (aika, kustannukset) kuin myös syötteiden ja tuotoksien mittaamiseen (esimerkiksi käytettävyys, koostumus, vaihtelevuus, virheettömyys). Prosessin rakenteellisuus ja mitattavuus mahdollistavat systemaattisen kehittämisen ja uudistamisen, kun organisaatiolla on selkeä ymmärrys nykytilasta. (Davenport 1993, 6.)

Prosessia käsitteenä kuvataan yksinkertaisimmillaan rajatulla alueella tehtävänä ja lostustoimintojen sarjana, joka vaatii panoksen (input) käynnistyäkseen ja joka lopputuloksena saa aikaan tuotoksen (output). Jos prosessi sisältää osaprosesseja, vaativat ne samalla tapaa sekä panoksen että tuotoksen täyttääkseen roolinsa prosessikonaisuudessa. (Karlöf & Lövingsson 2004, 214.)

Laamanen (2005, 153) haluaa täydentää yllä mainittua prosessin kuvausta vielä asiakkaan ja toimittajan roolilla, jolloin kokonaisuudesta on käytetty nimitystä SIPOC (supplier, input, process, output, customer) (kuva 17). Hänen mukaansa prosessin käynnistävä osa ei ole niinkään panos vaan syöte (input), joka voi olla joko tietoa tai materiaalia. Prosessin käsite koostuu Laamasen mukaan toiminnasta (activity), resursista (resource) ja tuotoksesta (artifact), joihin liittyy lisäksi suorituskyky (performance). Prosessissa olennaista on hänen mukaansa vielä takaisinkytkentä eli palaute, joka antaa mahdollisuuden ohjata ja kehittää prosessia. (Laamanen 2002, 20.)



Kuva 17 Kuvaus prosessista (Laamanen 2005, 20).

Prosessi koostuu siis syötteistä, tehtävistä ja tuotoksista, mutta toimiakseen sillä on myös resurssivaateita. Jotta prosessi toteutuu, tarvitaan myös osaamista, työaikaa, menetelmiä, rahaa, laitteita, koneita ja tiloja. Prosessien kohdalla ydinajatuksena onkin se, miten näitä resursseja käytetään suhteessa syntyvään tuotokseen ja sen arvostukseen. (Laamanen 2005, 151.)

Prosessikeskeisyyttä liiketoiminnassa perustellaan yleensä vahvalla asiakasnäkökulmalla ja asiakkaan roolin korostamisella. Linjaorganisaatioissa hyvästä suorituksesta saatetaan palkita yksikkö, joka saavuttaa hyvät tulokset verrattaessa yksikölle asetettuihin tavoitteisiin. Joissain tapauksissa tämä mainittu yksittäinen saavutus saattaa olla ristiriidassa asiakkaan tai muiden ulkopuolisten kokemuksiin esim. lopputuotteen toimituksen kanssa. Ulkopuolisen tahon asettamat vaatimukset laadulle, tehokkuudelle ja joustavuudella saattavat siis erota siitä näkemyksestä, joka linjaorganisaation yksiköllä on omasta toiminnastaan. Prosessien kautta määriteltäessä organisaatio pystytään kuitenkin muodostamaan ja tunnistamaan arvoa tuottavana virtana ja näin sekä toiminnan palkitseminen että kehittäminen saadaan vastaamaan myös ul-

kopuolisia odotuksia (Burton 2001, 69). Burtonin (2001, 69) mukaan edellä mainitun vuoksi prosessi on ainoa tapa jakaa liiketoiminta segmentteihin niin, että se kuvaa edelleen kokonaisliiketoimintaa.

6.1 Prosessien tunnistaminen ja määrittäminen

Laamanen (2005, 151) kiteyttää prosessikeskeisyyden ajatuksen yksikertaisesti tavaksi ymmärtää oman organisaation onnistumisen syy-seuraussuhteita. Ydinasiassa ajatuksessa on termi *ymmärtää*. Kun organisaatiolla on kokonaiskäsite ja –ymmärrys, miten esimerkiksi jokin palvelu toteutetaan ja toimitetaan asiakkaan tilauksen perusteella, on sillä paremmat edellytykset huomioida asioita, jotka vaikuttavat koko tapahtumaketjun lopputulokseen. Näin organisaatiolla on myös paremmat edellytykset kehittää tapahtumaketjua kokonaisuutena eikä vain pieninä siiloina, jolloin vaikutusta koko tapahtumaketjun suorituskykyyn on vaikea arvioida. Davenportin (1993, 11) ajatuksen mukaan uutta prosessia määriteltäessä pitäisi aina löytää paras suunnitelma toteuttaa asia nyt ottamatta liikaa huomioon tapaa, jolla se on toteutettu menneisyydessä.

Prosessien tunnistaminen vaatii perehtyneisyyttä prosessiajatteluun. Organisaatioiden liiketoiminta sisältää lukemattomia toimintoja ja tehtäviä, joita suoritetaan eri resurssien avulla. Prosessiajattelua hyödyntäen näiden yksittäisten tapahtumien riippuvuudet sekä merkitykset voidaan tunnistaa ja näin rakentaa kokonaiskuvaa liiketoiminnasta. Prosessien tunnistamisessa on hyödyllistä käyttää apuna asiakkaan tarpeesta lähtevän parantamisen merkitystä ja havainnoida syy-seuraussuhteet asiakkaalta asiakkaalle. (Laamanen 2005, 159.) Kyseisen ajatusmallin avulla on sujuvaa tunnistaa asiakkaalle lisäarvoa antavat tuotokset ja toimintojen sarjat, jotka tuon tuotoksen saavat aikaiseksi. Kun nämä mainitut toimintojen sarjat on tunnistettu, on mahdollista havainnoida myös ne tukitoiminnot, jotka avustavat tuon lisäarvon tuottamista. Prosessin tunnistamisessa ja suunnittelussa ohjaavana piirteenä voi käyttää ajatusta prosessin alkamisesta suunnittelulla (resurssien käyttö, työaika, riskien arviointi, ennakointi) ja päättymisestä arviointiin toteutuksen onnistumisesta (Laamanen 2005, 159). Myös Hannus (1993, 49) toteaa, että prosessissa on nimenomaan kyse prosessin käynnistymisestä asiakkaan tarpeesta ja sen päättymiseen asiakastyytyväisyyteen.

Olennaista hänen mukaansa onkin ymmärtää, että prosessilla on aina asiakas, joka saa prosessille määritellyn lopputuotoksen. Prosessin suorituskkyä arvioidaan näin ollen aina asiakkaan näkökulmasta. Prosesseja tunnistettaessa on hyvä muistaa, että prosessin toiminta ylittää organisatoriset rajat ja on yleensä organisaatorakenteesta riippumatonta toimintaa.

Tunnistamisen haasteena on pitäytyä oikeanlaajuisessa kokonaisuudessa. Virheelliseksi ratkaisuksi voi osoittautua yksittäisen toiminnon eriyttäminen omaksi prosessiksi. Tällaisessa tilanteessa kokonaisuus helposti hämärtyy ja saatetaan keskittyä vain toiminnan osaoptimointiin. Toinen merkittävä haaste on prosessiketjun ulottuvuuden hahmottaminen, joka pitäisi aina ajatella asiakkaan tarpeen mukaan. Esimerkiksi rekrytointiprosessissa tarve ei ole allekirjoittaa työsopimusta uuden henkilön kanssa, vaan saada vanhan työntekijän tilalle uusi henkilö suoriutumaan tehtävistä vähintäänkin yhtä hyvin kuin edeltäjänsä. (Laamanen 2005, 157.)

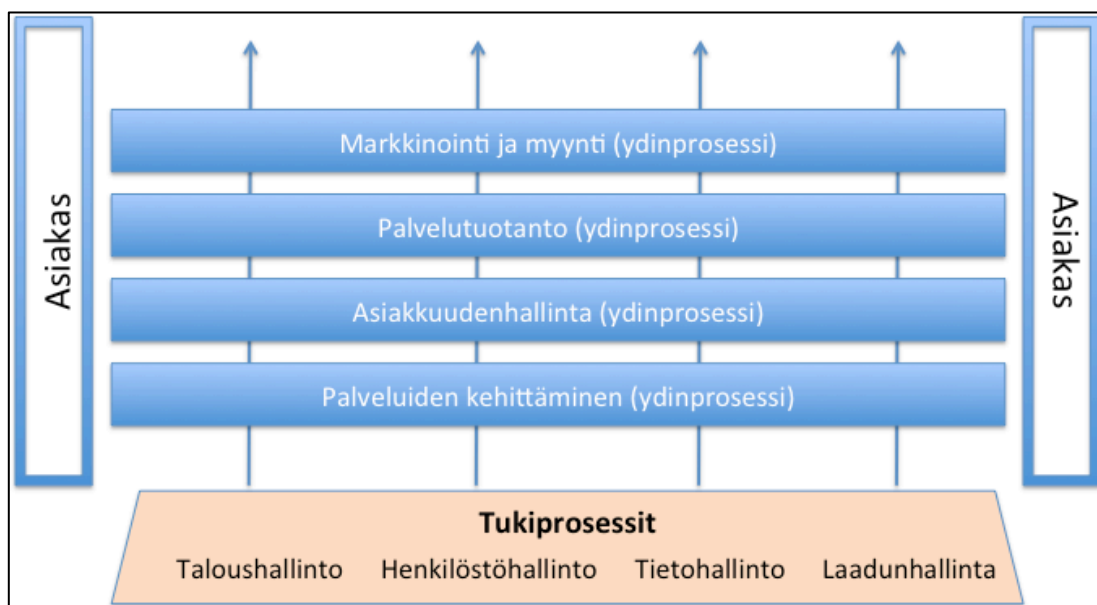
Organisaation strategia kertoo pyrkimyksistä ja tavoitteista sekä etenemissuunnitelmista niiden saavuttamiseksi. Strategiatyön haasteita on keskittyä vastaamaan kysymykseen *mitä*. Jokapäiväisessä toiminnassa, kuten prosesseissa, pyritään edellä mainitun mukaisesti vastaamaan kysymykseen *miten*. Strategia-alue voidaan jakaa kolmeen perustyyppiin: portfoliostrategiaan, liiketoimintastrategiaan ja toimintostrategiaan.

Toimintostrategia on näistä edellä mainituista juuri se osa-alue, joka vaikuttaa prosesseihin määrittelemällä kaikki ne tavat tehdä päätöksiä ja suorittaa tehtäviä. (Karlöf & Lövingsson 2004, 251.) Strategia peilautuukin prosesseihin arjen käytännön toimintana ja vaikuttaa siihen miten asioita organisaatiossa toteutetaan. Prosessien kuvaamisen avulla organisaatioissa ymmärretään omaa toimintaa tarkemmalla tasolla ja tämä antaa hyvän lähtökohdan itse strategian suunnittelulle ja organisaation johtamiselle. Väitetäänkin, että prosessinsa tuntevat organisaatiot ovat kilpailutilanteessa paremmassa asemassa johtamisnäkökulmasta katsottuna kuin ne organisaatiot, jotka eivät ole tunnistaneet prosessejaan tarkasti. (Laamanen 2005, 154.)

Prosessit tyypitetään niiden luonteen ja tarkoituksen perusteella ydin- ja tukiprosesseiksi. Kolmantena käsitteenä teoriamalleissa on kerrottu myös osaprosesseista omana

kokonaisuutenaan. Ydinprosessi käsitetään kokonaisuutena, joka keskittyy organisaation ydintoimintaan eli lisäarvon tuottamiseen ulkoiselle asiakkaalle. Ydinprosessi myös normaalisti edellyttää sellaista osaamista ja päätöksentekoa, jota ei esimerkiksi voida sellaisenaan ulkoistaa organisaation ulkopuolelle. Toki mahdollista on tuottaa esimerkiksi jokin ydinprosessin vaihe ulkopuolisella taholla, jos se ei ole kannattavaa toteuttaa oman organisaation toimesta. (Kiiskinen ym. 2002, 28.) Ydinprosessi voidaan ymmärtää eheänä kokonaisuutena asiakkaan tarpeen ilmaisusta asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen (Laamanen 2005, 159). Ydinprosessit ovat siis toimintaa, jotka tuottavat organisaatiolle liiketoiminnan tuloja ja ulottuvat organisaation rajojen ulkopuolelle.

Tukiprosessien tarkoitus on nimensä mukaisesti tukea ydintoimintaa eli ydinprosesseja (kuva 18). Tukiprosessit ovat organisaation sisäisiä prosesseja, jotka luovat ydinprosesseille edellytykset toimia tehokkaasti ja laadukkaasti sekä antavat mahdollisuuden keskittyä oman tehtävänsä suorittamiseen. Tukiprosesseja voi tyypillisesti olla esimerkiksi henkilöstöhallinto, taloushallinto, tietohallinto ja laadunhallinta. (Laamanen 2002, 57.) Tukiprosesseja kutsutaan myös sekundaarisiksi toiminnoiksi (Martola & Santala 1997, 26).



Kuva 18 Esimerkki ydin- ja tukiprosesseista liiketoiminnassa (mukaillen Martola & Santala 1997, 26.)

Prosessin määrittämistyössä asiakkaan rooli on tärkeässä asemassa, koska useassa tapauksessa prosessi ylittää organisatoriset rajat, kuten esimerkiksi asiakaspalveluprosessissa. Davenportin (1993, 16) mukaan asiakkaan ei pitäisi olla vain vieraana tämän tyyppisten prosessien suunnittelutoimenpiteissä, vaan yksi suunnittelutyön omistajista. Oleellista organisaatorajat rikkovissa prosesseissa on suunnitella ja hallita yhteisesti prosessia kuitenkin siirtämättä prosessin pullonkauloja tai kustannuksia toisen osallisen organisaation harteille.

Laamanen (2002, 64) tukee tätä samaa ajatusta korostamalla asiakkaan prosessien analysoinnin merkitystä omien prosessien tunnistamisessa. Keskeisimpänä tavoitteena on tukea asiakkaan toimintaa ja prosesseja mahdollisimman hyvin ja siksi organisaatioiden välisten prosessien harmoniaa verrattiinkin vetoketjumaiseen nivoutumiseen. Myös prosessien jatkokehittämisperspektiivistä katsottuna asiakkaan prosessien kytkeminen organisaation omiin prosesseihin on ensiarvoisen tärkeää (Tuominen 2010c, 29).

Prosessien rajaamisessa työkaluna voidaan käyttää prosessin syötteiden ja tuotoksien tutkimista. Niiden avulla tunnistetaan prosessin rajat, mutta samalla tapaa määriteltävä prosessi kyetään kytkemään muihin prosesseihin. Rajaustoimenpide kannattaa myös toteuttaa niin, että jätetään huomioimatta nykyiset osasto- ja omistajarajat. Näiden tekniikoiden avulla prosessien rajat täsmentyvät ja tapahtumaketjujen osat kyetään määrittelemään osaksi luonnollisia prosesseja. (Tuominen 2010c, 50.)

Rajauksen hahmottamisessa apuna voidaan käyttää esimerkiksi seuraavia kysymyksiä:

- Milloin prosessin omistajan tulisi puuttua prosessin alkuun ja loppuun?
- Milloin prosessin asiakkaan osallistuminen prosessiin alkaa ja loppuu?
- Missä aliprosessit alkavat ja loppuvat?
- Onko prosessi täysin upotettuna toisen prosessin sisälle?
- Ovatko suorituskykyedut todennäköisesti tuloksia prosessin yhdistämisestä toiseen prosessiin tai osaprosessiin? (Davenport 1993, 31.)

Prosessin rajauksessa kuvattavia asioita ovat asiakkaat, syötteet, tuotokset, vaiheet ja toimittajat. Näiden lisäksi rajauskuvauksissa voidaan ottaa kantaa myös prosessin tarkoitukseen, suorituskykyyn, avainresursseihin, tärkeimpiin ongelmiin ja kehitettäviin kokonaisuuksiin. Yksittäisten prosessien rajauksien avulla kyetään ymmärtämään organisaation prosessien väliset kytkökset sekä niiden muodostama verkko. Rajaustoimenpiteet auttavat myös kuvaamaan tai tarkentamaan organisaation prosessikarttaa. (Laamanen 2002, 66.)

Funktionaalisesti toimivan organisaation läpi leikkaavissa prosesseissa on haastavaa löytää prosessille omistajaa. Tämä vaatii organisaatiolta prosessijohtamista, jonka avulla prosesseille määritellään prosessinomistajat.

Prosessinomistajat vastaavat nimetystä prosessista ja sen suorituskyvystä. Joissain organisaatioissa prosessijohtamiseen on saatettu kytkeä visioiden ja motivoinnin tueksi myös ylimmässä johdossa toimiva prosessijohtajan rooli. (Hannus 1993, 40.) Prosessinomistajan rooli on prosessiliiketoiminnassa keskeinen seurattaessa prosessin toimivuutta, tunnistettaessa kehittämistarpeita ja ohjattaessa prosessia koskevia kehityshankkeita. Prosessinomistaja on myös liiketoiminnallisessa vastuussa koskien prosessikokonaisuutta. Prosessinomistajuuden keskittäminen yhdelle henkilölle keskittää myös koko vastuun toiminnasta. Merkittävän vastuun myötä prosessinomistajalta odotetaan kykyä ymmärtää kokonaisuutta ja käsitteitä ja hänellä on kokonaisvaltainen näkemys omasta prosessistaan. (Kiiskinen ym. 2002, 36.) Laamanen (2002, 124) tiivistää prosessinomistajan roolin kolmeen tehtäväalueeseen: prosessin ymmärtämiseen, prosessin vakiinnuttamiseen ja prosessin parantamiseen.

6.2 Prosessien kuvaus ja prosessikartat

Prosessien varsinaisessa kuvaamisessa lähtökohtana pitää olla organisaatiossa hyväksytty ja standardoitu kuvaustapa. Kuvaustapaa määriteltäessä huomioitavaa on, että pelkän vuokaavion käyttö ei ole riittävää. Kaavio tarvitsee tuekseen informaatiota prosessin soveltamisalueesta, asiakkaista ja heidän vaatimuksistaan, prosessin tavoitteista, syötteistä ja tuotoksista. Yksi organisaatiolle merkittävimmistä asioista on prosessin vastuut ja roolit prosessissa. Toinen merkittävä asia kuvaustavassa on käytet-

tävä kaaviotekniikka, joista yhtenä esimerkkinä on prosessikaavio. Oleellista sitoutumisen ja oman roolinsa ymmärtämisen kanssa on, että prosessikaaviossa on kuvattuna toiminnan lisäksi selkeät roolit. Kaavion tekeminen kannattaakin aloittaa rooli-suunnittelusta, jossa oleellista on välttää kuvaamasta kollektiivisia vastuuta. Kuvaamalla roolit mahdollisimman yksilötasolla henkilökohtaisten vastuiden ja tehtävien ymmärtäminen on luontevaa. (Laamanen 2005, 160.)

Kuvauksessa käytetyistä kaaviotekniikoista on olemassa useampia variaatioita ja Kiiskinen ym. (2002, 47) laajentaa kaaviota esimerkissään vielä prosessin aikana käytössä olevien tietojärjestelmien osalta. Tässä kohtaa kuvauksen laatimisessa on toki syytä tehdä päätökset kuvauksen ulottuvuuksista: kuvataanko toimintojen prosessia, informaatioprosessia vai näiden yhdistelmää?

Prosessikartan avulla kuvataan Hannuksen (1993, 43) mukaan ydinprosessit karkealla tasolla. Prosessikartasta on tunnistettavissa yrityksen ja sen sidosryhmien väliset ydinprosessit graafisella kuvauksella, jota on mahdollista täydentää käsikirjalla. Prosessikartta on tärkeä työkalu myös toiminnan uudistamisessa esimerkiksi tarkasteltaessa prosessien rajapintoja ja niissä ilmentyneitä haasteita sekä kehittämistarpeita.

Tuominen (2010b, 5a-23) tähdentää prosessikartan merkitystä organisaation sisäisenä informaatiolähteenä. Prosessikartan avulla on tunnistettavissa oman prosessin liittyminen muihin prosesseihin: mitkä prosessit tuottavat tavaraa tai palveluja omalle prosessille ja mille prosesseille oma prosessi tuottaa vastaavia asioita? Prosessikartta sisältää siis myös organisaation tukiprosessien asemoinnin prosessiverkostossa.

6.3 Prosessijohtaminen

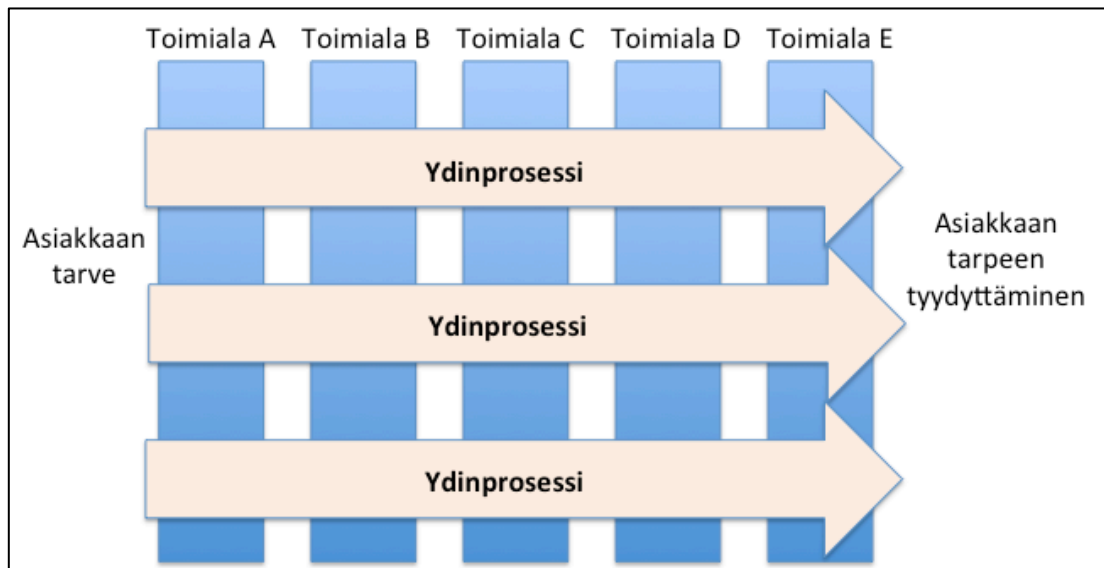
Prosessiajattelun perusideana on lisäarvon tuottaminen asiakkaalle tapahtumaketjujen avulla. Prosessijohtamisella tarkoituksena on luoda riittävästi lisäarvoa asiakkaalle kyseisellä tapahtumaketjulla suhteessa kustannuksiin, jotka syntyvät lisäarvon tuottamisesta. Prosessijohtamisella ei ohjata yksittäistä yksikköä, vaan läpi organisaation kulkevaa yhteistyön ketjua. On kuitenkin hyvä tiedostaa, että prosessijohta-

misen tavoitteet eivät itsessään eroa muiden perinteisten johtamismenetelmien tavoitteista:

- Hyvä taloudellinen tulos
- Asiakkaiden tyytyväisyys
- Korkea tuottavuus
- Oman henkilöstön aktiivisuus, hyvä motivaatio ja kurinalaisuus (Laamanen & Tinnilä 2009, 7.)

Prosessijohtamisen yhteydessä käytetään usein suuretta *operatiivinen tehokkuus*. Prosessiajattelussa kyseisellä käsitteellä tarkoitetaan tuotetun arvon suhdetta käytettyihin panoksiin (arvo/panokset). Perustavaa laatua oleva ero prosessijohtamisen ja muiden johtamisen menetelmien välille tulee fokuosinnista: prosessijohtaminen keskittyy suoraan toimintaan ja tapahtumien toteuttamiseen tarvittaessa eri tavoilla eikä niinkään tavoitteeseen saada ihmiset tekemään enemmän. (Laamanen & Tinnilä 2009, 12.)

Kiiskinen ym (2002, 29) nostaa prosessijohtamisen kuvauksessa esille myös organisoitumisen tarpeen prosesseittain. Prosessin toiminnoista vastaavat joko prosessin omistamat resurssit tai esimerkiksi niiden tulosityksiköiden resurssit, joissa prosessin sisältämiä tehtäviä toteutetaan. Prosessijohtamisessa on kyse tapahtumaketjun kokonaisvaltaisesta johtamisesta myös läpi tulosityksikköorganisaation (kuva 19). Tulosityksikköorganisaatiossa, kuten tutkimuksen kohdeorganisaatiossa, resurssit kuuluvat tulosityksiköille. Kiiskinen ym (2002, 31) tähdentää, että tulosityksikköorganisaatiossa ydinprosesseilla ei ole ohjausvaltaa tulosityksiköihin nähden, vaan prosessijohtamisella tulisi ainoastaan vastata yhteisesti sovellettavien toimintamallien suunnittelusta ja kehittämis ehdotusten laadinnasta.



Kuva 19 Tulosyksiköt ja ydinprosessit (Kiiskinen ym. 2002, 31).

Laamanen ja Tinnilä (2009, 14) jaottelevat prosesseihin liittyvän johtamisen vielä kahteen osaan: johtajien toteuttamaan prosessijohtamiseen organisaation tärkeimpien prosessien osalta sekä prosessien parantamiseen. Johtamiseen liittyy toiminnan mallintamista, arviointia ja kehittämistavoitteiden asetantaa. Parantamisessa puolestaan ensisijainen tavoite on toimintatapojen muuttaminen, koska ilman muutosta prosessin toiminnassa ei yllätä parempiin tuloksiin.

Karlöf ja Lövingsson (2004, 213) jakavat prosessien parantamisen kahteen eri kokonaisuuteen eli prosessien vähittäiseen parantamiseen (esim. Kaizen) ja kertakaikkiseen parantamiseen (esimerkiksi BPR, Business Process Reengineering). Kaizen-filosofiassa ja -menetelmässä on kyse jatkuvista parannuksista, joihin osallistuu niin organisaation johto kuin henkilöstökin. BPR perustuu puolestaan siihen ajatukseen, että prosesseja aletaan suunnitella puhtaalta pöydältä ilman menneisyyden rasitteita ja ajatusmalleja. Kehittämistapoina nämä kaksi esimerkkiä ovat toistensa vastakohtat ja varsinkin BPR:n käyttöä pidetään nykyään melko harvinaisena tapana toimia johtuen sen kykenemättömyydestä huomioida organisaation kulttuuri ja henkilöstö muutoksen aikana. Prosessien vähittäiseen parantamiseen eli tapahtumaketjujen virtaviivaistamiseen liittyviä tehtäväkokonaisuuksia on kuvattu seuraavasti:

- Lyhennä prosessin läpimenoaikaa
- Poista kaksinkertainen työ

- Yksinkertaista prosessia
- Poista turha byrokratia
- Vähennä ei-jalostavaa työtä
- Kehitä toimittajasuhteita
- Kehitä informaatioteknologiaa
- Sovella benchmarking-menetelmää (Tuominen 2010c, 76.)

