

Opinnäytetyö (AMK)

Tietotekniikka

Hyvinvointiteknologia

2017

Joonas Nevala

PRINCE2- PROJEKTIHALLINTAMETODIN SKAALAUUS JA SOVELTAMINEN PIENTEN YRITYSTEN TARPEISIIN

– case Ascom Miratel

Joonas Nevala

PRINCE2-PROJEKTIHALLINTAMETODIN SKAALAUUS JA SOVELTAMINEN PIENTEN YRITYSTEN TARPEISIIN

- case Ascom Miratel

Lähes kaikkea johdetaan nykyään projektilähtöisesti. Jotta yritys pärjäisi lisääntyvän kilpailun alla, on sen pystyttävä jatkuvasti kehittymään projektinhallinnan ja projektijohtamisen osa-alueilla.

PRINCE2 on Britannian valtionhallinnon vuonna 1996 julkaisema projektinhallintaan käytetty viitekehys. Se sisältää erilaisia periaatteita, teemoja sekä prosesseja, joiden avulla projektia voidaan johtaa. PRINCE2 on tarkoitettu räätälöitäväksi vastaamaan jokaisen projektin yksilöllisiä tarpeita. Metodia pidetään usein vaikeasti skaalautuvana pienten projektien tarpeisiin sen sisältämän suuren raportointi- ja dokumentointimäärän vuoksi.

Opinnäytetyössä paneudutaan terveysteknologia-alan yrityksen Ascom Miratel Oy:n tarpeisiin adoptoida PRINCE2-metodin dokumentointi- ja raportointikäytäntöjä osaksi omia asiakasprojektitoimituksiaan. Työssä on tutkittu GAP-analyysia hyväksikäyttäen mitkä PRINCE2-metodin dokumentointikäytännöt olisivat juuri Ascom Miratel Oy:n tarpeisiin sopivia ja projektiprosessien suorituskyvyn lisäämisen kannalta tärkeitä.

Opinnäytetyössä tuodaan esille myös yrityksen projektien aikana tuotettujen ei-hallinnallisten dokumenttien tuoton tärkeyttä eri vaiheissa. Kehitysehdotuksina on tuotu esille sekä hallinnallisia että ei-hallinnallisia dokumentointi- ja raportointikäytäntöjä, joita projektitoimitusprosessin vaiheissa olisi syytä noudattaa.

ASIASANAT:

projektit, projektinhallinta, projektijohtaminen, PRINCE2

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Information Technology | Health Informatics

2017 | 45

Joonas Nevala

SCALABILITY AND APPLICATIVITY OF PRINCE2-FRAMEWORK FOR SMALL PROJECT ORGANIZATIONS

- case Ascom Miratel

Nowadays, businesses are run more with project-based approach than ever before. For a business to succeed under increasing competition it must be able to constantly evolve in the field of project management and project leadership.

PRINCE2 is a framework used for successful project management. It was developed by British government in 1996. PRINCE2 includes multiple principles, themes, and processes that are used to successfully manage a project. The method is designed to be tailored for each project's individual needs. PRINCE2 has largely been seen as difficult to tailor for small projects for its large number of documentation and reporting practices.

This thesis focuses on Ascom Miratel Ltd's needs to adopt documenting and reporting practices from PRINCE2 method to be used on company's own project delivery processes. The company operates in the field of health informatics. GAP-analysis is used in the thesis to define potential documenting and reporting practices that could be beneficial for the performance of project delivery processes.

The thesis also defines potential project-related documents and reports that should be developed during each phase of the project. As suggestions for better project management, these management products and other documentation products unique to each project are introduced at the end of the thesis.

KEYWORDS:

projects, project management, project leadership, PRINCE2

SISÄLTÖ

KÄYTETYT LYHENTEET	6
JOHDANTO	1
1 PROJEKTI JA PROJEKTIHALLINTA	3
1.1 Projekti	3
1.2 Projektinhallinta	4
2 PRINCE2	6
2.1 Metodien tausta	6
2.2 Käytön periaatteet	6
2.3 Teemat	9
2.4 Prosessit, dokumentaatio ja projektiorganisaatio	10
2.5 Metodien skaalaaminen	13
2.6 PRINCE2 pienissä projekteissa	14
2.6.1 Periaatteiden ja teemojen skaalaaminen pieniin projekteihin	16
2.6.2 Prosessien skaalaaminen pieniin projekteihin	17
3 LOPPUSANAT	19
3.1 Produktion hyödynnettävyys	19
3.2 Opinnäytetyöprosessi	19
LÄHTEET	21

KUVAT

Kuva 1. Gantt-kaavio.	4
Kuva 2. PRINCE2-metodin neljä elementtiä.	7
Kuva 3. PRINCE2:n prosessimalli.	10
Kuva 4. Yksinkertainen prosessimalli pienille projekteille.	18

TAULUKOT

Taulukko 1. Pieni vai suuri projekti?	15
Taulukko 2. PRINCE2-teemat pienten projektien tarpeisiin.	17