6.4 Prosessien suorituskyky ja ohjaus

”Prosessin ohjauksessa on tärkeää ymmärtää kaksi käsitettä: prosessin hallinta ja prosessin kyvykkyys” (Laamanen 2002, 171). Prosessin hallinnassa tavoitteena on tila, jolloin mitkään erityiset syyt eivät vaikutu prosessin toteutumiseen. Satunnaisiin syihin ei ole mahdollista vaikuttaa suuresti ilman prosessin olennaista muuttamista, mutta erityiset syyt on mahdollista yleensä sekä paikallistaa että poistaa. Kyvykkyyttä voidaan puolestaan tiivistetysti kuvata kyvyllä tuottaa haluttuja tuloksia. (Laamanen 2002, 171.)

Prosessin tapahtumaketjulle voidaan määritellä tavoitteita esimerkiksi toimitustas-
mällisyyden kohdalla. Jos toimitusajat toteutuvat lähes aina sovittuna aikana, on pro-
sessi sen tarkistuspisteen osalta kyvykäs. Kyvykkyyttä ilmaistaan prosessien osalta
suorituskykyindeksillä, joka kuvaa asetettujen vaatimusten ja tulosten hajonnan
(esim. toimitusaikojen) välistä suhdetta (suorituskykyindek-
si=vaatimus/6*keskihajonta = toleranssi/6s). (Laamanen 2002, 173.)

Jotta prosessin kyvykkyyttä voidaan ohjata oikeaan suuntaan, pitää huolehtia sen ta-
kana olevasta organisaatiosta. Prosessista vastaavan henkilöstön ja sidosryhmien pi-
tää tiedostaa prosessille ja sen vaiheille asetetut vaatimukset (Salomäki 1999, 12).
Tämän voidaan tulkita olevan prosessin ennakoivaa ohjausta. Lisäksi henkilöstön
ohjaamisessa on tärkeää osoittaa kiinnostusta prosessin kulusta sekä prosessin tuke-
mista, mutta samalla myös huolehtia prosessin virkistämisestä. Kun prosessista vas-
taava henkilöstö ja sidosryhmät pysyvät vireinä, ehkäistään sisäisiä ristiriitoja ja pro-
sessin katkokkien syntyä. (Salomäki 1999, 12.) Sekä aikaisemmin mainitut prosessin
vähittäinen ja kertakaikkinen parantaminen että jatkuva ohjaaminen ovat helpointa

rakentaa perustumaan tilastollisiin menetelmiin ja tunnistettuihin tunnuslukuihin pohjautuvaan mittaamiseen ja analysointiin.

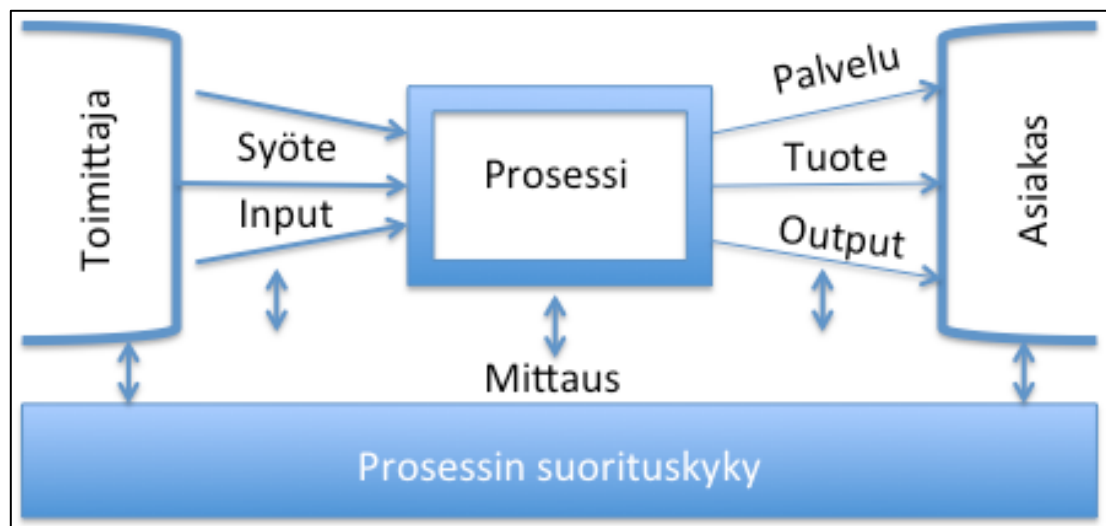
7 PROSESSIN LAADUNHALLINTA

Muuttuva toimintaympäristö, asiakkaiden muuttuvat tarpeet ja vaatimukset sekä virhetilanteet prosessin kulussa herättävät organisaatioille tarpeen jatkuvaan toiminnan tarkasteluun ja kehittämiseen. Salomäen (1999, 33) mukaan yrityksen tavoitteena pitäisi olla Jatkuva Parantaminen (eng. *Continuous Improvement*), joka tarkoittaa jatkuvien kehittämismahdollisuuksien etsimistä ja organisaation henkisiä valmiuksia tunnistaa virheet. Jatkuvan Parantamisen yhtenä työkaluna käytetään PDCA-menetelmää (Plan, Do, Check, Act), jonka ajatuksena on analysoida ja mitata prosesseja, jotta pystyttäisiin havaitsemaan mahdolliset poikkeamat asiakkaiden vaatimuksista eli niin sanotut laatuvirheet (Karlöf & Lövingsson 2004, 183).

Prosessin aikana tapahtuvaa ohjausta ja vähittäistä parantamista prosessin suorituskertojen välillä toteutetaan hyödyntämällä mittaustuloksia. Prosessin ohjausta tuetaan laatimalla prosessin sisälle eri vaiheiden välille mittareita (niin sanottuja todentamiskohtia tai tarkistuspisteitä), joilla voidaan havaita poikkeamat asetettuihin tavoitteisiin nähden. Mittauksissa ilmitulleisiin poikkeamiin liittyen on tärkeää tunnistaa syyseuraussuhteet prosessin ohjaamiseksi ja kehittämiseksi sekä mahdollisten virheiden korjaamiseksi. (Tuominen 2010b, 5d-17.) Salomäen (1999, 68) mukaan prosessin kulkua tarkasti seuraamalla on jopa mahdollista löytää vinkkejä tulevista ongelmista jo etukäteen. Ennakoiminen ja tarkka havainnointi asettavatkin käytettävälle mittaristolle kovat vaatimukset.

Mittareiden asettamisessa ja seurantakohteiden valitsemisessa on tärkeää tunnistaa prosessin kriittiset vaiheet. Kaikki prosessin työvaiheet eivät ole kriittisiä ja joidenkin osalta riittää se, että kyseiset työvaiheet vain tulevat tehtyä. Toiset työvaiheet ovat kokonaiskuvassa kriittisessä asemassa ja näillä on suora vaikutus prosessin suorituskäyttöön ja laatuun. Mittareiden käyttö tällaisessa kohtaa on perusteltua. Mittaus

voi puolestaan kohdistua prosessin useampaan osaan (kuva 12): voimme mitata asiakkaan saamaa kokemusta, prosessin syötteiden sekä tuotoksien ominaisuuksia ja niiden toimivuutta prosessissa. Tämän lisäksi voimme mitata itse toimintaa ja resurssien käyttöä prosessissa sekä toimittajien kykyä täyttää heille asetetut vaatimukset. Pysyville mittareille on kuitenkin oleellista, että niillä on strategista merkitystä organisaatiolle. (Laamanen 2005, 167.) Prosessiliiketoiminnassa organisaatioilla on useita prosesseja ja jokaiselle kokonaisuudelle on rakennettava oma mittaristonsa, jotta mittareiden oleellisuus juuri kyseiselle toiminnalle voidaan varmistaa. Vaikka mittaristo siis vaihtelee organisaation prosessien välillä, pitää niiden on yhdenmukaisia ja edelleen ilmentää koko organisaation strategiaa. (Martola & Santala 1997, 127.)



Kuva 20 Prosessin suorituskyky (Laamanen 2005, 169).

Prosessien mittauspatteria suunniteltaessa on varmistettava mittaustuloksen arvo. Sen pitää olla arvokkaampi kuin itse mittaustapahtuma. Pitkän ajan mittaukset kertovat mittaustulosten vaihtelusta ja mittaristoa laadittaessa pitää varmistua, että vaihtelu kuvaa todellakin prosessin eikä mittausjärjestelmän vaihtelua. (Salomäki 1999, 13.) Laamanen (2005, 178) on määritellyt yleisimmät prosessien toimintaan ja resurssien käyttöön liittyvät mittarointialueet seuraavasti:

1. Tehokkuus
2. Virtaus ja kapasiteetti
3. Läpimenoaika
4. Kustannukset

5. Laatukustannukset
6. Hävikki
7. Palvelukyky ja joustavuus
8. Poikkeamat
9. Riski
10. Tekijöiden palaute

Prosessille määriteltyjen mittareiden tuottamissa arvoissa on useasti vaihtelua. Oleellista onkin ymmärtää se, minkälaisella vaihtelulla on merkitystä. Salomäen mukaan (1999, 113) näiden vaihteluiden vaikutukset on opittava tuntemaan, jotta voidaan päätellä, minkälaisella vaihtelulla on esimerkiksi vaikutusta prosessin etenemiseen tai lopputuotokseen. Jotkut vaihtelut mittausarvoissa voivat olla sallittuja ja näiden arvojen avulla on mahdollista määrittellä toleranssirajat mittaustuloksille. Toleranssirajan ylityksen seuraamukset on tutkittava tapauskohtaisesti ja toimittava sen mukaan esimerkiksi hylkäämällä tuote tai korjaamalla se vaatimusten mukaiseksi.

Prosessien mittaaminen ja mittaustuloksiin reagoiminen vaatii organisaatiolta hyväksynnän. Mittauskulttuurin luominen organisaatioon on prosessin omistajille tärkeä tehtävä, jolla sitoutetaan henkilöstö toimintatapaan. Jotta kulttuurin luominen onnistuisi, luodaan prosessiorganisaatiolle ymmärrys mittauksen, palautteiden ja palkitsemisen välttämättömyydestä ja hyödyllisyydestä. Sitouttamiselle ja hyväksynnälle oleellista on henkilöstön osallistuminen mittausjärjestelmän kehittämiseen sekä soveltamiseen. (Tuominen 2010c, 92.)

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on valinnut prosessiensa suorituskyvyn mittaamiseen ja kehittämiseen Lean Six Sigma -menetelmän. Menetelmästä kohdeorganisaatio on valinnut keskeisiksi työkaluiksi arvovirtakartan ja virheiden seurannan. (Palkeet intranet-sivut 2014.) Kohdeorganisaatiossa hyväksytty ja käytössä oleva menetelmä toimii myös tutkimuksen kohteena olevan tukiprosessin viitekehyksenä mittauksen ja laadunhallinnan osalta.

7.1 Lean Six Sigma

Lean Six Sigma on liiketoimintastrategia, jossa keskipisteenä on taloudellisen tuloksen parantaminen ja asiakastyytyväisyyden kasvu (Taghizadegan 2006, 1). Lean Six Sigma yhdistää kaksi eri menetelmää, Lean-tuotannon ja Six Sigman laatu työkalut. Molemmilla näistä menetelmistä on omat näkökulmansa ja tavoitteensa liiketoiminnan kehittämisessä työkalujensa avulla, Lean-tuotannon koskiessa ehkä vielä laajemmin koko yrityksen toiminnan filosofiaa. Seuraavaksi perehdytään näihin molempiin menetelmiin erikseen sekä tarkennetaan Lean Six Sigman käsitettä.

7.1.1 Lean

Autoteollisuuden yksi merkittävin yritys on japanilainen Toyota. Toyota ei ole kuuluisa ainoastaan automerkeistään, vaan myös tuotantojärjestelmästänsä. Toyota Production Systems (TPS) on ainutlaatuinen lähestymistapa valmistukseen ja vaikuttava ilmentymä tehokkaista yritysprosesseista. TPS:ään perustuvasta menetelmästä kirjoitettiin 1990-luvulla merkittäviä kirjoja, joissa termejä *lean* ja *lean-tuotanto* käytettiin kuvaamaan TPS:n periaatteita. Toyotan ulkopuolella termit *lean* tai *lean-tuotanto* ovat vakiinnuttaneet paikkansa ja näitä käytetään yleisesti organisaatioissa ympäri maailman. (Liker 2006, 15.)

TPS:n perustana ovat 14 periaatetta, jotka Liker (2006, 6) on jakanut neljään luokkaan: filosofia (pitkän tähtäimen ajattelu), prosessi, ihmiset/yhteistyökumppanit ja ongelmanratkaisu. Periaatteet on kuvattu osa-alueittain seuraavasti:

1. Pitkän tähtäimen filosofia

- Periaate 1: tee päätökset pitkän tähtäimen filosofian pohjalta, mutta myös lyhyen tähtäimen taloudellisten tavoitteiden kustannuksella

2. Oikea prosessi tuottaa oikeat tulokset

- Periaate 2: luo jatkuva prosessin virtaus tuodaksesi ongelmat esille
- Periaate 3: käytä imujärjestelmiä välttääksesi ylituotantoa
- Periaate 4: tasapainota työmäärää

- Periaate 5: luo kulttuuri, jossa pysähdytään korjaamaan ongelmia, jotta laatu saataisiin kuntoon heti ensimmäisellä kerralla
 - Periaate 6: standardoidut tehtävät ovat jatkuvan parantamisen ja työntekijöiden sitouttamisen perusta
 - Periaate 7: käytä visuaalista ohjausta, jotta ongelmat eivät jää piiloon
 - Periaate 8: käytä ainoastaan luotettavaa, perusteellisesti testattua teknologiaa, joka palvelee ihmisiä ja prosesseja
3. Lisäarvon tuottaminen organisaatioon ihmisiä ja yhteistyökumppaneita kehittämällä
- Periaate 9: kasvata johtajia, jotka ymmärtävät työn perusteellisesti, noudattavat filosofiaa ja opettavat sitä muille
 - Periaate 10: kehitä poikkeuksellisen etevä ihmisiä ja ryhmiä, jotka noudattavat yrityksen filosofiaa
 - Periaate 11: kunnioita yhteistyökumppaneilla ja alihankkijoilla laajennettua verkostoa tarjoamalla heille haasteita ja auttamalla heitä kehittymään
4. Jatkuva taustaongelmien ratkominen edistää organisaation oppimista
- Periaate 12: mene itse paikan päälle, jotta ymmärrät tilanteen perusteellisesti
 - Periaate 13: tee päätöksiä hitaasti yksimielisyyden pohjalta kaikkia vaihtoehtoja perusteellisesti harkiten ja toteuta päätökset nopeasti
 - Periaate 14: tee yrityksestäsi oppiva organisaatio väsymättömän arvioinnin (*hansei*) ja jatkuvan parantamisen (*kaizen*) kautta. (Liker 2006, 37.)

Lean-tuotantoa toteutetaan organisaatiossa hyvin eri tasoisesti. Lean-tuotanto on määritelty koostuvan viidestä vaiheesta: asiakkaan arvon määrittäminen, arvovirran määrittäminen, prosessin virtaus eli *flow*, imuohjaus asiakkaasta taaksepäin ja erinomaisuuden tavoittelu. Toteuttaakseen lean-tuotantoa yritykseltä vaaditaan Likerin (2006, 7) mukaan ajattelutapaa, joka keskittyy tuotteen virtaamiseen arvonalisäysprosessien läpi keskeytyksettä (yksiosainen virtaus) ja palaamiseen taaksepäin asiakkaan vaatimuksesta ja täydentääkseen vain sen, minkä seuraava operaatio ottaa pois sekä kulttuuria, jossa jokainen pyrkii jatkuvaan parantamiseen.

Tuominen (2010a, v) tähdentää, että Lean ei ole määriteltävissä tilaksi, johon pyritään. Lean-toiminnassa ei myöskään ole kysymys tiettyjen työkalujen käytöstä, vaan omalle organisaatiolle sopivien periaatteiden kehittämistä. Tuominen yksinkertaistaa Lean-toiminnan kahdeksi keskeiseksi osa-alueeksi ja tavoitteeksi:

- Materiaalien, tiedon ja tuotteiden keskeytymättömän virtauksen luominen kaikissa yrityksen liiketoimintaprosesseissa
 - Virtauksen aikaansaamisen apuna lean-tuotannon työkalut: nopeat työkalujen ja tuotelinjojen vaihdot, standardoitu työ, imuohjaus, siisteys, järjestys ja laadun ohjaus.
- Johdon jatkuva sitoutuminen investoimaan työntekijöihin ja jatkuvan parantamisen edistämiseen (Tuominen 2010a, v.)

7.1.2 Six Sigma

Six Sigmaa kuvataan liikkeenjohdon ja laatuihmisten uudeksi hokemaksi, joka tarkoittaa tilastomielellä 0-virhettä sekä visiota ja strategiaa siitä, kuinka siihen päästään. Six Sigma on asiakaslähtöinen menetelmä, joka käyttää faktatietoa sekä tilastollisia menetelmiä ohjatakseen organisaatiota parempiin ratkaisuihin. Menetelmän perusajatuksena on kehittää liiketoimintamittarilla laatua eikä laadulla liiketoimintaa. Six Sigman tulokseen vaikuttavat neljä osa-aluetta:

- Parantunut asiakastyytyväisyys
- Lyhentynyt läpimenoaika (jaksoaika)
- Vähentyneet viat
- Ei-jalostusarvotyön väheneminen (piilotehdas) (Karjalainen & Karjalainen 2002, 17.)

Sigma-kirjain (σ) kuvaa tilastomatematiikassa arvoa standardipoikkeamalle keskiarvosta eli se kertoo arvojoukossa tapahtuvasta vaihtelusta. Tilastollisin termein määriteltäessä Six Sigman tarkoitus on pienentää vaihtelua eli minimoida standardipoik-

keama (esimerkiksi tuote täyttää mahdollisimman hyvin asiakkaan odotukset aina). Tilastollisesti kuvattuna Six Sigma on 6 x sigma tunnusluku, joka on vertailumitta sekä filosofia toiminnalle. Vertailumittaan lisäksi Six Sigma on suorituskyytavoite (laatutavoite), joka on lähellä 0-virhetilannetta (3,4 virhettä per miljoona mahdollisuutta). Six Sigma on siis tapa mitata laatua sen sijaan, että laatu ilmoitettaisiin virheprosentteissa tai miljoonanosissa. Tunnuslukuna se kertoo kuinka monta Six Sigmaa prosessi on eli kuinka monta ei-toivottavaa hajontamittallista sopii sallittuun väliin tai kuinka kaukana ollaan ei-toivotusta rajasta. (Karjalainen & Karjalainen 2002, 19.) Sigma-tavoitetasot on kuvattuna alla (taulukko 2).

Taulukko 2 Six Sigma tavoitteena (Karjalainen & Karjalainen 2002, 21).

Six Sigma tavoitteena	
σ	DPMO
2	308 537
3	66 807
4	6 210
5	233
6	3,4
Prosessin kyvykkyys	Vikoja per miljoona mahdollisuutta

Tilastollisuuden lisäksi Six Sigma on myös filosofia, jossa ideana on jatkuva tiedon, laadun ja suorituskyyvyn parantaminen, joka suoritusarvon sijasta keskittyy suorituskyyvyn parantamiseen. Six Sigma toimii lisäksi statistiikkana, jossa jokaiselle tuotteelle tai palvelulle on laskettu sigma-arvot asiakkaan tai tuottajan asettamia suorituskyyvyyksiä vastaan. (Karjalainen & Karjalainen 2002, 21.) Prosessinäkökuulmasta keskeistä on Six Sigman mahdollistama kasvu ilman resurssilisäystä parantamalla prosessien suorituskyykyä (Karjalainen & Karjalainen 2002, 24). Se siis kohdistuu paremminkin prosessiin kuin itse tuotokseen.

Vaikka Six Sigmasta puhutaan arvoina ja tavoitteina (esimerkiksi 3,4 virhettä per miljoona mahdollisuutta), on se mielletävä viisivaiheiseksi prosessiksi. DMAIC-prosessilla (Define, Measure, Analysis, Improvement, Control eli määrittely, mittaus,

analysointi, parannus ja ohjaus) saavutellaan asetettua tavoitetta. DMAIC-prosessin ydin on kiteytetty seuraavaan seitsemään kohtaa:

1. Ongelman mittaaminen
2. Keskittyminen asiakkaaseen
3. Juurisyiden todentaminen
4. Vanhoista tavoista luopuminen
5. Riskin johtaminen
6. Tulosten mittaaminen
7. Muutoksen ylläpitäminen (Karjalainen & Karjalainen 2002, 43.)

7.1.3 Lean Six Sigma tiivistettynä

Tällä yhdistetyllä menetelmällä tavoitellaan Six Sigman mahdollistamaa laatua Leanin toteuttamalla nopeudella. Lean Six Sigmaa voidaan kuvata seuraavilla piirteillä:

1. Se on tietovetoinen lähestymistapa ja menetelmä valmistavan tuotannon ja liiketoiminnan ongelmien juurisyiden analysointiin poistamalla virheet ja parantamalla dramaattisesti tuotetta.
2. Se parantaa työntekijöiden ymmärrystä liiketoiminnasta erottelemalla liikelämän taloudellisesta tuloksesta, asiakastyytyvyydestä ja täsmällisistä toimituksista.
3. Se yhdistää vahvan insinöörisuunnittelun filosofian ja tekniikan matalaan riskitasoon (Lean Six Sigma-työkalut: mittaa, analysoi, kehitä ja todenna) (Taghizadegan 2006, 1.)

Lean Six Sigma on laaja käsite, johon liittyy monia ulottuvuuksia, kuten statistiikkaan perustuva prosessin hallinta sekä todennäköisyyden ja teknisen prosessin hallinta. Lean Six Sigma vaatii prosessin ja tiedon analysointia, optimointimenetelmien ymmärrystä, Lean-tuotantoa, kokemuksen mallintamista, vaihtelevaisuuden analysoimista, tilastollisia menetelmiä, virheenestoa (englanniksi Mistake-proofing, japaniksi Poka-yoke), ajallaan/aikataulussaan toimitusta, hukan vähentämistä ja varmuutta johdonmukaisuudesta. Se on siis prosessin kyvykkyyttä parantaa jatkuvasti tuot-

teen laatua ja maksimoida tuottavuutta. (Taghizadegan 2006, 1.) Kyseessä on siis kahden laajan menetelmän ja filosofian yhdistelmä, jonka käyttö vaatii organisaatiolta hyvää perehtyneisyyttä ja kontekstin laajaa ymmärrystä.

8 TIEDONKERUUN ANALYSOINTI

Projektinhallintaprosessin kehittämiseksi koottiin kohdeorganisaatiosta tietoa odotuksista sekä tarpeista, jotka tähän suunniteltavaan toimintamalliin kohdistuvat. Strukturoituja haastatteluja toteutettiin kaksi, yksi projektinhallintaprosessin asiakaskunnalle sekä yksi projektinhallinnan ammattilaisille, jotka ovat toimineet erilaisissa rooleissa projektien toteutuksissa. Tutkimuksella haluttiin myös kartoittaa projektisalkunhallinnan sekä Projektipalvelut-yksikön vaatimuksia projektinhallintaprosessille ja tämä toteutettiin teemahaastattelun avulla. Kyselyiden ja teemahaastattelun tuloksia on esitelty aihealueittain seuraavissa kappaleissa.

8.1 Operatiivinen näkökulma prosessin tavoiteltaviin ominaisuuksiin

Projektityötä kohdeorganisaatiossa jo tehneet henkilöt ovat tutkimukselle yksi tärkeimmistä sidosryhmistä, jotta tuleva prosessi vastaa heidän tarpeitaan sekä odotuksiaan työn toteuttamisesta. Kyselyn kohderyhmään kuului sekä Projektipalvelut-yksikössä toimivia projektinhallinnan ammattilaisia että kohdeorganisaation muissa tulosyksiköissä toimivia joko pääsääntöisesti tai ajoittain projektityötä tekeviä henkilöitä. Kyselyn perustiedoksi kukin vastanneista määritteli ne projektiliiketoiminnan roolit, joissa ovat projekteissa toimineet.

Kyselyn ensisijaisena tarkoitukseni oli selvittää projektiammattilaisten odotuksia ja ajatuksia projektin elinkaaren eri vaiheista sekä tärkeitä ja kriittisiä yksityiskohtia projektin etenemisestä. Kyselyn toissijaisena tarkoituksena oli myös selvittää projektinhallinnan teorian yleistä tietotasoa kohderyhmässä ja näin ollen saada ajatusta olemassa olevasta kypsyystasosta. Tätä suuntaa-antavaa kypsyystasoa vasten tutkimuksessa kyetään asettamaan kehitettävälle prosessille mahdollisimman optimaali-

nen lähtötaso, joka edesauttaa prosessin hyvää omaksuttavuutta kohdeorganisaatiossa.

Kuten todettua, projekteja voi olla hyvin eri luonteisia. Vastausten perusteella yleisimmiksi toteutettaviksi projektityypeiksi nousivat toimitusprojektit (esimerkiksi uuden järjestelmän käyttöönotto) sekä toiminnan tai organisaation kehittämistä koskevat projektit. Lisäksi projekteja kohdistui asiakkuudenhallintaan sekä tuotekehitykseen. Nämä vastaukset seuraavat samaa linjaa kuin projektinhallintaprosessin asiakailta saadut vastaukset. Vastauksien perusteella tuotekehitysprojektien toteuttaminen ja johtaminen voidaan tulkita painottuvaksi pienemmälle kohderyhmälle ja vaativan syvempää substanssiosaamista, kun taas muut vallalla olevat projektityypit kohdistuvat tasaisemmin koko vastaajajoukkoon. Yleistä tietoisuutta projektinhallinnasta tukee se havainto kohderyhmästä, että kaikilla projekteissa operatiivisissa rooleissa toimineilla on kokemusta projektiasiantuntijan tehtävistä (näin on esimerkiksi projektipäällikön roolissa toimineilla henkilöillä).

Projektin strategisen kelpoisuuden punnitseminen ja vastuu siitä jakautuivat kyselyn perusteella itse projektipalvelun ja projektin omistajan/asiakkaan kesken. Tämä vastuun jakautuminen vastauksissa nostaa esille tarpeen asian selkeämmälle vastuuttamiselle jatkossa. Kyseisellä osa-alueella projektiliiketoiminnan teorioissa salkunhallintatoiminto on oikea kohde vastuun keskittämiseksi varsinkin, kun huomioidaan salkunhallinnan tärkeä rooli yleisessä strategisessa suunnittelussa.

8.1.1 Valmistelu- ja käynnistämisvaihe

Projektin käynnistämisvaiheen vastuita koskevien vastausten analysointi toi esille olettamuksen ohjausryhmän melko kapea-alaisesta roolista projektiliiketoiminnassa. Annettujen vastausten perusteella projektin käynnistämisessä, projektipäällikön nimeämisessä ja ajankäytön linjauksissa ohjausryhmällä ei pääsääntöisesti todettu olevan suurta vastuuta. Tämä tutkimustulos yllättää jonkin verran, koska projektinhallintaa koskevassa teoriassa ohjausryhmällä on yleisesti hyvinkin keskeinen rooli linjauspäätöksissä sekä esimerkiksi projektipäällikön nimeämisessä. Vastauksista kuitenkin nousi esille yhtenä asiana projektin asiakkaan tärkeä rooli projektin substans-

sialueeseen perehdyttämisessä projektipäällikölle. Toisena kokonaisuutena esille nousi projektipäällikön oma johtamisvastuu projektiryhmän organisoinnissa. Projektia kuvataankin teorioissa väliaikaiseksi organisaatioksi, joka on muodostettu yhtä määriteltyä tavoitetta varten ja tämän väliaikaisen organisaation toimitusjohtajana toimii projektipäällikkö. Kyseinen määritelmä tukee projektiorganisaation muodostamisvastuusta saatujen vastauksien linjaa.

Projekteissa toimivien henkilöiden rooli- ja vastuukuvaukset koettiin yksimielisesti tärkeäksi toimenpiteeksi projektin käynnistämisen yhteydessä. Yllä mainittu ehkä vähän yllättäväkin tulos ohjausryhmän vastuista saattaa juuri johtua projektiroolien epätarkoista kuvauksista nykytilanteesta. Tämän lisäksi projektipäällikön ja projektiryhmän yhteistyötä projektisuunnitelmien laadinnassa ja tavoitteiden konkretisoinnissa pidettiin vastauksissa myös merkittävänä.

Projektiryhmään sekä projektin sidosryhmiin kohdistui vastauksissa odotuksia niin osaamisen kuin osallistumismahdollisuuksienkin määrittämisessä, jotta projektille varmistetaan tarvittavan osaamistason täytyminen vaadittavissa määrin. Projektin opit (Lessons learned) -ominaisuutta kaivattiin projektinhallinnan kokonaisuuteen eli jokaisen projektin suunnitteluvaiheeseen olisi vastauksien perusteella tarpeellista sisällyttää menneiden projektien oppien läpikäynti. Näiden koettujen onnistumisten ja epäonnistumisten hyödyntäminen myös yksittäisten projektitoteutusten ulkopuolella kouluttautumis- ja osaamismielessä nähtiin projektiammattilaisten kesken tarpeelliseksi.

Avoimissa vastauksissa koskien käynnistämisvaiheen odotuksia nousi esille tarve projektin alussa tarkastella yhdessä projektiorganisaation kanssa yksittäiselle projektille valittuja projektikäytänteitä ja menetelmiä. Projektikäytänteiden adaptoitavuus projektin tarpeiden ja luonteen mukaan koettiin myös tarpeelliseksi tulevassa projektinhallintamallissa. Projektin raameihin liittyvistä kokonaisuuksista tärkeäksi koettiin projektidokumentaatiota koskevista toimenpiteistä ja tallennuspaikoista sopiminen. Lisäksi avoimissa vastauksissa korostettiin tarvetta tavoitteiden, aikataulujen ja vastuiden selkeään määrittämiseen, mutta myös huomattavasti tarkempaan ja analyttisempaan kustannus- ja liiketoimintahyötyjen arviointiin projektin alussa.

Kyselyssä myös pyydettiin vastaajia luettelemaan kolme tärkeintä asiaa projektin käynnistämisyksivaiheessa. Suurin osa vastauksista painottui projektin suunnitteluun (organisaatio, toteutusmenetelmät), resursointiin ja talouteen (henkilöstö- ja kustannuslaskelmat sekä liiketoimintahyötyjen analysointi) sekä tavoitteiden selkeään asetantaan ja projektin täsmälliseen rajaukseen. Tärkeimmiksi asioiksi yllä mainittujen lisäksi nostettiin myös roolien ja sidosryhmien määrittely.

8.1.2 Viestintä ja kontrollointi toteutusvaiheessa

Projektin elinkaaren eri vaiheita koskevien suunnitelmien tarve ja niiden hyväksyntä projektin ohjausryhmän toimesta jakoi vastaajat kahteen leiriin – osa koki ne olennaiseksi osaksi projektinhallintamallia, kun taas osa vastaajista ei kokenut tätä toimintamallia tarpeelliseksi. Lisäksi projektin vaihekohtaisille varasuunnitelmille ei nähty minkäänlaista tarvetta, kun taas projektikohtainen poikkeussuunnitelman olemassa olo koettiin osaksi hyvää projektinhallintamallia. Mainitut tulokset kyselystä tukevat edelleen tulkintaa tämän hetken ohjausryhmätoiminnan määrittelemättömyydestä ja ohjausryhmän yleisestä roolista projektin elinkaaren aikana eri toiminnoissa.

Projektille ensiarvoisen tärkeää on sen tuotoksen projektin jälkeen tuottama hyöty. Suunnitelma siitä, miten projektin tuotoksen mahdollistamia hyötyjä mitataan ja tarkastetaan projektin päätyttyä, pitäisi vastausten perusteella toteuttaa jo projektin toteutusvaiheen aikana tuotoksen valmistuessa. Hyötyjen mittaaminen ja analysointi nähtiin kuitenkin hieman enemmän projektin asiakkaan/tilaajan rooliin kuuluvaksi tehtäväksi kuin projektin toteutettavaksi. Vastauksissa on havaittavissa hajontaa jonnekin verran, mikä voi edelleen indikoida tarvetta tarkemmalle vastuiden ja roolien määrittämiselle.

Projektin viestintäsuunnitelman laajuus ja projektin aikaisen viestinnän vahvistaminen tutkimuksen kohdeorganisaation viestintäpalveluiden ammattilaisella koettiin tärkeäksi. Projektit saattavat vaatia usean viestintäkanavan käytön ja tämän lisäksi on varmistuttava viestinnän yhtenäisestä sisällöstä, joten kohdeorganisaation viestintäammattilaisten käyttö ainakin laajimmassa projektissa on perusteltua. Projektin kontrollointimenettelyihin liittyvissä vastauksissa viestintäsuunnitelman toteutumi-

sen seurantaan ei osattu vastaajaryhmän toimesta ottaa selkeästi kantaa. Projektin riskien säännöllinen analysointi ja raportointi nähtiin enemmänkin vaihekohtaiseksi toiminnoksi kuin useammin tapahtuvaksi toiminnoksi, johon tulisi näkemyksen mukaan osallistua projektipäällikön lisäksi kiinteästi myös projektiryhmä. Yleinen projektin etenemisestä raportointi pitäisi vastausten perusteella tapahtua tiiviissä sykleissä. Yleisen raportoinnin tärkeys sekä säännöllinen frekvenssi ovat vastauksien perusteella tulkittava kriittiseksi osaksi hyvää projektinhallintamallia.

Projektipäällikköroolissa toimineet vastaajat suhtautuivat huomattavasti kriittisemmin ohjausryhmän rooliin projektin vaiheiden päättämiseen ja uuden vaiheen aloittamiseen liittyvissä kysymyksissä. Kun analysoidaan kaikkien vastanneiden ajatuksia, ei selkeää näkemystä projektin siirtymävaiheiden päätösvastuista ole havaittavissa ja tämä jättää hieman jäsentymättömän kuvan ymmärretystä vaihemallista. Suurin osa vastaajista oli kuitenkin jokseenkin samaa mieltä siitä, että projektin vaiheille tulisi määrittellä hyväksytyt laatuksiteerit eli toleranssiarvot.

Projektipäälliköllä katsottiin olevan päätäntävaltaa muutostilanteissa, kunhan niillä ei ole vaikutusta projektin aikatauluihin, kustannuksiin tai lopputuotokseen. Jos muutostilanne vaikuttaisi yllämainittuihin projektin muuttujiin, tulisi projektipäälliköllä olla etukäteen annettu mandaatti ja toleranssiarvot, joiden sisällä tapahtuvista muutoksista hän voisi päättää. Kyseistä asioista on mahdollista sopia esimerkiksi projektisuunnitelmassa ja projektia koskevissa sopimuksissa. Projektin toteutusvaiheen toimintamalleissa koettiin hyväksi myös mahdollisuus niin sanottuun ketterään lähestymistapaan, jos projektityyppi mahdollistaa tämän. Ketterän mallin yhtenä teoreettisena reunaehtona on mahdollisuus projektin tehtävien etukäteen tapahtuvaan tunnistamiseen ja määrittelyyn esimerkiksi tulevalle 2 – 4 viikon pituiselle ajanjaksolle. Ketterä malli myös asettaa itse projektiryhmälle vaatimuksia mm. koostumukseen ja itseohjautuvuuteen liittyen ja sen vuoksi mallin valintaan pitää suhtautua kriittisesti.

Projektin tarkastuspisteisiin ja seurantakohteisiin liittyen vastauksissa painoutuivat perinteiset aikatauluihin, toteumiin ja valmiusasteisiin, kustannuksiin sekä resursointiin liittyvät asiat. Myös vaiheisiin liittyvät välitavoitteet sekä vaiheiden hyväksymis- ja aloituspisteet nousivat esille, vaikka edellisissä vastauksissa näihin kohdistuvia vastuita ei ole tunnistettu selkeästi. Projektin toteutusvaiheen odotuksiin liittyi vah-

vasti myös tarve tietää muiden projektien edistymisestä riippuvuuksien tunnistamisen ja reagointitarpeen havaitsemiseksi. Tämä tarve nostaa esille projektisalkunhallinnan roolin myös kahdensuuntaisena toimijana projektinhallintaprosessissa sekä raportoinnin kohteena että tiedon välittäjänä. Toteutusvaiheelle olennaisena asiana pidettiin ohjausryhmän sitoutumista projektin seurantaan sekä perinteisten viestintä-, riskienhallinta-, aikataulunseuranta- ja tavoiteseurantatehtävien varmistamista.

8.1.3 Päätösvaiheen toimenpiteet ja odotukset

Projektin päätösvaiheiden toimenpiteistä projektin hyväksyntä ja sitä kautta projektin päätös tulisi vastauksien perusteella olla tarkasti määritelty. Jotta tarpeeksi kyvykäs projektin päätöstoiminto on mahdollista, asettaa se suuria odotuksia myös hyväksyntäkriteereille. Kyselyn perusteella ohjausryhmän vastuu on projektin hyväksynnässä vahvempi, kun vertaa projektipäällikköroolissa työskennelleiden mielipidettä vastausten yleiseen keskiarvoon. Tämä on varmasti yksi osa-alue, johon projektinhallintaprosessin pitää ottaa vahvasti kantaa. Projektin päätöksen pitkittyminen tai käytäntöjen epäselvyys saattavat aiheuttaa tarpeetonta resurssien varaamista kyseiselle projektille ja näin ollen heikentää koko projektin panos/tuotos-suhdetta, joten on perusteltua suhtautua kriittisesti projektin päätöstoimenpiteisiin.

Projektilla koettiin olevan tärkeä rooli myös projektin tuotoksen käyttöönoton suunnittelussa ja lisäksi projektinhallintamallin pitäisi varmistaa projektin asiakkaan kyvykkyys ja tietotaito vastaanottaa sekä hyödyntää projektin tuotosta. Yhtenä osana prosessiajattelua on toiminnan jatkuva kehittäminen ja tässä näkökulmassa on hyvä ottaa huomioon niin projektin toteuttajan kuin asiakkaankin rooli. Projektin oppien läpikäynti projektin loppuvaiheessa projektin toteuttajan sekä asiakkaan kesken nousi vastauksissa esille ja sen sisällyttäminen osaksi toimintamallia koettiin tärkeäksi. Yleisesti projektinhallintaan ja projektinhallintaprosessiin liittyen vastauksissa painotettiin projektinhallinnan koulutuksen tärkeyttä, mutta myös projektinhallintaan liittyvien sisäisten tukipalveluiden olemassaoloa. Näihin toiveisiin projektinhallintamalli voi tuoda apua mentoroinnin sekä ohjeistustoimintojen avulla.

8.2 Asiakassegmentin näkemys projektinhallintaprosessin menestystekijöistä

Projektinhallintaa kohdeorganisaatiossa toteuttavat niin Projektipalvelut-yksikön asiantuntijat kuin muiden tulosityksiköiden edustajatkin. Tutkimuksessa kohdistettiin yksi kysely muiden tulosityksiköiden päälliköille ja palvelukoordinaattoreille sekä tulosalueiden johtajille. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää näkökulmaa ja odotuksia projektinhallintaprosessille, kun projektinhallinta ja projektijohtaminen tuotetaan palvelutyypillisesti Projektipalvelut-yksiköstä muille tulosityksiköille. Toisena näkökulmana oli Projektipalvelut-yksikön vastuulla olevalle projektinhallintaprosessille kohdistuvat odotukset, kun prosessia toteutetaan muiden yksiköiden edustajien toimiessa vastuussa projektin johtamisesta.

8.2.1 Projektinhallinnan toteutuksen näkökulmat ja sen käynnistäminen

Kyselyssä pyrittiin kartoittamaan tietoisuutta kohdeorganisaation projektiliiketoiminnasta. Projektinhallinta- ja projektijohtamissuoritteiden hankinnasta ja sille asetetuista kriteereistä ei analyysin perusteella vastaajajoukolla ole varmaa tietoa. Samalla tapaa voidaan todeta myös tietoisuudesta koskien menneitä projekteja ja niiden onnistumisia sekä epäonnistumisia eli kokonaiskuvaa toiminnasta olisi syytä vahvistaa. Tämä on yksi osa-alue, joka on mahdollista ottaa soveltaen huomioon projektinhallintaprosessissa markkinointi- ja viestintätoimintona ja edesauttaa palvelun yleisen tietoisuuden vahvistamista.

Projektityypeistä vastaajat tunnistavat omalle tulosityksikölleen tyypillisemmäksi esimerkiksi järjestelmien käyttöönottoihin liittyvät toimitusprojektit sekä organisaation ja toiminnan yleiseen kehittämiseen liittyvät projektit. Myös asiakkuuksiin ja uusiin palveluihin sekä tuotteisiin liittyvät projektit ovat vastausten perusteella osa tulosityksiköiden kehittämistoimia. Projektien valmisteleviin toimiin liittyvät vastuut, kuten esiselvitykset ja asettamisasiakirjat, olivat kohdistuneet samalla tapaa kuin projektiammatillaiset olivat omassa kyselyssään arvioineet. Poikkeuksena tähän oli projektin toteuttamistapaan ja rakenteeseen liittyvä näkemys (verrattaessa sisäisesti toteutettavaa ja kolmannen osapuolen toteuttamaa projektia) vastuista. Muiden tulosityksi-

köiden edustajien mielestä vastuu tästä kuuluisi enemmän projektin asiakkaalle, mutta tämäkään ei ollut täysin yksiselitteinen näkemys.

Vastauksissa koettiin tarpeelliseksi, että projektinhallintaprosessi sisältää menneisiin projekteihin tutustumista sekä projektinhallintaprosessin ja valittujen käytäntöjen läpikäymistä ennen projektivaiheen käynnistymistä. Myös asiakassegmentti näki tarpeelliseksi oman roolinsa projektipäällikön perehdyttämisessä projektin substanssiin. Substanssin tarkka perehdyttäminen edesauttaisi asiakkaiden näkökulmasta projektin mahdollisimman laadukasta johtamista. Lievä enemmistö projektinhallintaprosessin sisäisistä asiakkaista oli myös sitä mieltä, että projektinhallintaa ja projektijohtamista koskevasta palvelusta olisi hyvä tehdä sopimus toteuttajan ja sisäisen asiakkaan välillä.

Vastaukset toivat esille myös tukipalvelun tarpeen tulosityksiköille siinä tapauksessa, että projektijohtamista toteutetaan tulosityksikköjen omilla resursseilla. Ensisijaisena näkemyksenä oli, että prosessiin ja työkaluihin perehdyttäminen olisi hyvä toteuttaa workshopina ja näin varmistaa ymmärrys prosessin kulusta ja sen vaateista. Lievä enemmistö näki myös tarpeelliseksi mentorin osoittamisen projektin ajaksi tukemaan oman työn ohessa projektipäällikön roolissa toimivaa henkilöä.

Laadunvarmistus jo heti käynnistämisen- ja valmisteluvaiheelle koettiin tärkeäksi, mutta todettiin myös sen tarpeellisuus koko prosessin elinkaaren ajan. Valmisteluvaiheessa projektinhallintaprosessin pitäisi lisäksi varmistaa liiketoimintaperusteiden kirjallisen dokumentoinnin (oikeutus koko projektille). Toisena painotettavana asiana vastauksista nousi esille tarve henkilöstöressurssien tarkalle suunnittelulle niin projektille allokoitavan työajan kuin henkilöressurssin laadunkin suhteen.

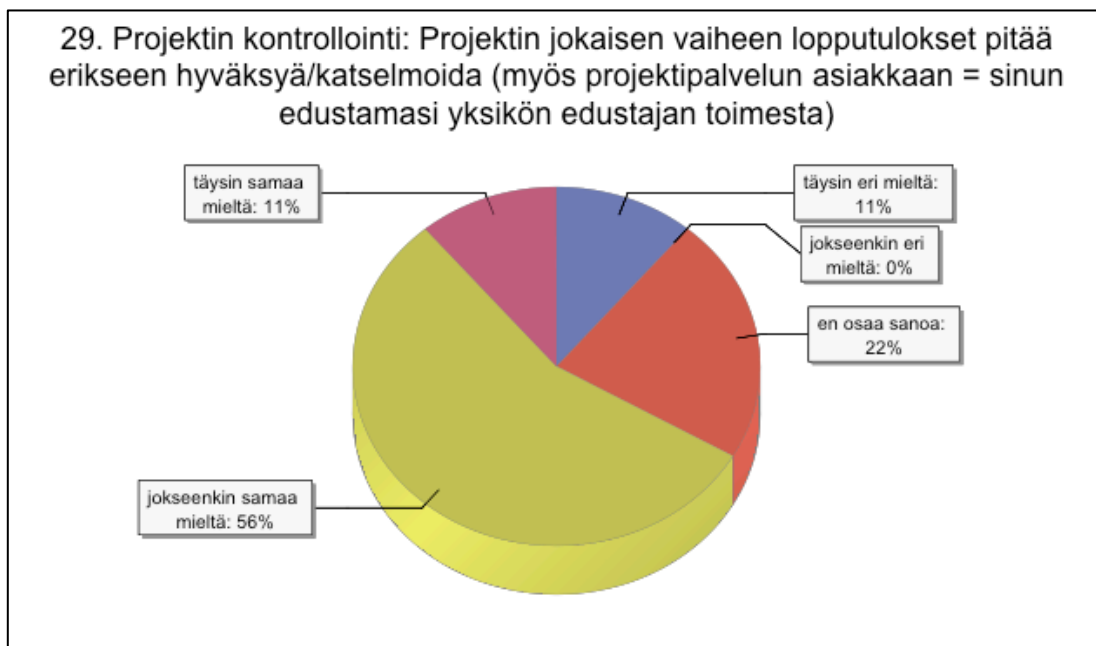
8.2.2 Toteutusvaiheen tärkeät toiminnot asiakkaiden silmin

Toteutusvaiheen suunnitelmiin liittyvissä vastauksissa oli huomattavissa selkeä linja. Henkilöt, joiden mielestä projektin vaihekohtaiset suunnitelmat tulisi hyväksyä projektille asetetun ohjausryhmän toimesta, olivat myös projektille laadittavan poikkeussuunnitelman puolella. Kyseisen vastaajajoukon projektitehtävät yleisimmin koh-

distuivat toimitusprojekteihin, esimerkiksi järjestelmien käyttöönottoon, mikä voi osiltaan perustella heidän vahvaa toivettaan projektien toteutuksen varmistamiseen suunnitelmallisuudella ja varautumistoimilla. Kyseinen vastaajajoukko näki tarpeelliseksi poikkeussuunnitelmilla varautumisen myös yksittäisissä projektin vaiheissa, ei pelkästään koko projektin tasolla. Näistä vastauksista on pääteltävissä ICT-järjestelmiin kohdistuvien projektien menneisyydessä kohtaamat haasteet käytännön tasolla.

Viestintää koskevissa vastauksissa on huomattavissa kyseisen toiminnon tärkeys prosessin asiakkaille. Projektin tunnistettujen sidosryhmien vastuulle halutaan osoittaa viestintävastuuta omille sidosryhmilleen ja näin varmistaa tietoisuus asiasta sekä etenemisestä myös laajemmissa määrin. Asiakassegmentti näkee tarpeelliseksi vaihekohtaisen raportoinnin tilanteesta ja edistymisestä sekä viikkotasoiset seurantapalaverit. Viikkotasoinen raportointi katsottiin joissain tapauksissa tarpeettomaksi, mihin yksi syy on varmasti liian raskaaksi muodostuva raportointimalli. Huomattavaa vastauksissa oli riskienhallintaan ja analysointiin liittyvän raportoinnin liittäminen pelkästään projektin vaihekohtaiseen raportointiin eikä viikkotasoisesti tapahtuvaan tiiviiseen raportointiin. Koko asiakassegmentti oli myös vahvasti sitä mieltä, että projektin ohjausryhmän vastuulla on sekä seurata että valvoa projektille määritellyn viestintäsuunnitelman toteutuminen.

Projektin toteutusvaiheen kontrollointi koettiin myös erittäin tärkeäksi toiminnoksi prosessissa. Kaikista vastaajista 67 % oli sitä mieltä, että vaihekohtaiset lopputulokset pitää hyväksyä ja katselmoida (kuva 21). Vastaajista 69 % oli myös sitä mieltä, että vaihekohtaisille tuotoksille tulee määritellä toleranssiarvot eli hyväksytyt laatu-kriteerit.



Kuva 21 Asiakkaille kohdistetun kyselyn tulokset vaihekohtaisesta hyväksynnästä

Projektin toteutusvaiheen kontrollointiin liittyvissä tehtävissä projektin liiketoiminnallisen ja taloudellisen perusteen toteutumisen seuranta koettiin vaiheittain tehtäväksi toiminnoksi. Tutkijan näkemyksen mukaan kyseisen toiminnon suorittaminen nykyisissä projekteissa toteutusvaiheessa on ollut erittäin harvinaista, useimmiten projektin liiketoiminnallisen perusteen tarkastelu on ollut kertaluonteinen projektin alussa toteutettu analysointi. Projektipäällikön tehtäväksi koettiin projektiorganisaation projektille allokoitun työajan toteutumisen seuranta. Tämä asettaa resurssien käytön suunnittelulle ja seurannalle haastetta, johon projektipäälliköt lähes aina törmäävät. Harvoin projektille allokoitu resurssi on 100-prosenttisesti projektin käytössä, vaan projektipäälliköllä on usein myös linjaorganisaation asettamia velvoitteita suoritettavana.

Ohjausryhmän rooli korostuu myös asiakassegmentin vastauksissa. Projektin ohjausryhmällä koettiin olevan suurin vastuu kokonaisprojektista ja sen tuloksista. Vastauksen mukaan projektihallintaprosessissa ohjausryhmän roolia pitää vahvistaa nykyisiin eri käytäntöihin verrattaessa ja selkeästi kohdistaa nämä projekteja ohjaavat toiminnot kyseiselle roolille. Yhtenä ohjaavana kokonaisuutena projektissa on aina muutoshallinta ja tälle toivottiin prosessissa määrämuotoista käsittelyä, joka sekin kohdistuu projektin ohjausryhmälle. Yhdessä avoimessa vastauksessa koettiin hyvin yhteen asiakassegmentin odotukset projektihallintaprosessin toteutusvaiheesta: vies-

tinnän tärkeä rooli projektin edistymisen raportoinnissa. Odotusten mukaan edistymisraportoinnissa pitäisi analysoida liiketoiminta- ja toteutusriskejä sekä projektiin kohdistunutta muutoshallintaa aikataulunäkökulmasta.

8.2.3 Projektin päättämisen toimenpiteet asiakassegmentin näkökulmasta

Projektin pitää prosessin asiakkaiden näkemyksen mukaan aina sisältää myös suunnitelman tuotoksen käyttöönotosta prosessin asiakkaalla. Samalla tapaa hyväksyntä pitäisi tapahtua niin erillisen hyväksyntätestauksen tulosten perusteella kuin projektin alussa asetettuihin kriteereihin verraten. Hyväksyntätoiminnossa pitäisi vastausten perusteella huomioida esimerkiksi kustannusten ja ajankäytön toteutumia verrattuna laadittuihin suunnitelmiin. Toteutumissa havaitut poikkeamat olisi siten mahdollista analysoida ja käsitellä siinä yhteydessä, kun projektinhallintaprosessin toteuttaja sekä asiakas käyvät läpi projektista saatuja oppeja ja kokemuksia. Havaittujen oppien ja kokemusten läpikäynti toteuttajan ja tilaajan välillä koettiin tärkeäksi toiminnoksi prosessissa 79 prosentissa vastauksista. Kyseistä analysointia ei kuitenkaan tunnistettu toiminnoksi, joka tulisi toteuttaa muiden kuin toteuttajan ja tilaajan välillä.

Projektin päättämistä koskevissa vastauksissa asetettiin odotuksia projektin tuotoksen hyötyjen realisoinnin seuraamiselle projektin jälkeen sekä projektin aikana esiin nousseiden kehitystoimenpiteiden kirjaamiselle tulevia jatkotoimenpiteitä varten. Myös projektin kokemusten hyödyntäminen tulevissa projekteissa koettiin tärkeäksi jatkuvan kehityksen toimenpiteeksi prosessille, koska projektien intensiivinen luonne tekee niistä haastavia toteuttaa ja johtaa. Odotuksia luotiin asiakassegmentin puolelta erityisesti yhtenäiselle prosessimallille sekä ammattimaiselle johtamiselle ja kokonaisuudenhallinnalle. Vastauksissa painottui vahvasti myös odotukset tiiviistä yhteistyöstä asiakkaan kanssa niin substanssiin perehtymisen kuin raportoinnin osalla. Raportoinnin osalta esille nousi lisäksi salkunhallintanäkökulma eli projektinhallinta- ja projektisalkunhallintaprosessin välillä tapahtuva kaksisuuntainen raportointi, jotta kokonaiskuva koko organisaation kehittämistoimenpiteistä olisi koostetusti saatavissa.