KÄYTETYT LYHENTEET

CCTA	keskitetty tietokone ja telekommunikaatiotoimisto, Central Computer and Telecommunications Agency
PRINCE	PROMT II CCTA-ympäristössä, PROMT II IN the CCTA Environment
PRINCE2	projektit kontrolloidussa ympäristöissä, toinen versio, Projects in Controlled Environments 2 nd edition
PROMT	projektien resurssien, organisaation, hallinnan suunnittelu-tekniikka, Projects Resource Organization Management Planning Technique

JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on PRINCE2-projektinhallintametodin skaalaus ja soveltaminen pienten yritysten tarpeisiin. Aiheen valinta oli seurausta toimeksiantajan, Ascom Miratel Oy:n tarpeesta siirtyä noudattamaan PRINCE2-lähestymistapaa omissa asiakasprojekteissaan. Siirtyminen PRINCE2-metodin käyttöön jokaisessa yrityksen tytäryhtiössä on osa Ascom-konsernin maailmanlaajuisista sisäisten projektitoimitusprosessien yhtenäistämistä.

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia PRINCE2:n sekä Ascom Miratel Oy:n nykyisen projektinhallintamenetelmän välisiä eroja sekä mahdollisten helposti esiin nousevien tehokkuuden parantamiseen tähtäävien muutoksien osoittaminen, joita näitä kahta menetelmää yhdistämällä voitaisiin saavuttaa. Työ on rajattu vertailevaan analysointiin kahden menetelmän välillä, keskittyen PRINCE2:n prosessimallin eri vaiheiden dokumentaatiokäytäntöihin ja potentiaalisten tehokkuutta ja Ascom Miratel Oy:n toimitusprosessin seuraamista tehostavien käytäntöjen esilletuomiseen. Tähän peilaten PRINCE2:n projektinhallintaprosessi on ajan myötä tarkoitus räätälöidä nimellisesti osaksi Ascom Miratel Oy:n projektinhallintaa.

Opinnäytetyöstä on eroteltavissa kaksi laajempaa kokonaisuutta. Teoriaosuudessa lukijalle hahmottuu peruskäsitys projektinhallinnasta sekä tiivis kokonaiskuva PRINCE2-projektinhallintametodin peruselementeistä. Siinä määritellään projekti ja projektinhallinta, sekä kerrotaan lyhyesti projektinhallinnan historiasta. Myöhemmin esitellään PRINCE2-metodi, sekä avataan jokaista PRINCE2-metodin elementtiä kokonaiskuvan hahmottamiseksi. Koska PRINCE2-lähestymistapaa pidetään yleisesti vaikeasti skaalautuvana pieniin projekteihin sen byrokraattimaisuutensa takia, teoriaosuus päättyy PRINCE2:n räätälöintiin vastaamaan yritysten tarpeita sekä lähestymistavan että sen muunnosten soveltuvuudesta pieniin projekteihin ja projektiorganisaatioihin.

Opinnäytetyön tutkiva osuus koostuu vertailevasta analyysistä PRINCE2-prosessien dokumentaatiokäytäntöjen ja nykyisin Ascom Miratel Oy:n käytössä olevan vaihepohjaisen asiakasprojektien toimitusprosessin dokumentaatiokäytäntöjen välillä. Yritysten sisäiset prosessit ovat salassapitovelvollisuuden alaisia, jonka vuoksi opinnäytetyön tutkiva osuus on salattu, eikä sitä julkaista. Tutkivan osuuden viitekehysenä toimii Iso-Britannian valtionhallintoyksikön Office of Government Commercen vuonna 2009 julkaisema

viides painos PRINCE2-projektinhallintametodin käsikirjasta nimeltä ”Managing Successful Projects with PRINCE2”, sekä yrityksen työntekijöiden haastattelut, yrityksen sisäisissä työpajoissa esiin nousseet kehitysehdotukset, kirjoittajan oma havainnointi yrityksen asiakasprojektien parissa työskennelleenä sekä yrityksen omat sisäiset prosessit ja niihin liittyvät ohjeistukset. Opinnäytetyön työstämisprosessin aikana kirjoittaja suoritti virallisen PRINCE2® Foundation-kurssin sekä siihen liittyvän sertifiointin.

Opinnäytetyössä käytetään PRINCE2-terminologian suomennoksia, jotka on määritelty virallisessa PRINCE2-termien käännöksissä. (Boucher 2012). Kun jokin PRINCE2-termi esitellään ensimmäisen kerran suomeksi, kerrotaan sen yhteydessä myös virallinen englanninkielinen vastine. Myöhemmin englanninkielistä vastinetta ei lisätä suomennosten yhteyteen.

1 PROJEKTI JA PROJEKTIINHALLINTA

1.1 Projekti

Sana projekti on peräisin latinasta ja tarkoittaa ehdotusta tavaksi hoitaa jokin asia. Vaikka projekteista ja projektinhallinnasta on kirjoitettu lukuisia teoksia, termille projekti ei löydy yhdenlaista määritelmää. Projektin määritelmiä on siis likipitään yhtä monta kuin aiheesta kirjoittaneita. Lisäksi projektin määritelmä on vuosikymmenien saatossa muuttunut liike-elämän painotusten mukaan. Seuraavissa luvuissa listataan joitain merkittävimpien aiheesta kirjoittaneiden määritelmiä projektille. (Ruuska 2005, 18; Mattila 2010, 12.)