8.3 Tulosityksikön vaatimukset projektihallintaprosessille

Tutkimuksessa haastateltiin Palkeiden Projektipalvelut-yksikön palvelupäällikköä. Palvelupäällikkö valikoitui teemahaastatteluun, koska hänellä on vahva rooli organisaation projektin- ja salkunhallinnassa. Lisäksi haastateltavan syvä osaaminen projektihallinnan ja projektijohtamisen teorioista sekä käytännöistä vaikuttivat valintaan. Palvelupäällikön teemahaastattelun avulla tutkimuksessa kyettiin kattamaan kolme projektihallintaprosessin näkökulmaa: yksikön, projektisalkun sekä asiantuntijan näkökulmat. Näitä tuloksia käsitellään seuraavissa kappaleissa.

8.3.1 Toimintaympäristön haasteet ja vaatimukset

Haastattelun mukaan nykytilanne projektihallinnan toteutuksissa organisaation sisällä vaihtelee suuresti. Haastateltava totesi, että projektien toteutuksissa löytyy eroja niin projektin alku- kuin loppuvaiheissa, mutta myös itse toteutusvaiheessa. Voidaan todeta, että yhtenäistä mallia ei ole nykytilanteessa havaittavissa. Yhteisiä kehittämistoimia projektihallinnan kehittämiseksi ei ole haastattelun mukaan viime vuosina toteutettu laisinkaan ja tämä todennäköisesti on aiheuttanut toteutustapojen pirstaleisuuden.

Toimintaympäristössä haastateltava näki myös tarpeen projektihallinnan yleisen osaamistason nostamisessa ja tietoisuuden parantamisessa. Tämä, niin sanottu kypsymystason nosto, on edellytys projektihallintaprosessin hyvälle omaksumiselle läpi organisaation. Samalla se mahdollistaa prosessin jatkuvan kehittämisen pitkällä aikavälillä. Projektihallintaprosessi tulisikin haastateltavan näkemyksen mukaan olla projektihallinnallisesti hyvällä perustasolla, jotta varmistetaan sen omaksuttavuus ja hyväksyntä toimintatavaksi koko organisaatiossa. Prosessin hyvän perustason päälle on mahdollista rakentaa pidemmän aikavälin kehittämissuunnitelmat ja -aikataulut. Liian korkealle asetettu perustaso ja monimutkaiset toimintarakenteet saattaisivat kuitenkin nousta esteeksi projektihallintaprosessin omaksumiselle organisaatiossa.

8.3.2 Yleiset odotukset prosessilta

Projektinhallintaprosessin pitää haastateltavan mukaan muodostaa vakioitu toimintamalli projektien toteutuksessa kuitenkin niin, että prosessi mahdollistaa myös sovellettavuuden. Esimerkiksi eri projektityyppien kohdalla projektien johtamiselle toteutusvaiheessa asetetaan erilaiset tarpeet ja vaatimukset ja prosessin tulisi mahdollistaa adaptoitavuus näihin tarpeisiin. Haastateltu totesi, että projektinhallintaprosessin rungosta osa tulee olla yhteistä projekteille, mutta juuri toteutusvaiheessa voisi olla mahdollista ohjata projektia esimerkiksi joko perinteisen tai ketterän toimintamallin mukaan. Päätös toteutustavasta riippuisi projektityypistä ja sen tarpeista.

Yksi merkittävä asia projektinhallintaprosessille on siihen liittyvien roolien sekä vastuiden määrittäminen tarkemmalla tasolla, jotta odotukset tapahtumaketjun toteuttajille ovat selvät. Haastateltava näki erittäin tärkeänä, että jokainen projektin osapuoli ymmärtää roolinsa tuomat vastuut. Erityisesti ohjausryhmätyöskentelylle asetettuja vaatimuksia sekä toimenpiteitä pitää prosessissa korostaa ja sisällyttää ohjausryhmälle vahva rooli prosessin etenemisessä. Yksittäisistä ohjausryhmää koskevista vastuisista nousi haastattelun aikana esille projektin liiketoimintahyötyjen määrittäminen sekä seuranta koko elinkaaren ajan. Tähän kyseiseen haasteeseen voisi oikeanlainen prosessimalli tuoda ratkaisun.

Haastateltava näki projektin alkuvaiheen projektiluokittelun sekä projektin johtamismallia koskevan analyysin olevan merkittävässä roolissa ennen varsinaisen projektityön käynnistymistä, jotta projektille voidaan allokoida riittävästi ja oikeanlaista johtamisresurssia. Prosessin alkuvaiheessa huomioidaan mahdollisuuksien mukaan projektinhallintaprosessin ja -työkalujen käytön ohjeistaminen, jotta varmistutaan prosessia mukailevasta toiminnasta – toteutettiin projektijohtaminen missä osassa organisaatiota tahansa. Myös yleinen verkostoituminen projektinhallintaosaamisen levittämiseksi organisaatiossa olisi haastateltavan mukaan tarpeellista johtuen projektien yleisyydestä lähes kaikessa sen toiminnassa.

8.3.3 Salkunhallinnan odotukset sekä prosessin mittarointi

Ensimmäisenä mittaroinnista ja seurannasta keskusteltaessa nousi esille projektinhallintaprosessin toteuttaminen mallin mukaisesti. Haastateltava koki tärkeäksi seurata, että projektinhallinnassa toimitaan prosessin mukaan. Tämä on varmasti yksi tärkeä mittausaspekti prosessin jalkauttamisen sekä käyttöönoton alkuvaiheessa. Sen tärkeyttä ja painoarvoa tulisi kuitenkin arvioida uudelleen organisaation projektinhallinnan kypsyystason noustessa.

Ohjausryhmän toiminta ja tehtävien toteuttaminen määritellyillä tavoilla, esimerkiksi päätösten teko projektiin vaiheesta toiseen siirryttäessä ja lopputuotoksien seuranta, ovat asioita, joita haastateltava tahtoisesti seurata. Optimaalisista seurantamenettelyistä näihin liittyen haastateltavalla ei tässä kohtaa ollut näkemystä. Kolmantena asiana seurantakohteista haastateltava nosti esille muutoshallinnan ja sen toteutumisen projekteissa. Näiden yllämainittujen lisäksi haastateltava totesi mahdollisia mittareita olevan lukuisia, perinteisistä kustannus- ja aikataulumittareista lähtien aina resursiallokaatioihin asti.

Projektinhallintaprosessin tulisi ensisijaisesti raportoida Palkeiden projektisalkulle. Haastateltavan mukaan ensimmäisenä tavoitteena olisi seurata salkun kehittymistä kuukausitasolla ja tällöin seurattaisiin perinteisiä aikatauluihin, kustannuksiin, liiketoimintatavoitteisiin ja eri tyyppisiin riskeihin liittyviä kokonaisuuksia. Salkunhallinnalla on haastateltavan mukaan kuitenkin suurempi rooli projektin käynnistämävaiheessa arvioitaessa projektin toteuttamiskelpoisuutta: onko projekti strategian mukainen ja onko salkku tasapainossa ryhdyttäessä toteuttamaan projektia. Projektin edetessä salkun suhtautuminen toteutettavaan projektiin riippuu haastateltavan mukaan paljon sitten projektin priorisoinnista ja strategisesta asemoinnista salkussa.

9 KEHITYSKELPOINEN JA JOHDETTAVA PROJEKTINHALLINTAPROSESSI

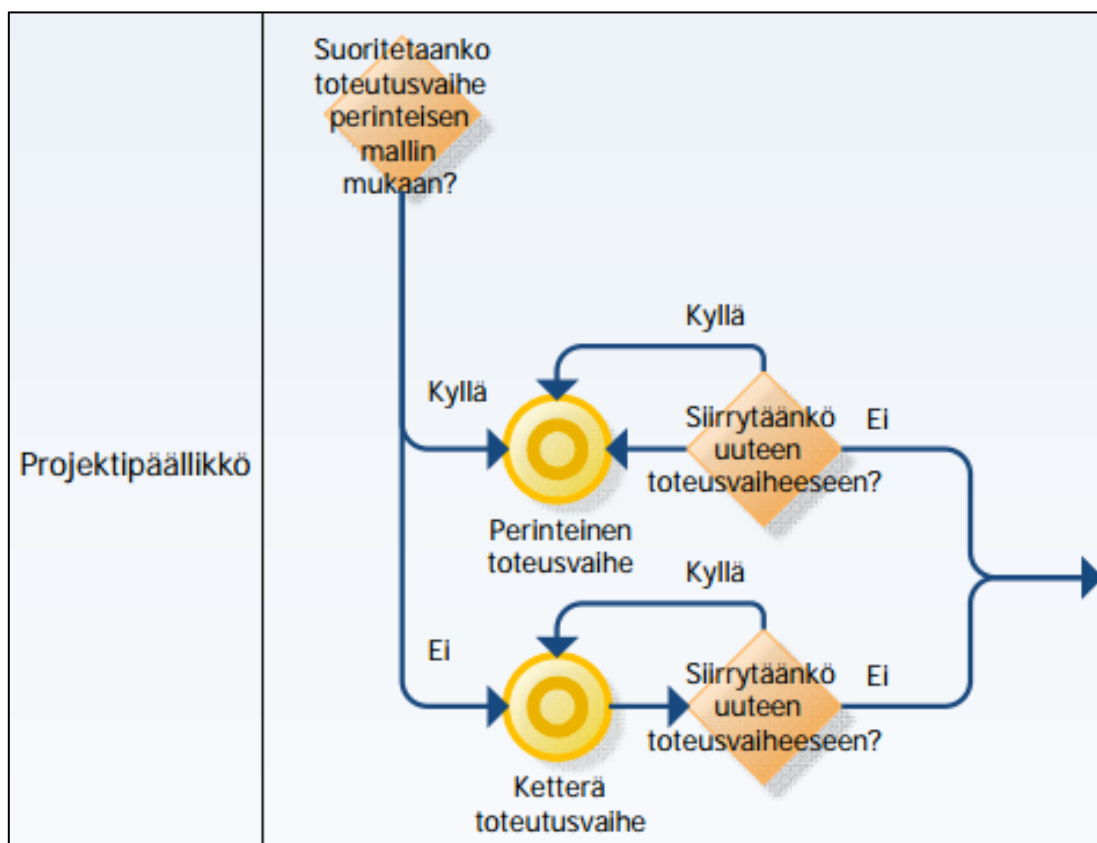
Projektinhallintaprosessi kehitettiin tutkimuksesta saatuihin tuloksiin sekä viitekehityksessä esiteltyyn teoriapohjaan perustuen. Projektinhallintaprosessi muodostettiin soveltaen projektinhallinnan teoreettisia menetelmiä tutkimustulosten ohjatessa sen lopullista rakennetta. Projektinhallintaprosessille oleellista oli myös kohdeorganisaation luonne sekä valtionhallinto toimintaympäristönä, jotka toivat prosessille omat erityispiirteensä.

Kehitetyn projektinhallintaprosessin pääprosessi on kuvattu omassa prosessikaaviossaan (Liite 4). Projektien toteutusvaiheeseen liittyvät vaihtoehtoiset mallit on prosessikuvauksissa määritelty omiksi aliprosesseiksi, perinteiseen (Liite 5) ja ketterään (Liite 6) toteutusmalliin. Lisäksi projektin päättämiseen kohdistuvat toiminnot ja vastuut on puolestaan määritelty omaksi aliprosessiksi (Liite 7), joka suoritetaan aivan pääprosessin lopuksi.

9.1 Projektinhallintaprosessi

Tutkimuksen alussa geneerisyys määriteltiin yhdeksi kriteeriksi projektinhallintaprosessille. Tämä yleisluonteisuus puolustaa PRINCE2-menetelmän käyttöä prosessin projektinhallinnan teoreettisena primäärisenä mallina johtuen menetelmän adaptoitavuudesta koskien projektien laajuutta, tyyppiä, organisaatiota, maantieteellistä aspektia tai kulttuuria. Yksi PRINCE2:n seitsemästä määritellystä periaatteesta on nimenomaan menetelmän räätälöitävyys erilaisiin projektiympäristöihin ilman, että projektia niin sanotusti ali- tai yliohtetaan (kontrollointimekanismit). Menetelmä ei myöskään ota kantaa projektin substanssiin tai projektiin sisältyvään asiantuntijatyöhön, kun taas esimerkiksi Scrum tai CMMI ovat luonteeltaan paremmin ICT- ja sovelluskehitysprojekteihin sopivia ja myös tämä puoltaa PRINCE2:n valintaa geneerisen prosessin ensisijaiseksi teoriamalliksi. Lisäksi kyseinen menetelmä ei sido käyttämään tiettyjä tekniikoita, esimerkiksi kriittisen polun analysointia tai tuloksen arvomenetelmää, vaan antaa mahdollisuuden käyttää ja soveltaa omaan toimintaympäristöön sopivia työkaluja.

Projektinhallinnan primäärisenä mallina toimii siis PRINCE2, jota on prosessissa käytetty soveltamalla sen ominaisuuksia tutkimuksen tilaajan toimintaympäristöön ja organisaatiokulttuuriin sopiviksi. Koska tutkimuksessa projektinhallintaprosessille asetettiin vaatimuksia myös tuesta ketterälle toimintamallille, on projektinhallintaprosessiin kehitetty perinteisen toteutusvaiheen rinnalle vaihtoehtoiseksi malliksi ketterä toteutusvaihe. Projektinhallintaprosessissa muu osa prosessista etenee yhteisten toimintojen mukaisesti, mutta toteutusvaiheessa on valitun projektityypin mukaisesti edettävissä joko perinteiseen tai vaihtoehtoisesti ketterään toteutusvaiheeseen (kuva 22). Ketterässä toteutusvaiheessa teoreettisena mallina on sovellettu Scrumin toimintatapoja, sääntöjä sekä määräyksiä. Ketterä toteutusvaihe ei kuitenkaan toteuta Scrumin määräyksiä puhtaasti sellaisenaan, vaan menetelmää on soveltuvin osin, ja soveltamalla, käytetty täyttämään tutkimuksen tilaajan tarpeita.



Kuva 22 Valitun projektityypin mukaisen toteutusvaiheen valinta

Projektinhallintaprosessia toteutettaessa jokaisen määritetyn johtamistason pitää toimia koko projektin elinkaaren ajan yhtenäisen ajatusmaailman mukaan. Tätä yhte-

näistä ajatusmaailmaa ohjaa PRINCE2-menetelmän periaatteet, jotka on pidettävä mielessä jokaisessa projektiin kuuluvassa ratkaisussa:

1. Jatkuva liiketoimintaperuste
2. Kokemuksista oppiminen
3. Määritellyt roolit ja vastuut
4. Vaiheittainen johtaminen
5. Poikkeuksilla johtaminen
6. Tuotoksiin keskittyminen
7. Sovittaminen / räätälöiminen (OGC 2009a, 11-14.)

9.2 Prosessin roolit sekä johtamismenettelyt

Tutkimukseen sisältyvien kahden kyselyn vastauksista oli pääteltävissä projektinhallinnan yleisten roolien sekä niihin sisältyvien vastuiden heikko identifiointi kohdeorganisaatioissa. Tätä samaa havaintoa tuki tutkimuksessa toteutetun haastattelun analyysi, jonka mukaan haastateltava kaipasi vahvempaa roolien tunnistamista ja näiden vastuiden ymmärtämistä kohdeorganisaatioissa.

Yksi valitun projektinhallinnan teoriamallin (PRINCE2) kantavista periaatteista on juuri se, että projektilla on etukäteen määritellyt ja hyväksytyt roolit. Tätä tukee PRINCE2:n organisaatio-näkökulma, joka teorian mukaan määrittelee sekä ohjaa projektiorganisaation perustamista rakenteineen ja rooleineen (tehtävät ja vastuut).

Roolien täyttämässä projektikohtaisesti on huomioitava se mahdollisuus, että rooleja voidaan yhdistellä tai vastuita niistä voidaan jakaa useammalle henkilölle ja taholle. Tärkeää on kuitenkin, että roolien mukaiset tehtävät on kaikki vastuutettu ja vastuiden mahdollinen jakaminen ei aiheuta projektin aikaisia ongelmia tai eturistiriitoja. PRINCE2-menetelmän määritelmän mukaan jokaisella projektilla on aina kolme intressiryhmää, jotka on pidettävä tyytyväisinä, jotta projekti menestyy (kuva 23). (OGC 2009a, 31.)



Kuva 23 Projektin intressiryhmät (OGC 2009a, 32).

PRINCE2-mallin mukaan projekti koostuu neljästä johtamisen tasosta, joista kolmea tasoa toteutetaan aktiivisesti varsinaisen projektin aikana. Kehitetty projektinhallintaprosessi perustuu myös neljän eri johtamistason malliin. Kohdeorganisaation rakenne sekä projektipalveluiden vastuutus Projektipalvelut-yksikköön puoltaa tutkimuksessa neljännen, varsinaisen projektitoiminnan ulkopuolisen johtamistason muodostumista tilaajaorganisaation ICT-tulosalueen johtajasta, Projektipalvelut-yksikön palvelupäälliköstä sekä kahden muun tulosalueen johtajasta. Edellä mainittu ryhmitelmä (prosessikuvauksessa ”Projektisalkunhallinnan foorumi”) kattaa organisaation operatiivisen johdon ja näin varmistetaan kokoonpanon riittävät päätösvaltuudet. Projektisalkunhallinnan foorumi on tutkijan näkemys neljännen johtamistason rakenteesta ja kehitettävä prosessimalli tukeutuu myös tähän ratkaisuun. Johtamistasot vastuualueineen on havainnollistettu kuvassa 24.



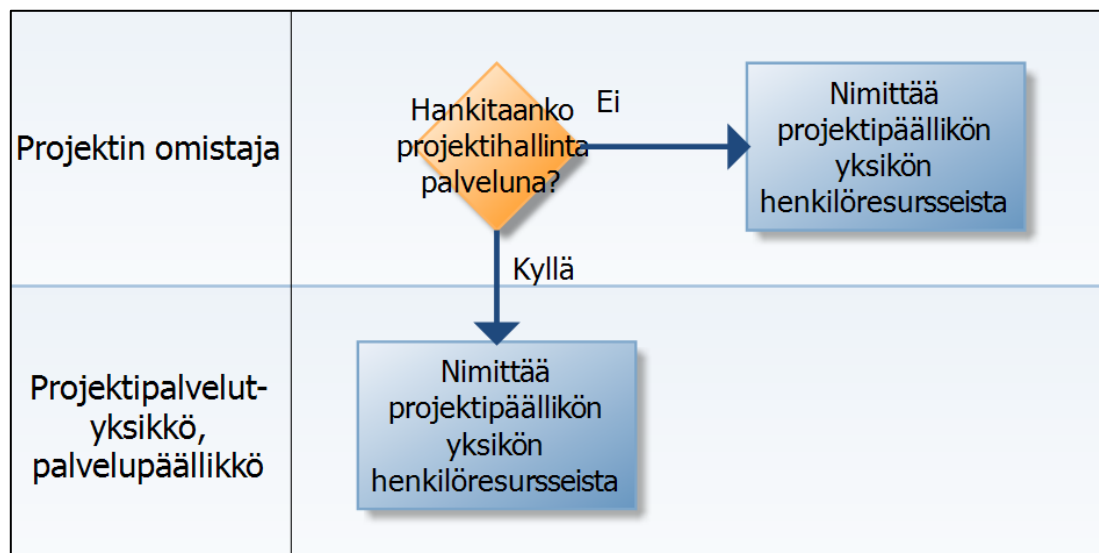
Kuva 24 Projektinhallintaorganisaation johtamisrakenne (mukaillen: OGC 2009a, 33. OGC 2009b, 15).

Projektisalkunhallinnan foorumin ensisijaisina tehtävinä on tehdä päätöksiä asettamisasiakirjan mukaisen projektin käynnistämisestä, projektin omistaja-roolin vastuuttamisesta sekä projektin ohjausryhmän toimintamallista. Ohjausryhmän kokoonpanon valintaa varten Projektisalkunhallinnan foorumin tulee määritellä ohjausryhmän rakenne, tehtävät sekä vastuut (Liite 4).

Projektin käytännön johtamisesta vastaa siis projektille asetettu ohjausryhmä, jonka puheenjohtajana toimii projektin omistaja. Projektin omistajana toimii normaalisti sen yksikön tai organisaation edustaja, jonka intresseissä on vahvimmin projektin onnistuminen. Projektisalkunhallinnan foorumi asettaa käynnistettävälle projektille myös loput sen ohjausryhmän kokoonpanosta.

Ohjausryhmä sisältää joka projektissa omistajan roolin lisäksi myös projektin tuotoksen käyttäjän/asiakkaan edustuksen sekä projektin toteutuksesta vastaavan toimittajan edustuksen. Asiakkaan vahva osallistaminen projektin johtamiseen ohjausryhmätyöskentelyn kautta perustuu Lean Six Sigman periaatteisiin asiakaskeskeisestä toiminnasta. Projektin laajuus sekä monimuotoisuus määrittelevät tarkemmin tarvittavien ohjausryhmän jäsenien lukumäärän ja siksi tutkimuksen on mahdotonta ottaa kantaa siihen. Oleellista on, että jokaisen projektin ohjausryhmän koostumus sisältää omistaja-, käyttäjä- sekä toimittajaroolit. Huomioitavaa kuitenkin on, että ohjausryhmän tulisi sisältää vain ja ainoastaan edellä mainitut roolit, jotta varmistetaan ohjausryhmän tehokas päätöksentekokyky. Ohjausryhmän toiminta on nähtävä kohdeorganisaatiossa johtamistoimintona, ei niinkään organisaation viestintätoimintona.

PRINCE2-menetelmän mukaan projektin omistajan roolissa toimiva henkilö on vastuussa projektipäällikön nimeämisestä. Kohdeorganisaation rakenteen ja toimintamallin mukaan on perusteltua vastuuttaa projektipäällikön nimeäminen Projektipalvelut-yksikön päällikölle niissä tapauksissa, kun projektinhallinta halutaan hankkia palveluna Projektipalvelut-yksiköltä (kuva 25). Näissä tapauksissa on loogista, että Projektipalvelut-yksikön päällikkö on myös projektin ohjausryhmän jäsen. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että projektipäällikön nimeäminen on aina johtamistasojen mukaisesti projektille nimetyn ohjausryhmän vastuulla ja ohjausryhmän työskentelyä ohjaa sille nimitetty puheenjohtaja.



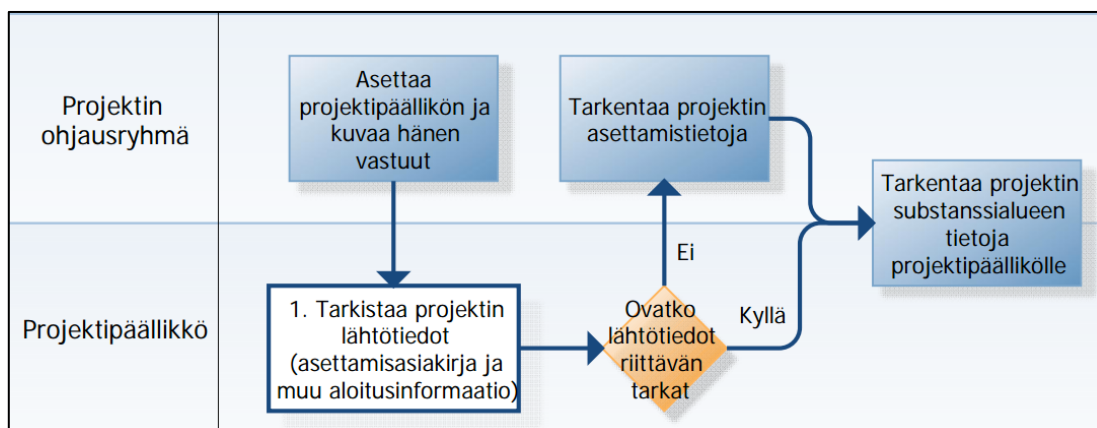
Kuva 25 Projektipäällikön nimeämisvastuu

Toteutustason projektiorganisaatio voi projektin laajuudesta ja haastavuudesta riippuen sisältää joko toteutuksen osa-alueista tai suoraan itse lopputoteutuksesta vastaavat asiantuntijat. Projektinhallinnallisesti ajateltuna toteutustason organisaatio toteuttaa projektipäällikön ohjauksessa hänen osoittamansa tehtävät, joiden tarkoituksena on rakentaa projektin tuotosta tai tuotoksia. Vastuu projektin toteutustason organisaation muodostamisesta pitäisi tutkimuksen mukaan olla suoraan projektipäälliköllä. On kuitenkin huomattava, että organisaation muodostus vaatii tiivistä yhteistyötä tunnistettujen sidosryhmien kanssa, koska projektipäälliköllä harvoin on organisatorista esimiesasemaa projektin toteutusorganisaation jäseniin nähden. Projektin toteutusorganisaation muodostaminen vaatii projektipäälliköltä täten etupainotteista rooli-

en ja tehtävien kuvausta, mikä toimii edelleen keskusteluissa apuna koottaessa projektioorganisaatiota (Liite 4).

9.3 Pääprosessin rakenne ja toiminnot

Projektinhallinnan pääprosessin (Liite 4) ensimmäiset vaiheet toteuttavat edellä mainittujen projektin johtamistasojen, johtamismallin, roolien ja vastuiden kuvaamista sekä niihin liittyvien päätösten toteuttamista. Projektit ovat aina yksilöllisiä ja ainutlaatuisia, joten projektinhallintaprosessin on jokaisella toteuttamiskerralla huolehdittava johtamista, hallinnoimista ja toteutusta kuvaavan toimintojen verkon muodostamisesta. Näiden etukäteen tunnistettujen toimintojen kuvaamisella ja toteuttamisella seurataan Lean Six Sigman periaatteita standardoitujen tehtäväkuvausten määrittämisestä ja ihmisten kasvattamisesta ymmärtämään oman työnsä sisällön sekä siihen liittyvän filosofian. Näitä periaatteita tukevat myös pääprosessin toiminnot, joilla tavoitellaan projektinhallinnasta vastaavan projektipäällikön tietämyksen kasvattamista ja varmistamista, niin projektin substanssialueen kuin itse projektinhallinnan näkökulmista. Erityisesti substanssialueen osaamisen varmistaminen nousi esille myös tutkimusosiossa, jossa vaatimus perehdyttämistoiminnosta esiintyi vahvasti vastauksissa. Pääprosessin ensimmäisellä kontrollitoiminnolla (kuva 26) pyritään ensimmäisen kerran varmistamaan vastuutetun projektipäällikön riittävä tietotaso projektin toimintaympäristöstä. Kaikki kontrollitoiminnot ovat projektinhallinnan prosessikuvauksissa mallinnettu numeroiduilla valkoisilla toiminto-kuvakkeilla ja näillä korostetaan prosessin eri vaiheissa toteutettavaa kontrollia ja tarkistustoimintoa.



Kuva 26 Substanssialueen osaamisen varmistaminen

Projektinhallinnan pääprosessin toiminnot ja vastuut niistä on määritelty johtamistasojen mukaisesti. Samaan logiikkaan perustuu vastuiden määrittely myös pääprosessiin liittyvissä aliprosesseissa, joihin perehdytään tulevissa kappaleissa. Projektin johtamista koskevat päätökset sekä suunnitelmien hyväksyntä on allokoitu johtamisesta vastaavalle ohjausryhmälle. Jos kyseessä on resursoinnin kannalta tarkasteltuna erittäin mittava projekti, projektisalkunhallinnan foorumilla on vastuu projektiryhmän kokoonpanon hyväksynnästä. Näissä tapauksissa puhutaan koko organisaatiotasolla tarkasteltuna erittäin mittavista projekteista, kuten esimerkiksi Kieku-toimintatavan ja –tietojärjestelmien käyttöönotoista. Useimmissa tapauksissa vastuut resursointisuunnitelmien hyväksynnästä on kuitenkin järkevää allokoida ohjausryhmätasolle. Projektien tehtävien toteutuksesta vastaavan projektiryhmän kokoonpanoa koskevassa suunnittelussa päävastuu pitää olla projektipäälliköllä, vaikka päätös tästä tehdään ylemmillä johtamistasoilla. Projektipäällikön kokonaisnäkemys projektin tavoitteista, lopputuotoksista sekä toimintaympäristön vaatimuksista asettaa hänet avainasemaan projektiryhmän kokoonpanoa suunniteltaessa. Myös tehtävätason hallinnan kannalta pitää projektipäälliköllä olla vahva asema määriteltäessä toteutuksesta vastaavaa projektiorganisaatiota. Pääprosessin toisella kontrollitoiminnolla varmistetaan, että projektipäällikkö täyttää tehtävänsä projektiorganisaation rakenteen sekä siihen sisältyvien roolien kuvaamisesta ja vastuiden määrittämisestä.

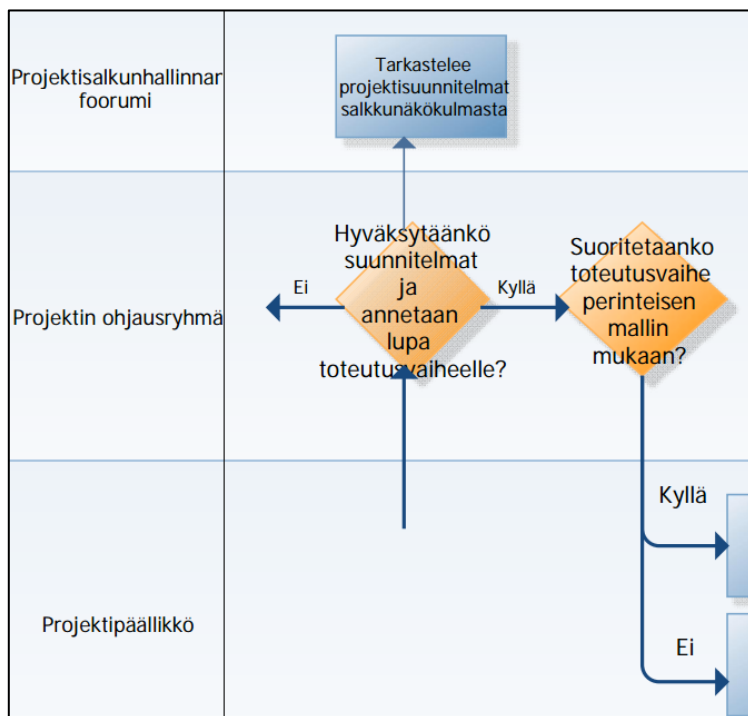
Roolien, tehtävien ja vastuiden lisäksi pääprosessi toteuttaa koko projektin suunnitteluun liittyviä toimintoja. Suunnittelutoiminnoille keskeisenä lähtökohtana on kokemuksista oppiminen (ns. lessons learned-toiminto), jota tukevat sekä PRINCE2:n että Lean Six Sigman periaatteet oppivan organisaation tärkeydestä prosessin toteutuksessa. Prosessin suunnittelutoiminnoissa tuodaan erityisesti esille projektille ensiarvoisen tärkeän liiketoimintaperusteen kuvaamista, jonka seuraaminen koko projektin elinkaaren aikana on yksi keskeisimmistä toteutettavista iteratiivista toiminnoista (yksi PRINCE2:n periaatteista).

Suunnittelutoimintojen avulla projektin toteutukselle luodaan toiminnan viitekehys, joka määrittelee niin projektin hyväksymiskriteerit, suunnitellut lopputuotokset, suunnitellut tulevat hyödyt kuin kaikki suunnitelmat koskien projektin aloitusvaihetta, ensimmäistä toteutusvaihetta sekä kokonaisprojektia. Pääprosessin kolmannessa

kontrollitoiminnossa projektipäällikkö koostaa projektin aloitusvaiheen suunnitelmat sekä projektikuvauksen ohjausryhmän hyväksyttäväksi. Projektin kuvauksella ja aloitusvaiheen suunnitelmalla varmistetaan, että projekti saa heti alkuvaiheessa yhteisesti hyväksytyyn suunnan sekä lähtötiedot.

Projektitasoisista suunnitelmista omat toiminnot on kuvattu eräille laajemmille kokonaisuuksille, kuten viestinnälle, kokoonpanon- sekä laadunhallinnalle. Näiden suunnitelmien avulla projektin toteutusvaiheessa tullaan suorittamaan mm. tuotoksen laadunvarmistusta, jotta projekti tuottaa asiakkaalleen odotettuja lopputuotteita odotetuilla laatuominaisuuksilla. Projektiryhmän osallistaminen suunnitelmien katselmointiin sekä tarkennuksiin on projektin sujuvuuden kannalta elintärkeää. Suunnitelmien optimoinnin lisäksi projektipäällikön ja –ryhmän yhteistyöllä suunnitteluvaiheessa varmistetaan projektiryhmän sitoutuminen itse toteutukseen. Pääprosessin neljännessä kontrollitoiminnossa kontrolloidaan koko projektin aloitusvaiheen dokumentaation olemassaolo sekä sen riittävä laadullinen taso, jotta projektin toteutusvaiheet voidaan käynnistää.

Kun projektin aloitusvaiheessa luodut koko projektia koskevat suunnitelmat on prosessitoimintojen kautta laadittu sekä projektin ohjausryhmän hyväksyntätoimintojen avulla vahvistettu, varmistetaan projektisalkun ajantasaisuus raportoimalla projektin suunnitelmista projektisalkunhallinnan foorumille (kuva 27). Ajantasaisella raportoinnilla projektinhallintaprosessi auttaa projektisalkun kehittymisen seurantaan kuukausitasolla. Näin projektisalkussa kyettäisiin seuraamaan säännöllisesti aikatauluihin, kustannuksiin, liiketoimintatavoitteisiin ja eri tyyppisiin riskeihin liittyviä kokonaisuuksia. Projektisalkunhallinnan foorumille raportoiminen on käytännöllisyyden sekä tehokkuuden näkökulmasta katsottuna hyvä toteuttaa sähköisesti Palkeilla käytössä olevan yhteisen hankesalkku-sovelluksen kautta. Todettaessa salkkuraportoinnin vaativan tuekseen myös keskusteluihin pohjautuvaa läpikäyntiä, on tämän tarpeen arviointi- ja toteutusvastuu projektipäälliköllä.



Kuva 27 Projektisalkulle raportointi prosessista toteutettuna prosessikuvauksessa tietovirralla

9.4 Projektin toteutusvaihe

Projektinhallintaprosessin ensimmäisissä toiminnoissa analysoidaan sekä päätetään toteutettavan projektin tyyppi. Projektityyppiin perustuen on seuraavaksi tehtävissä tarvittavan johtamismallin valinta sekä johtamismallia tukevan projektipäällikön nimittäminen (laajoissa kokonaisuuksissa voidaan nimetä useampia, esim. aliprojektien projektipäälliköt). Valittu projektityyppi myös määrittelee toteutusvaiheessa käytettävän mallin, toimitaanko perinteisen toteutusmallin (Liite 5) mukaisesti vai ketterää menetelmää (Liite 6) soveltaen. Toteutusvaiheen mallin valintaan vaikuttavat esimerkiksi projektin kohteen laajuus, monimutkaisuus, luonne sekä myös siihen liittyvä ammatillinen osaaminen ja käytettävissä olevat resurssit sekä niiden ominaisuudet. Näiden projektia koskevien ominaisuuksien arviointi sekä niihin liittyvät päätökset on vastuutettu projektin johtamisesta vastaavalle ohjausryhmälle.

9.4.1 Perinteinen toteutusvaihe

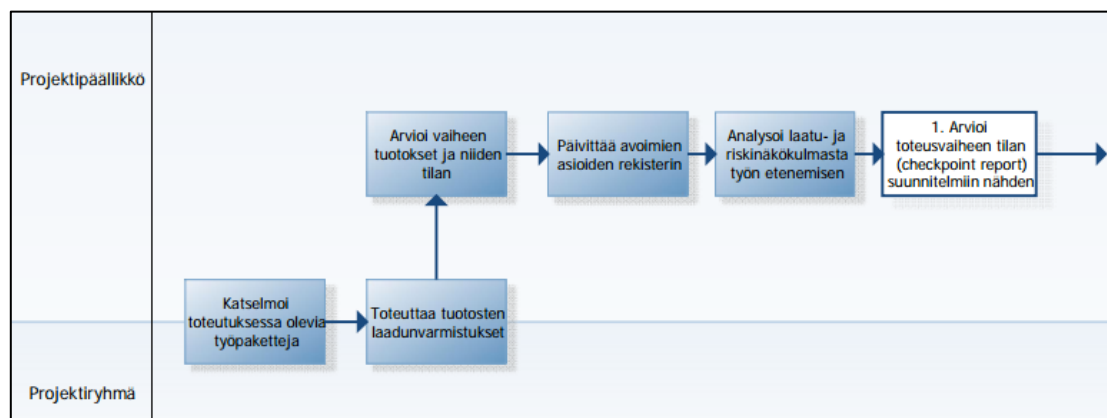
Perinteisen toteutusvaiheen toimintojen verkkoa kuvaava aliprosessi (Liite 5) aloitetaan Lean Six Sigmaa tukevilla toimilla. Jotta projektissa voidaan varmistua projek-

tiorganisaation toteuttaman jatkuvan arvioinnin sekä jatkuvan parantamisen periaatteista, tulee jokaisen toteutusvaiheen iteraatiokierroksen aluksi käydä läpi projektin opit-rekisteri. Kun jokaisella toteutusvaiheen kierroksella analysoidaan päivitetty rekisteri, varmistutaan projektiorganisaation tietoisuudesta asioista, joihin erityisesti toteutusvaiheessa tulisi kiinnittää huomioita pyrittäessä parempaan suoritustasoon. Projektin opit-rekisterin läpikäynnillä kyetään vaikuttamaan niin organisaation opimistasoon kuin vikojen (ongelmien) vähentämiseen, toteutusvaiheen läpimenoajan lyhentymiseen kuin laadun parantamiseen, joka puolestaan luo edellytyksiä parantuneelle asiakastyytyväisyydelle. Riskianalyysin läpikäynti varmistaa toteutusvaiheen alussa projektipäällikön sekä sitä kautta projektin toteutuksesta vastaavan organisaation ymmärryksen toteutukseen vaikuttavista tekijöistä sekä niiden vaatimista toimenpiteistä. Riskianalyysissä esitettyjen toimenpiteiden osalta projektipäällikön tulee varmistua Lean Six Sigman periaatteiden mukaisesti, että kuvatut toimenpiteet kohdistuvat nimenomaan juurisyihin riskien taustalla – välillisten riskien hallinta ei itsessään poista riskiä ja siksi juurisyiden tunnistaminen on tärkeää.

Kun varsinaista toteutusvaihetta, laadullisesta näkökulmasta, tukevat toiminnot on suoritettu, aliprosessissa siirrytään tarkentamaan ja ohjeistamaan projektiryhmälle lopputuotoksien toteuttamiseen liittyviä tehtäviä. Projektipäällikön vastuulla on tunnistaa vaihesuunnitelmasta tehtäväkokonaisuudet ja kuvata sekä tarkentaa ne toteutuksesta vastaavalle organisaatiolle. Poikkeamalla johtamista tukee laatu- ja raja-arvojen määrittelyyn liittyvä toiminto, jossa projektipäällikkö määrittelee esimerkiksi tuotoksille/työpaketeille asetetut vaatimukset. Yhteisesti tiedostettujen raja-arvojen määrittely antaa näin projektipäällikölle mahdollisuuden puuttua oikeaan aikaan oikeisiin asioihin ja tätä kautta toteuttaa Lean Six Sigman periaatetta prosessin jatkuvasta virtauksesta, joka tuo ongelmat heti tietoisuuteen niiden synnyttyä.

Määrittelyjen jälkeen projektipäällikön tulee varmistaa, että toteutuksesta vastaavalla organisaation osalla on sekä työpaketeista että niihin liittyvistä ohjaavista ominaisuuksista sama ymmärrys työn sujuvuuden takaamiseksi. Jos työpakettien ja –ohjeiden katselmointi nostaa esille epätietoisuutta, velvoittaa aliprosessi suorittamaan työpakettien kuvaamiseen sekä raja-arvoihin liittyvät toiminnot uudelleen kunnes tietoisuus ja ymmärrys asioista on riittävällä tasolla varsinaisen toteutuksen aloittamiseksi.

Työpakettien eli tehtävien toteutuksen aikana projektipäällikkö yhdessä projektiryhmän kanssa katselmoi käynnissä olevia toteutuksia sekä toteuttaa niihin liittyviä laadunvarmistuksen toimenpiteitä. Laadunvarmistuksen toimenpiteet on kuvattu pääprosessin laadunhallinnan suunnitelmia koskevassa toiminnossa (Liite 4). Aliprosessin iteratiivinen laadunvarmistus mahdollistaa Lean Six Sigman periaatteiden mukaisen kulttuurin, jossa pysähdytään korjaamaan ongelmat pikaisesti ja tavoitellaan ongelmien juurisyiden korjausta heti ensimmäisellä kerralla. Perinteisen toteutusvaiheen ensimmäisessä kontrollitoiminnossa projektipäällikön tulee arvioida toteutusvaiheen tilaa suunnitelmiin nähden ja toteuttaa näin PRINCE2:n mukaista periaatetta poikkeamalla johtamisesta (kuva 28). Kyseisen kontrollitoiminnon avulla projektipäällikkö varmistaa, että tarvittava muutoksenhallinta toteutetaan oikeassa laajuudessa ja sen johtamistason vastuiden mukaisesti, kuin se on määritelty prosessissa toteutettavaksi.



Kuva 28 Perinteisen toteutusvaiheen tilan arviointiin liittyvä kontrollitoiminto

Kun toteutusvaiheen työpakettien toteuttaminen on saatu päätökseen, aliprosessin toisessa kontrollitoiminnossa varmistetaan syntyneiden tuotoksien laatu. Laadunvarmistuksella tuetaan Lean Six Sigman osa-aluetta, jonka tavoitteena on asiakastytyväisyyden parantaminen. Laadunvarmistusta seuraa PRINCE2-menetelmän vaiherajan hallintaan liittyvien toimintojen osa, joka aloitetaan projektipäällikön ja projektiryhmän yhteisellä projektin opit-rekisterin päivittämisellä. Kun toteutusvaiheessa esiin nousseet asiat on dokumentoitu ja analysoitu heti toteutustoimenpiteiden jälkeen, varmistetaan rekisterin ajantasaisuus sekä käyttökelpoisuus tulevissa vaiheissa.

Projektin toteutusvaiheen oppien läpikäynnin ja dokumentoinnin jälkeen pitää projektipäällikön huolehtia aliprosessin toiminnoista, joilla päivitetään riskianalyysin lisäksi avoimien asioiden rekisteriä sekä laaditaan tulevaa etenemistä koskevat suunnitelmat. Seuraavaa vaihetta koskevat suunnitelmat voivat tilanteen mukaan kohdistua joko uuden toteutusvaiheen aloittamiseen tai vaihtoehtoisesti projektin lopettamisprosessiin siirtymiseen. Vaiherajan hallinta sisältää lisäksi tärkeitä toimintoja liittyen tilanneanalyysiin (taloudelliset seurantakohteet, vaihesuunnitelman toteutuminen, toteutusvaiheen loppu-/edistymisraportti) sekä projektisuunnitelman että liike-toimintaperusteiden päivittämiseen. Raportoinnin ja suunnitelmien sekä projektiryhmän sitouttamisen kannalta projektipäällikölle oleellista on projektiryhmän osallistaminen näiden asioiden katselmointiin. Aliprosessin kolmannessa kontrollitoiminnossa varmistetaan projektihallinnollisesti tärkeän raportoinnin ja suunnitelmien olemassaolo sekä vastaavuus tarpeisiin ennen kuin nämä käsitellään projektin ohjausryhmän toimesta. Projektin ohjausryhmällä on tässä pisteessä tärkeä rooli projektin toteutusvaiheen hyväksynnässä. Ohjausryhmällä on mahdollisuus edellyttää projektipäälliköltä ja projektiryhmältä toteutusvaiheen raportoinnin sekä tulevien suunnitelmien tarkennusta, jos ne koetaan riittämättömiksi projektin johtamisen kannalta. Ohjausryhmän hyväksyntätoiminnon jälkeen prosessi varmistaa tietovirran avulla projektisalkun ajantasaisuuden raportoimalla projektin suunnitelmista projektisalkunhallinnan foorumille (kuten pääprosessissa toteutettu). Toteutusvaiheen hyväksynnän jälkeen aliprosessista palaudutaan takaisin pääprosessiin, jossa edetään toteutusvaiheessa laaditun suunnitelman mukaisesti.

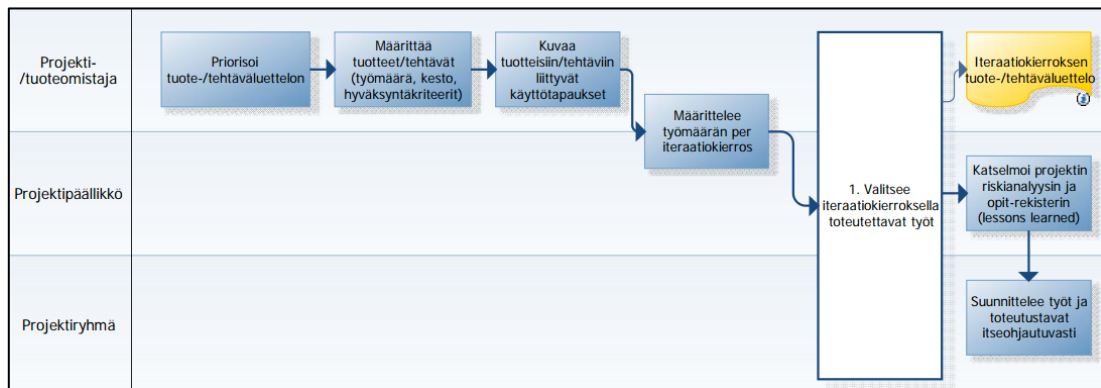
9.4.2 Ketterä toteutusvaihe

Aliprosessi, joka kuvaa perinteisen toteutusvaiheen sijasta ketterän lähestymistavan toimintojen verkkoa (Liite 6), lähtee tuote-/tehtäväluettelon näkökulmasta edistämään projektin varsinaista toteutusta. Tässä toteutustavassa on huomioitava uusi rooli toteutusvaiheen operatiivisessa toiminnassa eli tuote-/projektiomistajan rooli. Tämä uusi rooli sekä projektiryhmän voimakkaampi itseohjautuvuus verrattaessa perinteiseen toteutusmalliin vaikuttavat myös projektipäällikön tehtäviin toteutusvaiheessa. Kyseisessä Scrum-menetelmää soveltavassa aliprosessissa projektipäällikkö toimii projektiryhmän palvelevana johtajana, joka mahdollistaa toteutukselle optimaali-

sen toteutusympäristön sekä projektinhallintaprosessin mukaisen etenemisen. On huomioitava, että tässä projektinhallintaprosessissa ketterä toteutustapa ei ole aidosti ja tiukasti Scrum-menetelmää seuraava toteutus, vaan sitä on sovellettu tutkimuksen tilaajaorganisaation toimintaympäristöön sopivaksi. Projektinhallinnan pääprosessissa (Liite 4) toteutetussa projektin tyypityksessä on huomioitava, projektin kohteen ja luonteen lisäksi, tarkasti käytettävien projektiresurssien ominaisuudet. Ketterä toteutusmalli vaatii projektiryhmän jäseniltä suurempaa itseohjautuvuutta sekä suunnitte- luosaamista kuin perinteinen toteutusvaihe.

Aliprosessissa projekti-/tuoteomistajan (jäljempänä tuoteomistaja) ensimmäisenä suoritettavana toimintona on johtaa projektisuunnitelmasta päivitetty tuote- ja tehtä- väluettelo (jäljempänä kehitysjonon). Tuoteomistajan yhtenä tärkeimpänä tehtävänä tämän jälkeen on tuotteen kehitysjonon järjestäminen optimaaliseksi, jotta asetut ta- voitteet saavutettaisiin parhaalla mahdollisella tavalla. Kun kehitysjonon on optimoitu, pitää siinä mainitut kohdat täydentää vielä työmääräarvioilla, työn kestolla sekä lop- putuotoksien hyväksyntäkriteereillä. Tuoteomistajan ei tarvitse kuvata projektiryh- mälle miten heidän tulisi toteuttaa kuvatut tehtävät, vaan tämä aliprosessi osoittaa vastuun tarkemmasta toteutussuunnitelmasta projektiryhmälle. Jotta projektiryhmä voisi kuvata suunnitelman kehitysjonon tehtävien toteutuksesta, pitää tuoteomistajan laatia tehtävien lopputuotoksiin liittyvät käytötapa-ukset suunnittelun tueksi.

Aliprosessin ensimmäisessä kontrollitoiminnossa (29) valitaan kehitysjonosta toteu- tusvaiheen seuraavalla iteraatiokierroksella toteutettavat työt. Tähän kontrollitoimin- toon osallistuvat tuoteomistaja, projektipäällikkö ja koko projektiryhmä. Huomioita- vaa on, että päävastuu iteraatiokierroksen töiden valinnassa on projektiryhmällä - se- kä tuoteomistaja että projektipäällikkö osallistuvat kontrollitoimintoon varmistaak- seen, että projektiryhmällä on riittävät tiedot kehitysjonon tehtävistä ja niihin liitty- vistä yksityiskohdista. Näillä mainituilla aliprosessin toiminnoilla pyritään Lean Six Sigman periaatteen mukaisesti kasvattamaan projektiryhmästä joukkoa asiantuntijoi- ta, jotka ymmärtävät työn perusteellisesti ja näin saavat hyvän lähtötilanteen rakentaa sisäistä itseohjautuvuutta, jota heiltä odotetaan.



Kuva 29 Iteraatiokierroksen tehtävuettelon määrittämiseen liittyvä kontrolli

Kontrollitoiminnon jälkeen vastuu aliprosessin toimintojen suorituksesta siirtyy pääasiassa projektiryhmälle. Ketterä toteutusvaihe antaa projektiryhmälle paljon vapautta päättää tavoista, joilla lopputuotokset saavutetaan, mutta samalla se edellyttää heiltä myös paljon itseohjautuvuutta ja vastuunottoa. Ensimmäinen toiminto kontrollitoiminnon jälkeen antaa tuotokseksi projektiryhmän toteuttamana tarkat suunnitelmat tehtävien suorittamistavoista. Jos aliprosessissa projektiryhmä kuitenkin huomaa, että saadut lähtötiedot eivät olekaan edellytetyllä tasolla, on heillä mahdollisuus pyytää tuoteomistajalta sekä projektipäälliköltä tarkennuksia tehtävuettelon määrittäykseen.

Aliprosessissa siirrytään seuraavaksi inkrementaaliseen tuoteluettelon tehtävien toteutukseen. Jotta aliprosessiin voitiin sisällyttää Scrum-menetelmästä tyypilliset avoimuuden, läpinäkyvyyden ja ymmärrettävyyden ominaisuudet, on prosessiin määriteltävä tarkastelutoiminto (aliprosessin toinen kontrollitoiminto). Tarkastelutoimintoa tulee suorittaa lyhyin aikavälein, jotta toiminto pystytään pitämään tuloksekkaana, mutta kevyenä. Onkin suositeltavaa, että tarkastelutoiminnon toistoväli on korkeintaan 2 – 3 työpäivää (poikkeaa Scrum-menetelmässä määritellystä päivittäisestä tarkastelusta). Toistovälin pituuden määrittämiseen, joka on projektipäällikön vastuulla, vaikuttaa projektin luonne sekä projektiryhmän projektille allokoima työaika (onko 100% työajasta vai osittaista, esimerkiksi 40%). Tarkastelutoiminnon suorittaminen ei saa vaatia projektiryhmältä valmistettavaa työtä eikä toiminto tuota virallista kirjallista dokumentaatiota (esimerkiksi muistioita). Tarkastelutoiminnon kesto on toistovälin pituudesta riippuen 15 minuutista 30 minuuttiin, minkä aikana projektiryhmän

jokainen jäsen kertoo omalta osaltaan toteuttamistaan työvaiheista, suunnitelmistaan koskien seuraavan toistovälin töitä sekä mahdollisesti esteistä, joita on kohdannut.

Iteraatiokierroksen päätteeksi aliprosessin kolmannessa kontrollitoiminnossa katseloidaan saavutetut toteutetut tehtävät ja niistä syntyneet lopputuotokset tuoteomistajan, projektipäällikön sekä projektiryhmän toimesta. Katselmointia seuraa tuoteluettelon päivitykseen sekä iteraatiokierroksen onnistumisen arviointiin liittyvät toiminnot. Onnistumisen arvioinnilla projektiryhmä ja projektipäällikkö yhdessä päivittävät projektin opit-rekisteriä. Jos aliprosessissa todetaan toteutusvaiheen olevan lopussa eikä tarvetta uudelle iteraatiokierrokselle ole, siirrytään toteutusvaiheen päättäviin toimintoihin.

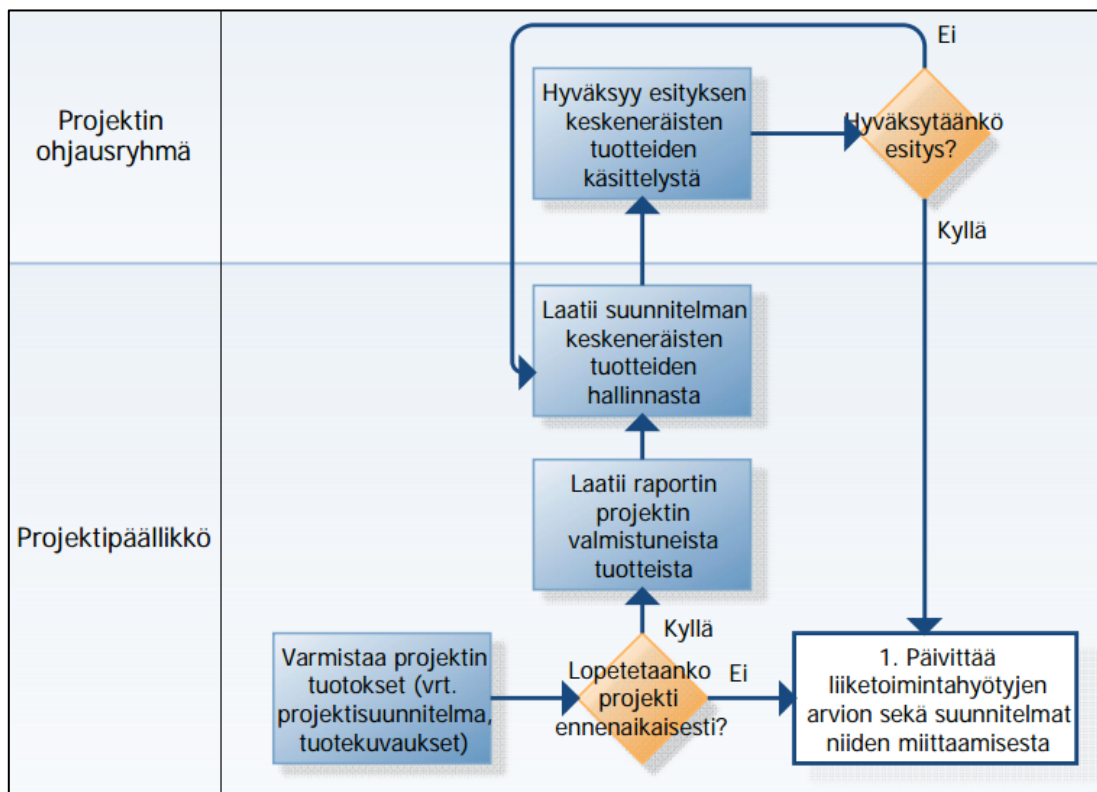
Toteutusvaiheen päättävissä toiminnoissa huolehditaan projektisuunnitelman päivittämisestä vastaamaan sen hetkistä tilannekuvaa. Sama päivystoiminto tulee tehdä tarpeen mukaan myös muulle projektidokumentaatiolle kuten riskianalyyksille sekä viestintäsuunnitelmalle. Tämän lisäksi aliprosessissa määritellään toiminto projektin opit-rekisterin päivittämiselle sekä läpikäynnille, mikä on vastuutettu projektipäällikön ja projektiryhmän toteutettavaksi. Toteutusvaiheen päättämistä sekä projektin etenemistä varten prosessiin on määritelty neljänneksi kontrollitoiminnoksi toiminto toteutusvaiheen raportoinnin sekä tulevan etenemissuunnitelman laatimiseksi. Kuten perinteisessäkin toteutusvaiheessa, projektin ohjausryhmällä on tässä kohtaa tärkeä rooli projektin ketterän toteutusvaiheen hyväksynnässä. Ohjausryhmällä on tässä vaiheessa mahdollisuus edellyttää projektipäälliköltä ja projektiryhmältä toteutusvaiheen raportoinnin sekä tulevien suunnitelmien tarkennusta, jos ne koetaan riittämättömiksi projektin johtamisen kannalta. Ketterän toteutusvaiheen hyväksynnän jälkeen aliprosessista palaudutaan takaisin pääprosessiin, jossa edetään toteutusvaiheen viimeisissä toiminnoissa laaditun suunnitelman mukaisesti.

9.5 Projektin päättäminen

Projektinhallintaprosessissa toteutusvaihe on siis jaettu kahteen vaihtoehtoiseen suoritettavaan aliprosessiin – perinteiseen ja ketterään toteutustapaan. Toteutusvaihe on prosessissa määritelty lisäksi toistettavaksi aliprosessiksi eli projektinhallintaproses-

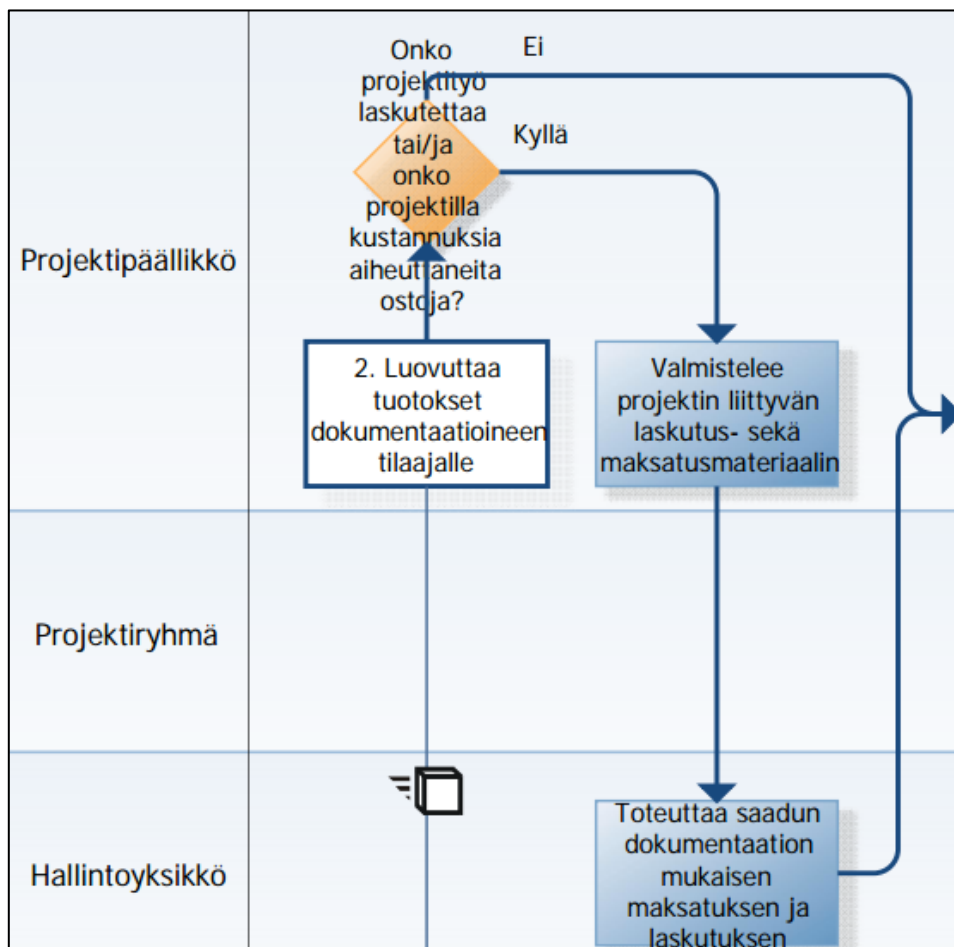
sin aikana aliprosessi voidaan suorittaa tarpeen mukaan useammin kuin kerran. Kun prosessista on toteutusvaihe kokonaisuudessaan suoritettu, siirrytään projektinhallintaprosessissa päättämisvaiheeseen, joka on kuvattuna omaksi aliprosessiksi (Liite 7).

Projektin päättäminen perustuu jälleen soveltuvin osin PRINCE2-menetelmän prosessikuvaukseen. Kyseinen aliprosessi aloitetaan toiminnolla, jolla päivitetään projektisuunnitelma vastaamaan viimeisen toteutusvaiheen jälkeistä tilannetta. Samalla kerätään projektia koskevat seurantatiedot opinnäytetyön tilaajaorganisaation hallintoyksiköltä jatkokäsittelyä varten. Projektipäällikkö lisäksi varmistaa projektin lopputuotosten tilanteen vertaamalla niitä projektisuunnitelmassa määriteltyihin tavoitteisiin. Jos kyseessä on projektin ennakoinen lopetus (päätös tästä on tehty ohjausryhmän toimesta viimeiseksi suoritettussa toteutusvaiheessa laadittuun etenemissuunnitelmaan perustuen), toteutetaan aliprosessin ennakoinen päätöksen vaatimat toimenpiteet. Näissä toimenpiteissä projektinhallintaprosessi tuottaa projektipäällikön toimesta raportin valmistuneista tuotteista, mutta myös jatkosuunnitelman toteuttamatta jääneistä tai keskeneräisistä projektin tuotteista. Ohjausryhmän tehtävänä on katselmoida sekä hyväksyä raportti ja suunnitelma keskeneräisten tuotteiden hallinnasta (kuva 30).



Kuva 30 Projektin ennenaikainen päättäminen sekä kontrollitoiminto

Tutkimukseen sisältyneiden kyselyiden vastauksissa, sekä operatiivisesta että asiakkaan näkökulmasta katsottuna, nousi esille tarve varmistaa projektinhallintaprosessissa projektin lopputuotosten vastaanoton sujuminen projektin tilaajan toimesta. Vaikka projekti itsessään täyttäisi laadullisesti kriteerit, jotka sille on asetettu, projektin tuotosten vastaanoton epäonnistumisella saatetaan turmella projektilla tavoiteltujen hyötyjen saavuttaminen. Tämän vuoksi projektinhallintaprosessissa on määritelty toiminnot niin tuotosten vastaanoton ohjeistuksen kuin tuotoksiin liittyvän projektinaikaisen dokumentaation valmisteluun, jotta ne voidaan luovuttaa projektin tilaajalle yhdessä tuotosten luovutuksen yhteydessä (kuva 31).



Kuva 31 Tuotoksien luovutus sekä taloushallinnon toiminnot päättämisprosessissa

Suoritetulla projektilla on palvelunäkökulmasta lisäksi erittäin tärkeää pystyä todentamaan projektin lopputuotoksilla saavutettavat hyödyt – projektihan tuottaa muutoksen nykytilanteeseen ja vasta tämä muutos tuottaa projektin jälkeen niitä lopullisia hyötyjä projektin tilaajalle. Projektin toteutuksesta vastaavalla organisaatiolla on paras ymmärrys tuotoksen ominaisuuksista ja niihin liittyvistä tekijöistä, joten projektinhallintaprosessiin on loogista sisällyttää myös toiminto, joka tuottaa tilaajalle mittarointisuunnitelman projektin tuotoksen käytön aikaiselle seurannalle. Mittarointisuunnitelmalla projekti kykenee varmistamaan, että projektin loppumisen jälkeen hyötyjen realisoinnin seuranta tapahtuu oikeita asioita seuraamalla. Oikeiden mittareiden avulla pystytään näin vielä projektin elinkaaren loputtua varmistamaan suunniteltujen liiketoimintahyötyjen saavuttaminen.

Projektin päättämisvaiheen pitää huolehtia myös projektin taloushallinnon velvoitteista. Näiden velvoitteiden täyttämiseksi aliprosessi sisältää valinnaiset toiminnot,

joiden avulla tuotetaan niin laskutukseen kuin maksatukseen liittyvä informaatio sekä näiden perusteella tuotettavat taloushallinnon toiminnot (maksatus, laskutus). Jotta projektipäällikkö kykenee varmistamaan näiden toimintojen suorituksen tarvittaessa, tekee hän kiinteää yhteistyötä organisaation hallintoyksikön kanssa (kuva 31).

Projektin päättämistoimintoihin liittyvien kyselyiden vastauksissa toivottiin riittävän tarkasti määriteltyä ja ymmärrettävää etenemistä, jotta projektilla olisi selkeän alun lisäksi myös selkeä loppu. Projektin selkeä loppu on merkittävä asia jo pelkästään vastuukysymysten kannalta tarkasteltuna. Projektin kyvykäs päättäminen on tutkijan mukaan yksi projektinhallinnan haastavampia vaiheita ja siksi siihen on kehitetyssä projektinhallintaprosessissa keskitytty tarkalla tasolla.

Päättämisvaihetta kuvaavassa aliprosessissa projektin raportointiin ja sen hyväksyntää liittyvät tapahtumat alkavat projektin toteutuksen arviointiin keskittyvillä toiminoilla. Arviointityö vaatii ennakkoon valmistelevia töitä projektipäälliköltä: menneiden riskien- ja laadunhallinnan toimenpiteiden, avointen asioiden sekä projektissa tunnistettujen oppien läpikäyntiä sekä analysointia. Näiden perusteella projektipäällikön pitää kyetä rakentamaan arviointikokonaisuus, joka varsinaisessa arviointitoiminnossa käydään läpi yhdessä projektiryhmän kanssa. Edellä mainittu arviointi sekä yhteenveto projektin opeista antavat projektipäällikölle hyvän lähtökohdan projektin loppuraportin laadinnalle. Loppuraportti kuvaa projektipäällikön näkemystä projektin etenemisestä, onnistumisista, saavutuksista ja muista projektin aikana koetuista asioista. Raportin laadinnassa myös projektiryhmän osallistaminen on tärkeässä osassa kattavan näkemyksen keräämiseksi. Kolmas kontrollitoiminto päättämisvaiheessa koostuu projektin loppuraportin ja muun dokumentaation viimeistelystä projektin hyväksymis- ja päättämistoimintoa varten (kuva 32). Projektin hyväksymis- ja päättämistoimintojen yhteydessä prosessi varmistaa tietovirran avulla ajantasaisen raportoinnin jälleen organisaation projektisalkulle. Raportoinnin avulla prosessi jälleen täyttää prosessinomistajan prosessille asettamat vaatimukset salkunhallintanäkökulmasta tarkasteltuna.

varmistetaan riittävä projektinhallinnallinen valmistautuminen esimerkiksi tärkeisiin päättämistoimintoihin. Kontrollitoiminnot toimivat lisäksi projektipäällikön toiminnan apuna ja projektinhallintaprosessista vastaavan Projektipalvelut-yksikön palvelupäällikön työnohjauksen apuna hänen ohjatessaan linjaorganisaationäkökulmasta alastaan eli projektipäällikköä. Näillä tarkastuspisteillä varmistetaan prosessinäkö- kulmasta, eritoten prosessin jalkauttamis- sekä käyttöönottovaiheessa, määriteltyjen toimintojen suunnitelmallinen toteutus. Kontrollitoiminnot esittäytyvät prosessissa täten sekä kontrolli- ja tarkastustoimintoina että prosessinaikaisena ohjaustoimintoina. Kaikki edellä mainitut kontrollitoiminnot on prosessin kuvauksissa keskitetty operatiivisesta projektinhallinnasta vastaavalle roolille eli projektipäällikölle. Tutkijan mukaan prosessinaikaisen suorituksen kannalta on oleellista, että ohjaavat toiminnot keskittyvät nimenomaan projektipäällikön tehtäviin, jotta työn seuranta ja toimintaympäristöön kohdistuva reagoitivastuu sijaitsevat yhdessä ja samassa projektiroolissa.

Edellä mainittuihin kontrollitoimintoihin voidaan kaikkiin asettaa myös numeraalisia mittareita keräämään tuloksia prosessin tehokkuuteen ja virtausnopeuteen liittyen. Esimerkiksi tutkimuksessa kehitetyn pääprosessin suunnitteluvaiheessa on kolme erillistä kontrollitoimintoa, joihin pitää asettaa mittari, jonka tulokset kertovat suunnitteluvaiheen tehokkuudesta ja siellä mahdollisesti tapahtuvista virtauksen hidastumisista. Poikkeaman esiintyessä on erittäin tärkeää löytää sen aiheuttanut juurisyy, jotta prosessin suunnittelutoimintojen virtausta voidaan jatkossa kehittää. Esimerkiksi projektiorganisaation rakenteen suunnittelu ja roolitus voivat viedä suunniteltua enemmän aikaa sekä resursseja, jos projektipäällikön mentoroinnissa ei ole tehty riittäviä toimia. Toteutusvaiheissa kontrollitoiminnot ja mittarit tulee konkretisoida keskittymään erityisesti projektin tuotoksiin: vastaako tuotoksien laatu suunnitelmia ja määriteltyjä laatukriteerejä, onko tavoiteltu laatu saavutettu suunnitelmien mukaan ilman lisäresursointeja ja onko tuotoksien valmistamisessa noussut esille huomioitava riskitekijöitä.

Mittareilla/kontrollitoiminnoilla on tärkeä merkitys projektinhallinnalle oleellisen merkittävien suunnitelmien, raporttien ja analyysien todentamisessa. Tutkijan mielestä on kuitenkin tärkeää huomata, että jokaisen suunnitelman tai raportin, joka prosessikuvauksessa on kuvattu, ei tarvitse olla oma itsenäinen dokumenttinsa. Näiden

mainittujen projektinhallinnallisten tuotteiden skaalautuvuus pitää tapahtua samassa suhteessa projektin laajuuden mukaan. Yksinkertaisessa ja kapea-alaisessa projektissa voi olla perusteltua laatia yksi suunnitelma, joka ottaa kantaa viestintään, laadunhallintaan sekä projektin toteutukseen. Oleellista vain on, että kaikki suunnittelukonaisuudet ovat projektinhallintaprosessin suorituksessa mukana – olivatpa ne sitten omina dokumentteinaan tai eivät. Dokumenttimalleja kehittäessään Palkeiden tulee ottaa mainittu skaalautuvuus huomioon.

Prosessinaikaisessa ohjauksessa on prosessissa käytössä myös toinen työväline, projektin opit-rekisteri (PRINCE2:ssa käytetty termiä ”lessons learned”). Opit-rekisterin läpikäynti ennen projektin suunnitteluvaiheen aloittamista huolehtii siitä, että projektioorganisaatio käyttäytyy Lean Six Sigman periaatteen mukaisesti kuin oppiva organisaatio. Pääprosessissa kuvattu ensimmäinen opit-rekisterin läpikäynti onkin yksittäisen projektin kannalta erityisen tärkeässä asemassa, koska sillä kyetään varmistamaan prosessin suorituskertojen välissä tapahtuva kehittäminen ja organisaation oppiminen menneistä kokemuksista. Tutkijan näkökulmasta tämä ei kuitenkaan voi olla ainoa prosessin kehittämiseen kohdentuva toiminto koko organisaatiotasolla tarkasteltuna, vaan kehittämistä on tapahduttava myös prosessin ulkopuolella. Prosessin ulkopuolella tapahtuvassa kehittämisessä projektin opit-rekisteri on kuitenkin samalla tavalla merkittävässä roolissa kuin itse projektinhallintaprosessin suorituksen aikana.

Projektin opit-rekisterin tärkeys asettaa tutkijan mukaan haastetta myös konkreettisen rekisterityövälineen rakentamiselle, jotta sen käytettävyys taataan kaikissa tilanteissa. Tutkimus on rajattu koskemaan projektinhallintaprosessia ja tästä syystä se ei ota kantaa prosessin ulkopuolella tapahtuvaan kehittämiseen. Prosessi kuitenkin omalta osaltaan tarjoaa ulkopuoliselle kehittämiselle syötteitä projektin opit-rekisterin kaltaisella toiminnolla ja näin pyrkii Lean Six Sigman mukaiseen jatkuvaan kehittämiseen, läpimenoajan lyhentämiseen, vikojen vähentämiseen, asiakastyytyväisyyden kasvattamiseen sekä hukan vähentämiseen prosessissa.

10 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli luoda Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskukselle prosessi, jonka mukaisesti organisaatiossa tuotettaisiin projektinhallintapalvelua niin sisäisille kuin ulkoisillekin asiakkaille. Tutkimuksen tarkoituksena oli lisäksi konkretisoida luotu prosessi prosessikuvaukseksi, joka toimisi niin projektinhallintatyön mallina projektiorganisaatiolle kuin tarjottavan palvelun kuvaajana projektin asiakkaille. Projektinhallintaprosessin kehittämisen ja kuvauksen laatimisen lisäksi tutkimuksessa tuli luoda kontrollointi- ja mittarointimalli projektinhallintaprosessin ohjaukselle sekä kehittämiselle.

Kuten tutkimuksen alkuosassa todettiin, haasteeksi kehittämistyössä nousi kahden vastakohtan yhdistäminen: miten ainutkertainen projekti voidaan toteuttaa etukäteen tunnistetun ja määritellyn prosessin mukaisesti. Haastetta lisäsi vielä tarve mahdollistaa luotavan prosessimallin suorituksen aikainen ohjaus ja pitkäjänteinen kehittäminen. Kolmanneksi ja tulevaisuuden haasteeksi tutkija tunnistaa luodun prosessimallin jalkautuksen. Prosessin vastuullinen kehittäjä ja sen omistaja kuvataan yleisesti prosessinhallinnan teorialleille yhdeksi ja samaksi henkilöksi, mutta tässä tapauksessa tämä rooli oli jaettu sekä tutkijan että prosessin tulevan omistajan kesken. Prosessin organisaatiotasoinen käyttöönotto oli lisäksi rajattu pois tutkimuksesta, mutta sekin siihen että prosessin omistajuuteen kohdistuvat haasteet otettiin tutkijan osalta huomioon prosessikuvauksen tarkkuutta ja yksiselitteisyyttä lisäämällä.

Tutkimuksen teoriaosuuden ensimmäisessä osassa perehdyttiin useampaan projektinhallinnan teorialle. Käsiteltävät teoriat lähestyivät projektinhallintaa eri näkökulmista ja tällä tavalla mahdollistivat tutkimuksen lopputuotoksen kehittämiseksi riittävän laaja-alaisen lähtökohdan. Tutkimus kattoi projektinhallintanäkökulman lisäksi myös prosessiliiketoiminnan sekä laadunhallinnan osa-alueet ja näitä kokonaisuuksia tutkimuksessa tarkasteltiin omista teoriaosuuksissaan. Kehitettävässä prosessissa laadunhallinnan teoriana toimi suorituskyvyn mittaamiseen ja kehittämiseen Palkeissa valittu Lean Six Sigma-menetelmä. Ennen tutkimuksen aloittamista Palkeissa oli käytössä projektinhallintaa varten erilaisia projektidokumentaation liittyviä mallipohjia, mutta varsinaista menetelmää niiden ympärille ei oltu kehitetty. Tästä

puutteesta johtuen tutkimuksessa katsottiin tarpeelliseksi syventyä kaikkiin kolmeen teoria-alueeseen mahdollisimman perusteellisesti.

Tutkimuksessa selvitettiin kyselyiden ja teemahaastattelun avulla eri kohderyhmiltä odotuksia sekä vaatimuksia kehitettävälle projektinhallintaprosessille. Yksittäisten projektinhallintaan kohdistuvien vaatimusten ja kommenttien lisäksi tutkijan tehtävänä oli selvittää näistä vastauksista organisaation projektinhallinnan kypsyystaso. Kyselyt osoitettiin kahdelle eri kohderyhmälle: projektinhallintaprosessia toteuttaville asiantuntijoille ja projektinhallintaprosessin oletetuille tuleville sisäisille asiakkaille. Näin varmistettiin, että tutkimuksessa oli käytössä sekä tilaaja- että tuottajanäkökulma.

Teemahaastattelun avulla tutkimuksessa selvitettiin prosessin tulevan omistajan näkemystä ja odotuksia kehitettävältä prosessilta. Haastattelu toi esille, että projektien toteutustavoissa Palkeissa löytyy runsaasti eroja. Suurin syy toteutustapojen pirstaleisuudelle oli haastattelun mukaan projektinhallintaan kohdistuvan kehittämistoiminnan puute tutkimusta edeltäneinä vuosina.

Sekä tutkijan että tulevan prosessinomistajan näkökulmasta projektinhallintaprosessin pitää olla helposti omaksuttava. Jos prosessin sisäistäminen koetaan hankalana, on vaarana, että projektitoteutuksien pirstaleisuus jatkuu myös tulevana vuosina eikä yhtenäistä toteutustapaa saada otettua käyttöön. Omaksuttavuuden vaikeus hankaloitaisi siinä tapauksessa myös projektisalkunhallinnan prosessia, jolle projektinhallintaprosessin tulee projektin toteutuksen aikana raportoida. Tutkijan vastauksien perusteella saama näkemys vallitsevasta projektinhallinnan kypsyystasosta vaikutti kehitetyn prosessikuvauksen tarkkuuteen sekä prosessin lähtötasoon. Projektipäällikkyyys ja -asiantuntijuus ammatteina sekä tehtäväkokonaisuuksina ovat melko uusia Palkeissa ja myös tämä otettiin huomioon kehitettävässä mallissa. Oikealla prosessikuvauksen lähtötasolla kyetään omaksuttavuuden lisäksi varmistamaan myös sen kehitettävyyden. Edellä mainitusta johtuen tutkimuksen tavoitteena oli luoda Palkeille hyvä lähtökohta ryhtyä toteuttamaan yhtenäistä projektinhallintaa koko organisaatiossa ja kokemusten sekä oppien kautta tulevaisuudessa kehittää sitä muuttuvien tarpeiden ja toimintaympäristön mukaiseksi.

Nykyaikana projekteiksi tunnistetaan ja nimetään yhä enenevässä määrin erilaisia kehitystehtäväkokonaisuuksia ja niitä toteutetaan eri puolilla Palkeita. Näiden tunnistettujen projektien laajuudet voivat erota toisistaan merkittävästi: jotkut projektit toteutetaan pienillä henkilöresursseilla ja toiset projektit voivat vaatia kymmeniä ihmisiä. Jotkut projektit voivat kestoltaan olla jopa yhdestä kahteen vuotta, kun taas pienempiä projekteja kyetään viemään läpi muutamassa kuukaudessa. Projektien monimuotoisuus toi tutkimukselle siis vielä oman vaatimuksensa. Kehitetty prosessi on kuitenkin suunniteltu toteutettavaksi kaikkien projektien kohdalla, laajuudesta tai luonteesta riippumatta. Jotta projektit voidaan implementoida yhä uudelleen yhtenäisten kriteerien mukaisesti, tulee projektinhallintakuvausta seurata kaikissa toteutuksissa.

Primäärisenä projektinhallinnan teoriamallina toimivan PRINCE2-menetelmän periaatteen mukaisesti prosessin räätälöitävyys on tärkeässä osassa. On kuitenkin huomioitava, että räätälöitävyys ei kuitenkaan tarkoita kehitetyn prosessin vaiheiden ja toimintojen pois jättämistä. Räätälöitävyys tuo enemmänkin harkinnanvaraa itse toteutukseen: toteutetaanko jotkut toiminnot suppeammissa projekteissa yhtenä kokonaisuutena ja laaditaanko esimerkiksi suunnitelmien osalta koostetumpia kokonaisuuksia. Prosessi ei siis ota kantaa dokumenttitasolla tarpeisiin (esimerkiksi suunniteludokumenttien määrään), vaan keskittyy enemmänkin sisällöllisiin kokonaisuuksiin. Räätälöitävyys kehitetyssä prosessissa on lisäksi tuotu esille toteuttamalla kaksi vaihtoehtoista tapaa suorittaa projektin toteutusvaihe, niin sanottu perinteinen sekä ketterä toimintatapa. Se kumpaa toteutustapaa kulloinkin käytetään määräytyy kehitetyn pääprosessin tyyppityöminnossa. Projektin tyyppin määrittäminen on yksi projektin ohjausryhmän tärkeistä tehtävistä, koska siinä on projektin laajuuden lisäksi puntaroitava tulevan projektin luonnetta sekä projektissa tarvittavaa osaamista. On huomattava, että osaamisen kannalta ketterä toteutusvaihe vaatii projektin toteutuksesta vastaavalta projektiryhmältä hieman eri ominaisuuksia kuin vastaava perinteinen toteutustapa.

Kyselyiden vastauksista sekä teemahaastattelusta oli tunnistettavissa rooleihin ja vastuihin liittyvää epävarmuutta. Sama rooleihin sekä vastuihin liittyvä määrittelemättömyys on tullut esille myös tutkijan päivittäisessä työssä ja siksi tutkimuksessa tuodaan voimakkaasti esille PRINCE2-menetelmän mukaisia johtamistasoja ja niihin sisältyviä vastuita. Johtamistasot ja vastuut toimintojen suorittamisesta on tuotu esille

projektinhallintaprosessin kuvauksissa. Jotta kehitetty projektinhallintaprosessi olisi helposti omaksuttavissa Palkeissa, tulisi tulevaisuudessa eri johtamistasoilla työskentelevien henkilöiden kanssa käydä etukäteen läpi periaatteelliset vastuut sekä tehtävät eri rooleissa. Näin projektinhallintaprosessin omaksuminen ja toteuttaminen sujuisi helpommin, kun odotukset projektiin osallistuvien henkilöiden tekemisistä olisivat yhtenäiset koko projektiorganisaatiossa.

Teemahaastattelussa ja PRINCE2-menetelmässä projektin liiketoimintaperusteisiin sekä niiden seurantaan asetettiin odotuksia, jotta projektin elinkelpoisuus olisi määramuotoisesti ja suunnitelmallisesti tehtävissä projektin eri vaiheissa. Palkeiden toiminnan ja erityisesti projektisalkunhallinnan kannalta on prosessissa mahdollistettava ajantasainen ymmärrys projektin liiketoimintaperusteista. Toimintaympäristön sekä tarpeiden muuttuessa saattavat projektin liiketoimintaperusteet muuttua nopeassakin tahdissa ja joissakin tilanteissa negatiiviselta kuulostava projektin ennen aikainen lopetus saattaa olla ainoa järkevä ratkaisu. Liiketoimintaperusteiden päivittämiseen ja seuraamiseen prosessissa on rakennettu malli, joka mahdollistaa ajantasaisen projektin elinkelpoisuuden tarkistamisen.

Projektinhallintaprosessi on kehitetty perustumaan edellä mainittuun PRINCE2-menetelmään sekä ketterässä toteutusvaiheessa SCRUM-menetelmän ominaisuuksiin. Prosessi itsessään siis antaa mahdollisuuden adaptoida toteutusvaihe muuttuvien tarpeiden mukaan, mutta samalla se myös asettaa projektin johtamisesta vastaavalle ohjausryhmälle haasteita koskien oikean projektityypin valintaa. Lopputulos on siis lähtökohdaltaan asetetun tavoitteen mukaisesti geneerinen prosessi, joka on käytettävissä erilaisissa projekteissa riippumatta niiden laajuudesta tai luonteesta. Projektinhallintaprosessi, geneerisyyden lisäksi, antaa valmiudet projektinhallintaprosessin suorituksen jälkeiselle tarkastelutoiminnolle käyttämällä hyväkseen projektin opitrekisteriin vietyä projektin aikaista tietoa. Tämä prosessin ulkopuolisen kehittämisen organisoiminen ja suunnittelu on projektinhallintaprosessin omistajan vastuulla ja tutkimuksessa ei tähän oteta kantaa.

Tutkimuksessa on nyt kehitetty projektinhallinnasta prosessi, joka antaa Palkeille hyvän lähtökohdan yhtenäisille projektinhallinnan toimille. Jotta kehitettyä prosessia voidaan viedä pidemmälle, vaatii se seuraavaksi kehitetyn mallin omaksumista ja

käyttöönottoa organisaatiossa. Kokeilun, epäonnistumisen, onnistumisen, oppimisen ja kypsyystason nostamisen kautta prosessia voidaan tulevaisuudessa järjestelmällisesti kehittää eikä sen teoreettiselle lisäkehittämiselle ole tässä kohtaa tarvetta. Kehitetty projektinhallintaprosessi toimii jatkossa lähtökohtana Palkeiden kokonaisvaltaiselle projektitoiminnalle ja projektiliiketoiminnan kehittämiselle.

LÄHTEET

- Aaltola, J., Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Artto, K., Martinsuo, M. & Kujala, J. 2006. Projektiliiketoiminta. Helsinki: WSOY-pro Oy.
- Burton, R. T. 2001. Business process management: profiting from process. Indianapolis: SAMS.
- Davenport, T. 1993. Process innovation: reengineering work through information technology. Boston MA: Harvard Business School Press.
- Directing successful projects with PRINCE2. 2009a. London: The Office of Government Commerce (OGC).
- Hannus, J. 1993. Prosessijohtaminen – ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Espoo: HM & V Research Oy.
- Hautsalo, K. 2013. IPMA C. Sovelto oy:n IPMA C-sertifiointikoulutus 11. – 13.3.2013.
- Karjalainen, T. & Karjalainen, E. E. 2002. Six Sigma: uuden sukupolven johtamis- ja laatumenettelmä. Hollola: Quality Knowhow Karjalainen Oy.
- Karlöf, B. & Lövingsson, F. H. 2004. Johtamisen näkökulmat – peruskäsitteitä ja malleja. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kehittämistyön menetelmiä : osa 2, tiedonhankinnan menetelmiä. 2012. Helsinki: Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 17.1.2014. <http://www.thl.fi/thl-client/pdfs/99610628-daf0-475d-b960-527be200443e>
- Kiiskinen, S., Linkoaho, A., Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Kneuper, R. 2009. CMMI – improving software and systems development processes using Capability Maturity Model Integration. Santa Barbara: Rocky Nook Inc.
- Laamanen, K. 2005. Johda suorituskykyä tiedon avulla – ilmiöstä tulkintaan. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.
- Laamanen, K. 2002. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Helsinki: Teknologia teollisuus Oy.

Lappalainen, H. 2014. Johtaja, Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus. Pori. Sähköpostiviesti 2.3.2014.

Liker, J. K. 2006. Toyotan tapaan. Helsinki: Readme.fi.

Linturi, H. 2003. NexusDelfix 2004 verkkoympäristö: Toimintatutkimus. Viitattu 20.1.2014.

http://nexusdelfix.internetix.fi/sv/sisalto/materiaalit/2_metodit/5_actix?C:D=61546&C:selres=61546

Managing successful projects with PRINCE2. 2009b. London: The Office of Government Commerce (OGC).

Metsämuuronen, J. 2011. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp Oy. Viitattu 16.1.2014.

<https://lillukka.samk.fi/login?url=https://www.booky.fi/lainaa/1005>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät, uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Palkeiden www-sivut. 2014. Viitattu 15.1.2014. www.palkeet.fi

Palkeiden intranet-sivut. 2014. Viitattu 16.1.2014. www.palkeet.fi

Pelin, R. 2011. Projektihallinnan käsikirja. Helsinki: Projektijohtaminen Oy.

Project Management Body of Knowledge. 2013. Pennsylvania: Project management institute, Inc (PMI).

Projektitoiminnan kehittäjän pikaopas. 2010. Espoo: Suomen projekti-instituutti oy. Viitattu 3.2.2014. <http://www.projektipantteri.fi/>

Puro, P. 2013. Professional Scrum Master. Sovelto oy:n järjestämä koulutus 17. – 18.10.2013.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino. Viitattu 17.1.2014.

<https://lillukka.samk.fi/login?url=http://library.ellibs.com/login/?library=124&book=951-768-290-9&language=fi>

Salomäki, R. 1999. Hyödynnä SPC – suorituskykyiset prosessit. Helsinki: Metalliteollisuuden keskusliitto.

Schwaber, K. 2003. Agile project management with scrum. Washington: Microsoft Press.

Schwaber, K. & Sutherland, J. 2011. The Scrum Guide. Viitattu 10.2.2014. www.scrum.org

Taghizadegan, S. 2006. Essentials of LEAN SIX SIGMA. Oxford : Elsevier, Butterworth-Heinemann.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa: oivalluksia organisaation uudistajille. Helsinki: WSOYpro.

Tuominen, K. 2010a. LEAN käytännössä. Helsinki: Readme.fi.

Tuominen, K. 2010b. Prosessit, tuotteet ja palvelut: itsearvioinnin työkirja. Turku: Benchmarking Ltd.

Tuominen, K. 2010c. Tehoa ja laatua prosessien ja virtauksien kehittämiseen. Helsinki: Readme.fi.

Valtiokonttorin www-sivut. 2014. Viitattu 15.1.2014. www.valtiokonttori.fi

Valtioneuvoston periaatepäätös valtion pysyvien toimintameno- ja muiden vuoden 2010 toimintameno- ja muiden aikaansaamisesta 4.2.2010. 2014. Viitattu 14.1.2014.

http://www.vm.fi/vm/fi/03_tiedotteet_ja_puheet/01_tiedotteet/20100204Valtio/VNp_toimintameno-ja_muiden_aikaansaamisesta.pdf

Wakaru oy:n www-sivut. 2014. Viitattu 5.2.2014. <http://www.wakaru.fi/>

Asiakkaiden odotukset sisäisten projektipalveluiden toteutusmallista

Kyselyn tarkoituksena on selvittää Palkeiden yksiköiden/sisäisten asiakkaiden odotuksia Projektipalvelut-yksikön vastuulla olevasta projektinhallintaprosessista.

Projektinhallintaprosessia voidaan toteuttaa Palkeissa kahdesta näkökulmasta katsoen:

Projektipalvelut-yksikkö toteuttaa projektinhallintaprosessin sisäiselle asiakkaalle eli sillä on operatiivinen vastuu projektin johtamisesta

TAI

Projektipalvelut-yksikkö perehdyttää prosessiin ja sen toteuttamiseen toisen tulosityksikön edustajan(t), jotta projekti voidaan operoida yhteisen prosessimallin mukaisesti toisen yksikön asiantuntijan toimesta.

Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa projektinhallintapalvelun asiakkaiden näkemyksiä sekä odotuksia palvelusta ja prosessimallista. Kyselyn vastaukset ohjaavat projektinhallintaprosessin kehittämistä asiakkaiden odotuksia vastaavaksi ja siksi sinun vastauksesi on erittäin tärkeä tälle kehittämishankkeelle!

Kyselyyn on nopea vastata, mutta arvioithan kriittisesti jokaista kohtaa. Kaikki avoimet vastaukset ovat myös erittäin tervetulleita ja niillä on iso merkitys kehitettäessä teille palvelua.

1. Kokemukset tämän hetkisestä tilanteesta: projektinhallintapalvelun hankinta *

(Täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, en osaa sanoa, jokseenkin samaa mieltä, täysin samaa mieltä)

- Sinulla on tietoisuus sisäisen projektinhallintapalvelun hankintamahdollisuudesta
- Sinulla on tietoa aikaisemmin toteutetuista projekteista ja niiden onnistumisesta
- Sinulla on tiedossa sisäisen projektinhallintapalvelun hankintatapa (miten esim. tietojärjestelmän käyttöönottoprojektille saadaan toteuttaja)
- Sinulla on tiedossa sisäisen projektinhallintapalvelun hankintaan tarvittavat lähtötiedot ja -kriteerit
- Sinulla on tiedossa, miten sinun tarpeesi uuden projektin toteuttamisesta konkretisoituu oikeaksi suoritettavaksi projektiksi

2. Projektit voivat kohdistua moneen liiketoiminnan osaan eli organisaation toimintoon. Projekteja voidaankin luokitella niiden luonteen mukaan eri tyyppeihin. Mitkä ovat yleisimmät pro-

jektityypit, joita tunnistat oman yksikkösi toiminnassa (max. kolme vaihtoehtoa)? *

- Tuotekehitysprojekti (uusi palvelu tai tuote)
- Tutkimusprojekti (esim. arvioidaan edellytyksiä uudelle tuotteelle/palvelulle)
- Toiminnan kehittämisprojekti (esim. organisaation kehittäminen, toiminnan järjeistäminen)
- Toimitusprojekti (esim. uuden järjestelmän käyttöönotto)
- Investointiprojekti (esim. materiaali- ja laitetöimituksia sisältävät projektit)
- Muu projektityyppi

3. Projektin valmistelu ja aloitus - sinun eli asiakkaan odotukset palvelun valmistelutöistä (vastuut valmisteleavista työtehtävistä) *

(Sisältyy projektipalveluun vai asiakkaan/projektin omistajan vastuulla)

- Projektin liiketoiminnallisen ja taloudellisen perusteen varmistaminen (ns. kannattaako projekti toteuttaa)
- Varmistus siitä, että projekti tukee Palkeiden strategiaa
- Mahdollisesti tarvittavan esiselvityksen laadinta (pienimuotoinen esiselvitys)
- Projektiesityksen/asettamisasiakirjan laatiminen (projektiksi hyväksymistä varten)
- Projektin toteuttamis-/lähestymistavan valinta (organisaation sisäisesti toteuttama vs. 3. osapuolen toteuttama)

4. Projektin käynnistämävaiheen toimenpiteitä *

(Täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, en osaa sanoa, jokseenkin samaa mieltä, täysin samaa mieltä)

- Projektiesitys/asettamisasiakirja on mahdollista toteuttaa asiakkaan (sinun) toimesta ja valmis ehdotus toimitetaan suoraan projekteista vastaavalle henkilölle
- Ennen projektin käynnistymistä tutustutaan Projektipalvelut-yksikön avustuksella menneisiin projekteihin (ns. referenssien läpikäynti, projektinhallintaprosessiin tutustuttaminen)
- Projektipäällikkö perehdytetään aina projektin aihepiiriin tilaajan/asiakkaan toimesta
- Projektin toteutuksesta laaditaan sisäinen sopimus asiakkaan (sinun yksikkösi) ja projektin toteutuksesta vastaavan Projektipalvelut-yksikön välillä

5. Projektin operatiivinen toteutus omassa yksikössäsi - valmistelut projektinhallintaprosessin toteuttamiseksi.

Tällä kysymyksellä kartoitamme sinun/yksikkösi tarpeita siinä tapauksessa, että projektinhallintaprosessi johdetaan oman yksikkösi/asiantuntijoidesi toimesta (ts. projektipäällikön sekä mahd. projektiasiantuntijoiden työtehtävät).

(Täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, en osaa sanoa, jokseenkin samaa mieltä, täysin samaa mieltä)

- Prosessikuvaus selitteineen projektin kulusta riittävät projektin toteuttamiseksi yksikkösi toimesta
- Prosessikuvaukseen, siihen liittyviin työkaluihin sekä toimintoihin perehtyminen toteutetaan Projektipalvelut- yksikön järjestämän workshopin avulla
- Ns. otona työskentelevä projektipäällikkö yksiköstäsi tarvitsee projektin ajaksi mentorin Projektipalvelut- yksiköstä ajatusten vaihtoa varten
- Projektin ohjausryhmän ohjaus riittää projektipäällikölle projektipäällikölle (oto) projektin hallintaprosessin toteuttamiseksi määritellyn mallin mukaan

6. Mitä muita odotuksia sinulla asiakkaana on projektin käynnistämisvaiheelle ja/tai projektin hallintaprosessin toteuttamiselle oman yksikkösi toimesta

Projektipalvelua tuottavien asiantuntijoiden odotukset sisäisten projektipalveluiden toteutuksesta

Kyselyn tarkoituksena on selvittää projektiammattilaisten odotuksia Projektipalvelut-yksikön vastuulla olevasta projektinhallintaprosessista.

Projektinhallintaprosessia voidaan toteuttaa Palkeissa kahdesta näkökulmasta katsoen:

Projektipalvelut-yksikkö toteuttaa projektinhallintaprosessin sisäiselle asiakkaalle eli sillä on operatiivinen vastuu projektin johtamisesta

TAI

Projektipalvelut-yksikkö perehdyttää prosessiin ja sen toteuttamiseen toisen tulosityksikön edustajan(t), jotta projekti voidaan operoida yhteisen prosessimallin mukaisesti toisen yksikön asiantuntijan toimesta.

Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa projektinhallinnan ammattilaisten näkemyksiä sekä odotuksia palvelusta ja prosessimallista. Kyselyn vastaukset ohjaavat projektinhallintaprosessin kehittämistä projektiammattilaisten odotuksia vastaavaksi ja siksi sinun vastauksesi on erittäin tärkeä tälle kehittämishankkeelle!

Kyselyyn on nopea vastata, mutta arvioithan kriittisesti jokaista kohtaa. Kaikki avoimet vastaukset ovat myös erittäin tervetulleita ja niillä on iso merkitys kehitettäessä projektinhallintaprosessia Palkeille.

1. Projektit voivat kohdistua moneen liiketoiminnan osaan eli organisaation toimintoon. Projekteja voidaankin luokitella niiden luonteen mukaan eri tyyppeihin. Mitkä ovat yleisimmät projektityypit, joita olet ollut toteuttamassa (max. kolme vaihtoehtoa)? *

- Tuotekehitysprojekti (uusi palvelu tai tuote)
- Tutkimusprojekti (esim. arvioidaan edellytyksiä uudelle tuotteelle/palvelulle)
- Toiminnan kehittämisprojekti (esim. organisaation kehittäminen, toiminnan järjeistäminen)
- Toimitusprojekti (esim. uuden järjestelmän käyttöönotto)
- Investointiprojekti (esim. materiaali- ja laitetoinituksia sisältävät projektit)
- Muu projektityyppi

2. Missä rooleissa olet toiminut projekteissa (tuottajaorganisaation edustajana)? *

- Projektin omistaja
- Projektipäällikkö
- Projektiassistentti
- Projektiasiantuntija/projektiryhmän jäsen

- Projektin ohjausryhmän jäsen
Projektin resurssien omistaja
- Projektisalkun omistaja
- Muu rooli

3. Projektin valmistelu ja aloitus - projektiammattilaisen odotukset projektin valmisteluvaiheen tehtävien vastuista *

(Sisältyy projektipalveluun vai asiakkaan/projektin omistajan vastuulla)

- Projektin liiketoiminnallisen ja taloudellisen perusteen varmistaminen (ns. kannattaako projekti toteuttaa)
- Varmistus siitä, että projekti tukee Palkeiden strategiaa
- Mahdollisesti tarvittavan esiselvityksen laadinta (pienimuotoinen (pienimuotoinen esiselvitys)
- Projektiesityksen/asettamisasiakirjan laatiminen (projektiksi hyväksymistä varten)
- Arvio projektin tarvitsemasta johtamismallista ja -vastuista (yksi kokonaisuus vs. pää- ja osaprojektit)
- Projektin toteuttamis-/lähestymistavan valinta (organisaation sisäinen projekti vs. 3. osapuolen toteuttama, esim. järjestelmätoimittaja)

4. Projektin käynnistäminen *

(Täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, en osaa sanoa, jokseenkin samaa mieltä, täysin samaa mieltä)

- Projektin liiketoiminnallisen ja taloudellisen perusteen toteutumisesta ja seurannasta vastaa ohjausryhmä
- Projektin ohjausryhmä vastaa projektin käynnistämisestä
- Projektipäällikkö vastaa projektin käynnistämisestä Projektin ohjausryhmä nimittää projektipäällikön
- Projektin tilaaja eli projektinhallintaprosessin asiakas perehdyttää projektipäällikön projektin aiheeseen
- Projektin ohjausryhmä määrittelee arvion projektipäällikön projektiin käytettävästä ajasta (% työajasta)
- Projektipäällikkö johtaa projektiryhmän kokoamista
- Projektia varten laaditaan projektiin osallistuvia koskevat rooli- ja vastuukuvaukset
- Projektiryhmän jäsenten projektille osoittama työaika (% työajasta) määritellään projektin aloituksen jälkeen, kun projektityö pääsee käyntiin
- Projektin asiakas määrittelee standardoidusti (sovitun tavan mukaisesti) projektin tavoitteet
- Projektiryhmä selvittää ja määrittää esitietojen perusteella projektin tavoitteet
- Projektipäällikkö laatii projektisuunnitelman
- Projektipäällikkö ja -ryhmä laativat projektisuunnitelman yhdessä
- Projektin suunnittelua varten tulisi olla rekisteri vanhojen projektien opeista, ns. lessons learned - toimintamalli jokaista projektia varten
- Vanhojen projektien oppeja (lessons learned) käydään läpi projektiammattilaisten kesken säännöllisesti, myös projektitoteutuksien ulkopuolella
- Projektikohtaisesti voidaan päättää (prosessin omistaja, projektipäällikkö, ohjausryhmä) projektin tuottamat projektidokumentit

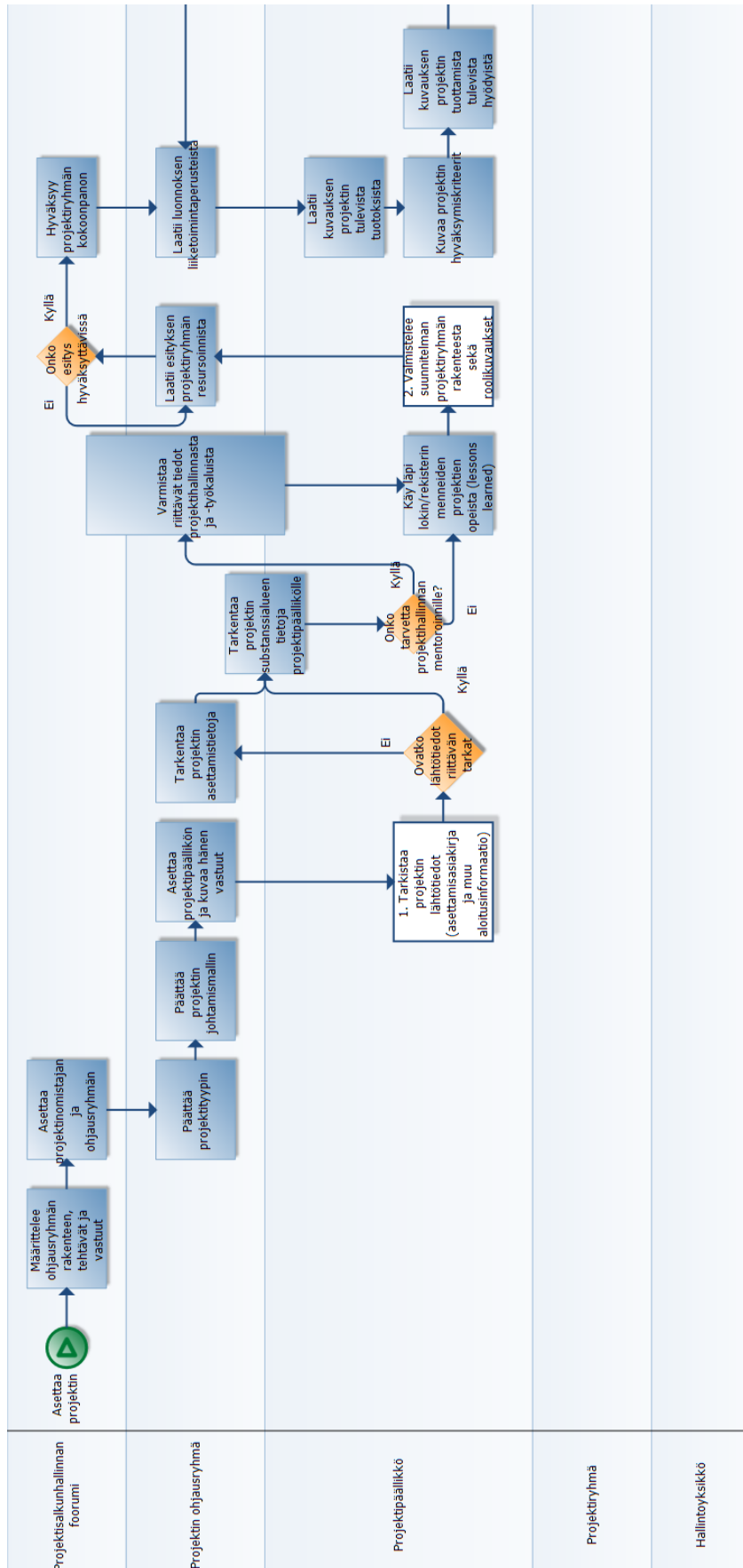
5. Mitä muita odotuksia sinulla projektiammatilaisena on projektin käynnistämisvaiheelle?

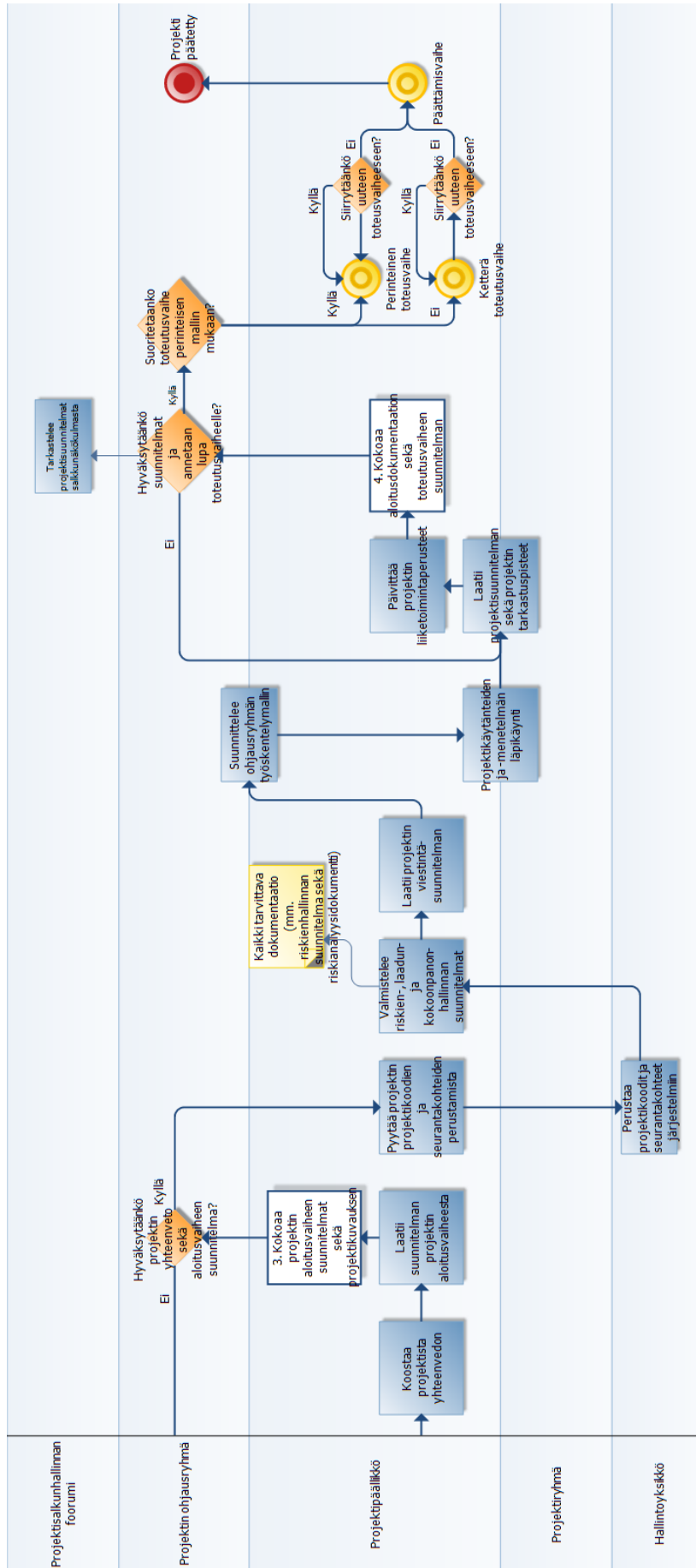
6. Mainitse kolme tärkeintä asiaa projektin käynnistämisvaiheelle, jotka tulee huomioida projektinhallintaprosessissa

PMBOK: PROJECT MANAGEMENT PROCESS GROUP AND KNOWLEDGE AREA MAPPING

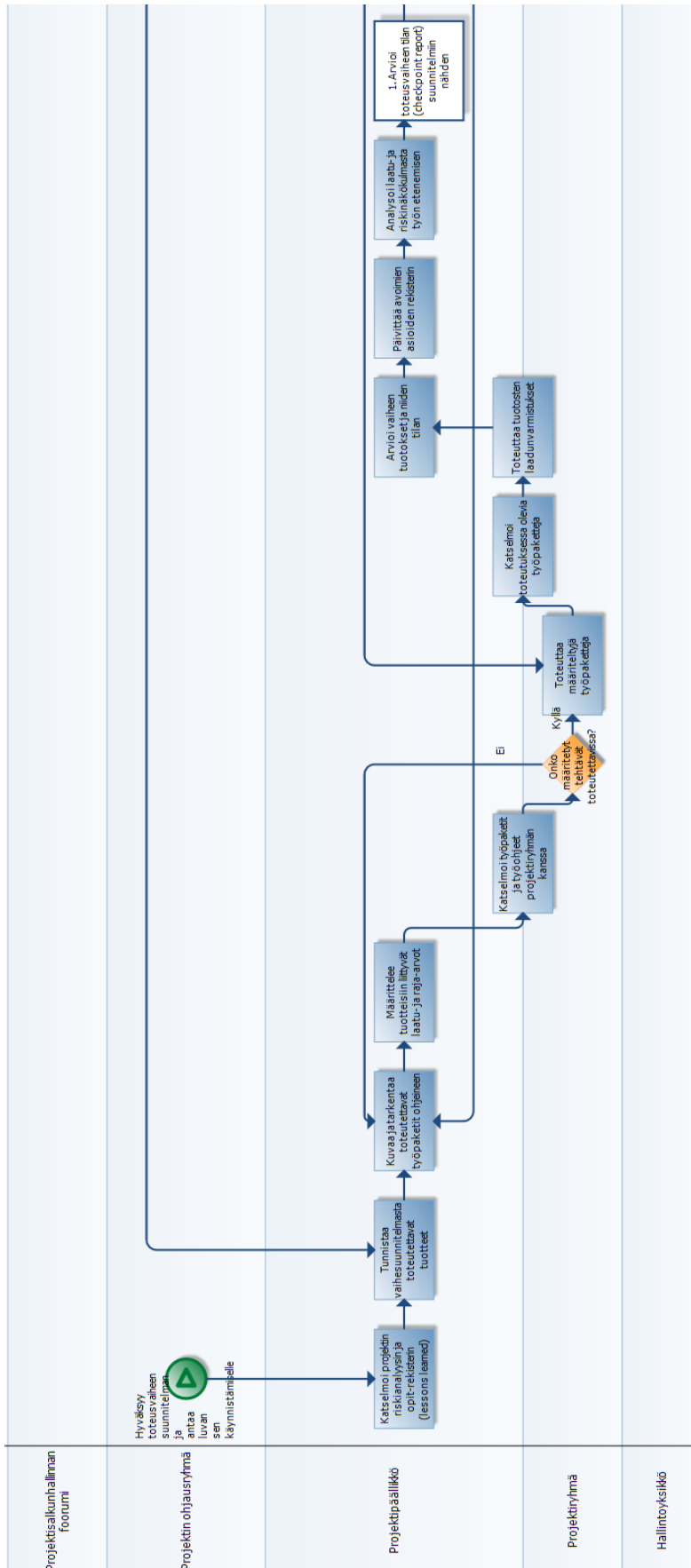
Knowledge Areas	Project Management Process Groups				
	Initiating Process Group	Planning Process Group	Executing Process Group	Monitoring and Controlling Process Group	Closing Process Group
Project Integration Management	4.1. Develop Project Charter	4.2. Develop Project Management Plan	4.3 Direct and manage Project Work	4.4. Monitor and Control Project Work 4.5. Perform Integrated Change Control	4.6. Close Project or Phase
Project Scope Management		5.1. Plan Scope Management 5.2. Collect Requirements 5.3. Define Scope 5.4. Create WBS		5.5. Validate Scope 5.6. Control Scope	
Project Time Management		6.1. Plan Schedule Management 6.2. Define Activities 6.3. Sequence Activities 6.4. Estimate Activity Resources 6.5. Estimate Activity Durations 6.6. Develop Schedule		6.7. Schedule Control	
Project Cost Management		7.1. Plan Cost Management 7.2. Estimate Costs 7.3. Determine Budget		7.4. Control Costs	
Project Quality Management		8.1. Plan Quality Management	8.2. Perform Quality Assurance	8.3. Control Quality	
Project Human Resource Management		9.1. Plan Human Resource Management	9.2. Acquire Project Team 9.3. Develop Project Team 9.4. Manage Project Team		
Project Communications Management		10.1. Plan Communication Management	10.2. Manage Communications	10.3. Control Communications	
Project Risk Management		11.1. Plan Risk Management 11.2. Identify Risks 11.3. Perform Quality Risk Analysis 11.4. Perform Quantity Risk Analysis 11.5. Plan Risk Responses		11.6. Control Risks	
Project Procurement Management		12.1. Plan Procurement Management	12.2. Conduct Procurements	12.3. Control Procurements	12.4. Close Procurements
Project Stakeholder Management	13.1. Identify Stakeholders	13.2. Plan Stakeholder Management	13.3. Manage Stakeholder Engagement	13.4. Control Stakeholder Engagement	

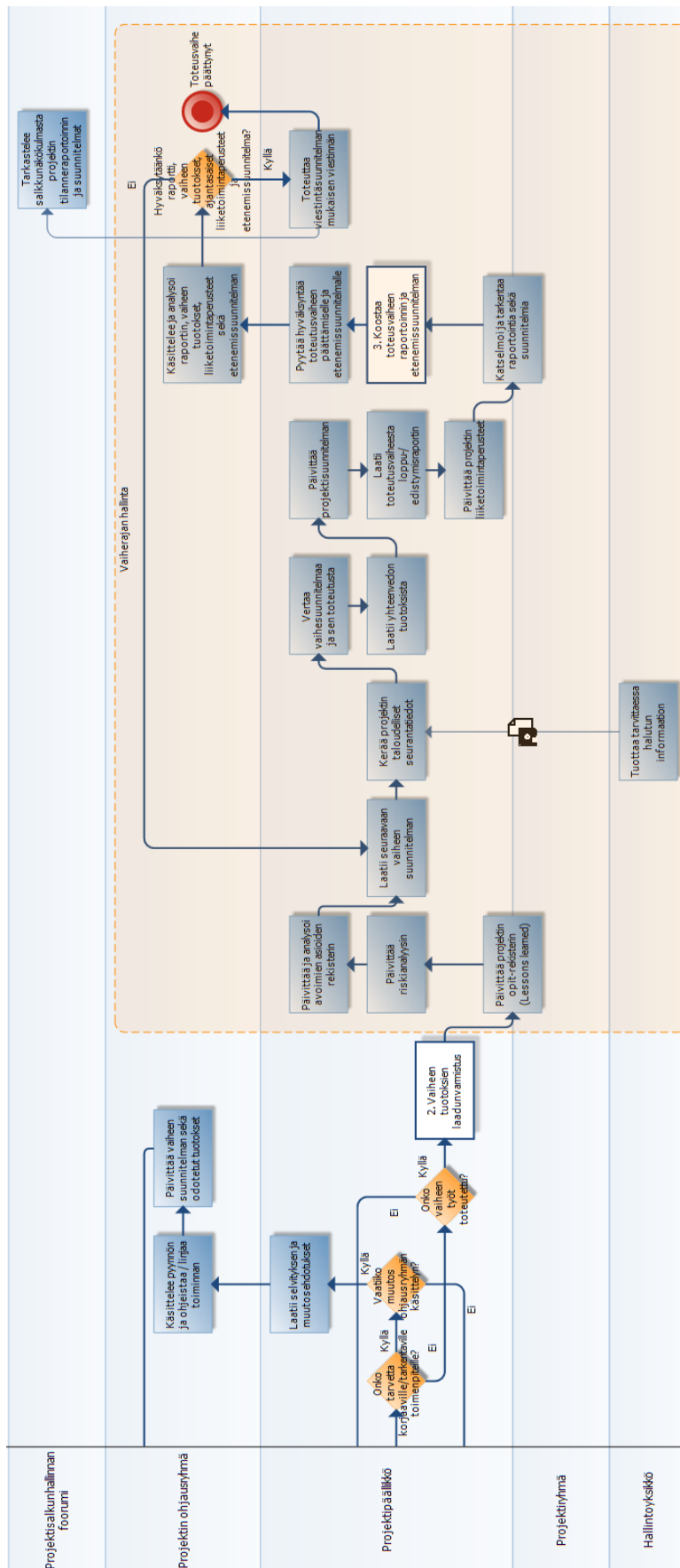
PROJEKTINHALLINTA, PÄÄPROSESSI



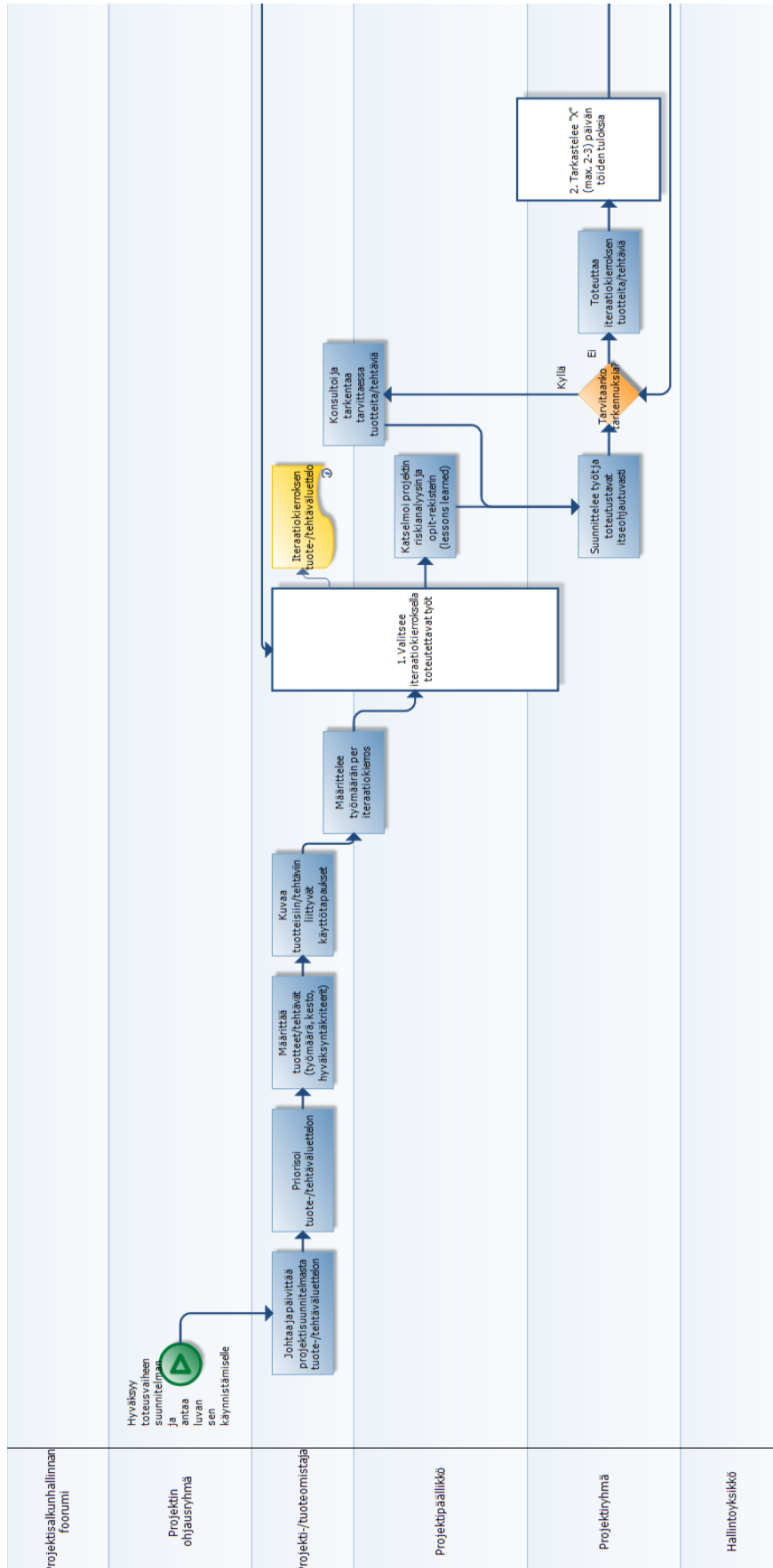


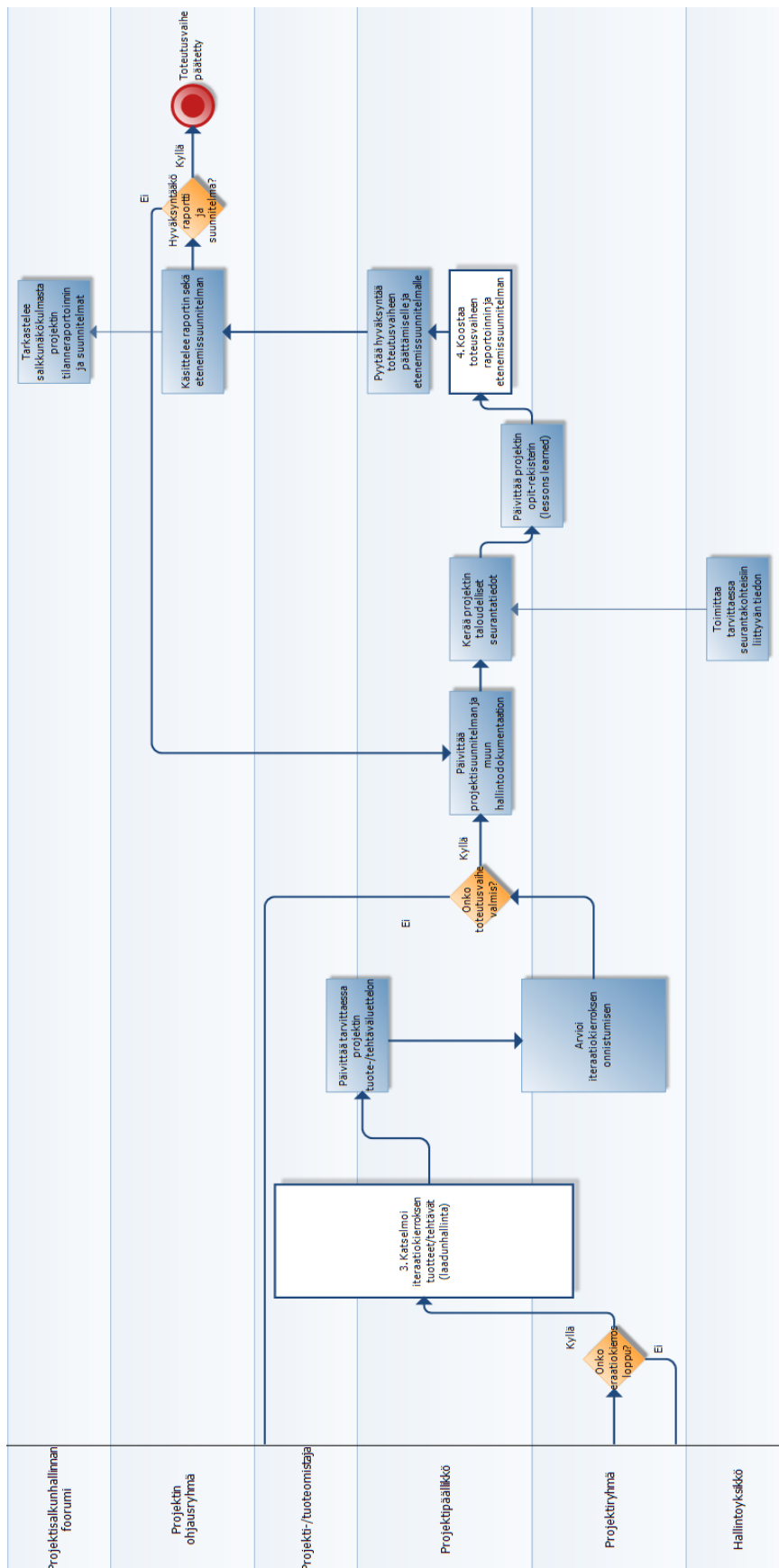
PERINTEINEN TOTEUTUSVAIHE, ALIPROSESSI



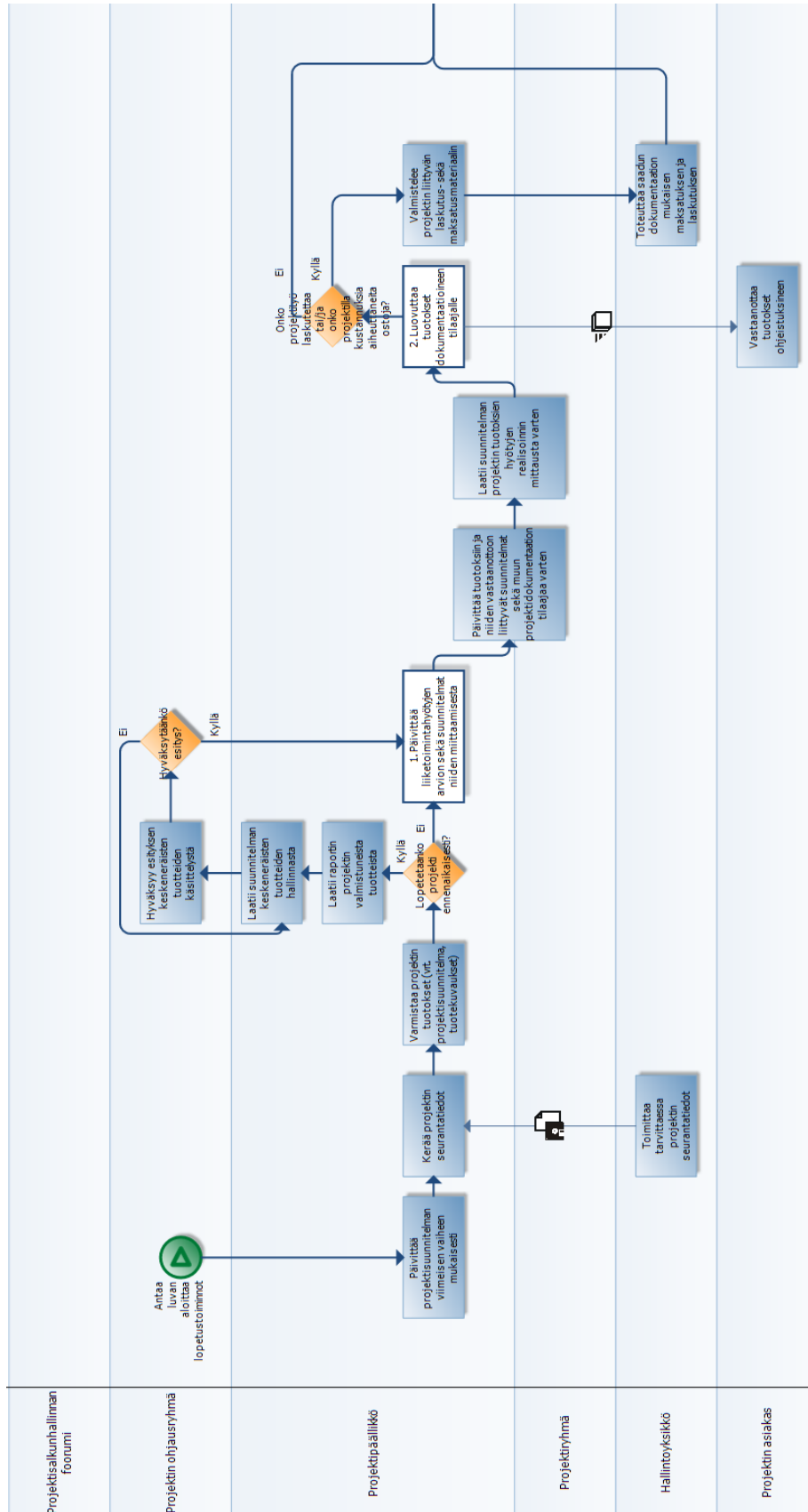


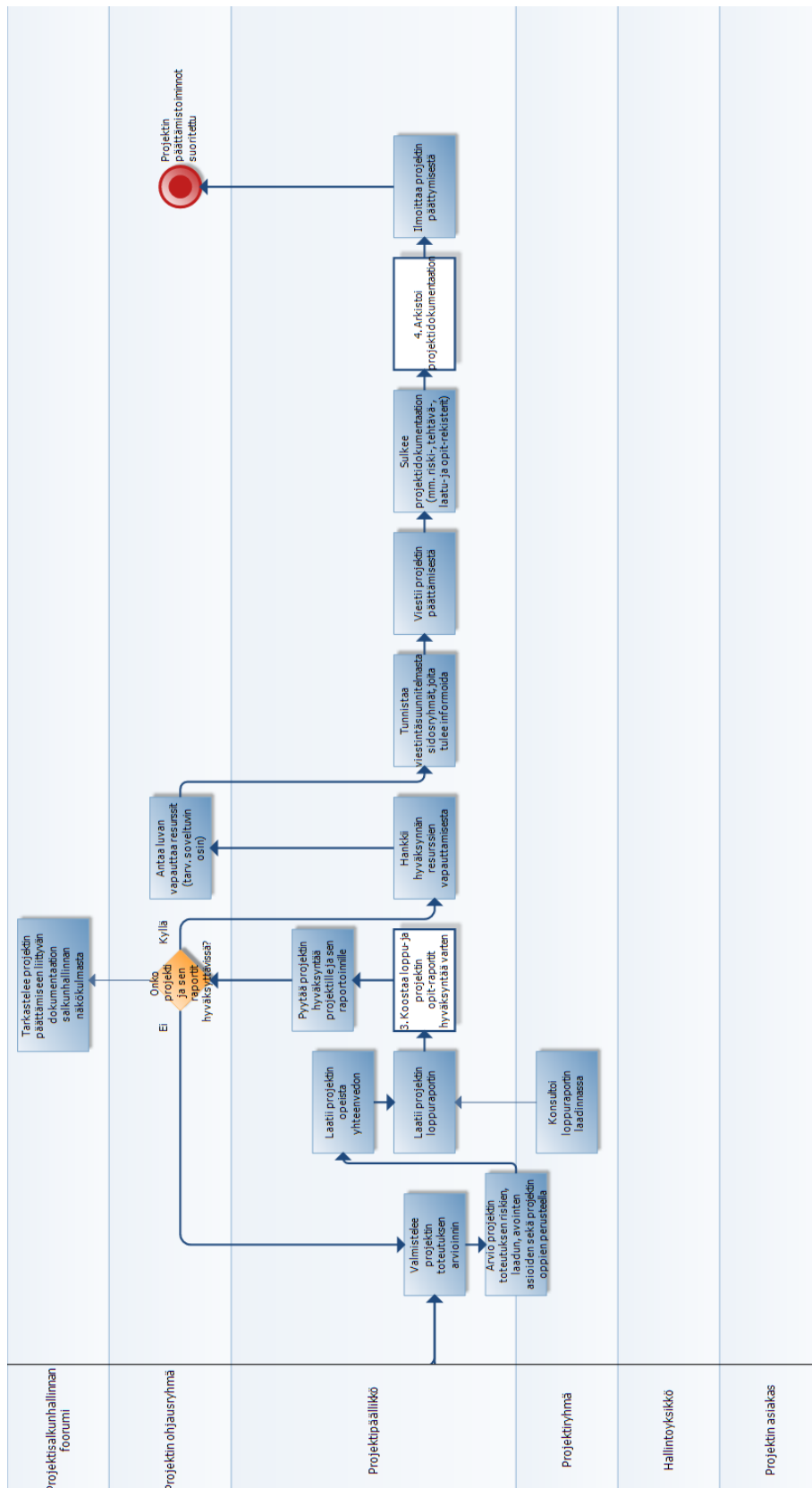
KETTERÄ TOTEUTUSVAIHE, ALIPROSESSI





PÄÄTTÄMISVAIHE, ALIPROSESSI





Projektsalkunhallinnan foorumi

Projektin ohjausryhmä

Projektipäällikkö

Projektiryhmä

Hallintoyksikkö

Projektin asiakas