Kai Ruuska (2005, 18–19) määrittelee käsitteen *projekti* kirjassaan *Pidä projekti hallinnassa* ”joukoksi ihmisiä ja muita resursseja, jotka on tilapäisesti koottu yhteen suorittamaan tiettyä tehtävää”. Ruuskan mukaan projektilla on myös kiinteä budjetti ja aikataulu. Muita projektille tyypillisiä piirteitä, joita Ruuskanen esittää, ovat tavoite, elinkaari, itsenäinen kokonaisuus, ryhmätyöskentely, vaiheistus, ainutkertaisuus, muutos, seurannaisperiaate, tilaustyö, yhtenäisyys ja epäyhtenäisyys, alihankinnat sekä riski ja epävarmuus.

Projekti voidaan mieltää myös ”työkokonaisuudeksi, joka tehdään määritellyn kertaluonteisen tuloksen aikaansaamiseksi.” Projektiin liittyy suunnitelmallisuus ja suunnittelun ja ohjauksen avuksi kehitetyt tehokkaat menetelmät. Edellä mainittujen työtapojen ja menetelmien käyttö tekee työstä projektin, eikä projekti synny pelkästään nimittämällä työ projektiksi. (Pelin 2009, 25–26.)

Kirjassaan *The Handbook of Project-based Management* J. Rodney Turner (2009, 23) määrittää projektin seuraavasti: projekti on väliaikainen organisaatio, johon kohdistettuiden resurssien turvin on tarkoitus tuottaa liiketoimintaa kannattavaa muutosta.

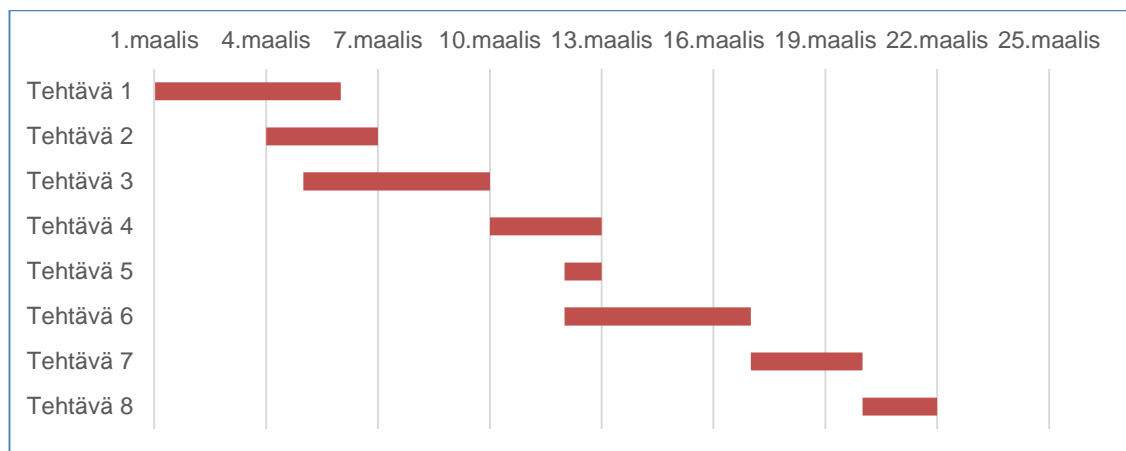
Yhden maailmanlaajuisesti tunnetuimpiin ja käytetyimpiin projektinhallintamenetelmiin lukeutuvan PRINCE2-metodin määritelmä projektista ei vapaasti käännettynä eroa paljoa aiemmin mainituista: ”Projekti on väliaikainen organisaatio, joka on perustettu tuottamaan yksi tai useampi liiketoiminnallisesti kannattava tuotos yhdessä sovitun liiketoimintaperusteiden turvin.” (Wakaru 2016, 11.)

Termille projekti on kehitetty siis useita erilaisia määritelmiä, jotka kaikki muistuttavat hyvin paljon toisiaan ja joiden eroavaisuudet syntyvät kirjoittajien valitsemien painotusten mukaan. Yhteisiä tekijöitä kaikille määritelmille ovat projektin ainutkertaisuus, selkeä tavoite, resurssien hallinta sekä selkeä alku ja loppu. Koska projekti voi loppua myös epäonnistumiseen, projektin päättyminen ei ole riippuvainen siitä, saavutettiin projekti alussa tai sen aikana asetetut tavoitteet vai ei. (Mattila 2010, 14.)

1.2 Projektinhallinta

Projektinhallintaa käytetään terminä viittamaan erilaisten resurssien organisointia ja hallintaa niin, että projekti päättyy suunnitellun aikataulun puitteissa, sen sisältöisenä, laadun ja budjetin mukaisena kuin ennen aloitusta on sovittu. Näitä resursseja on mm. raha, työvoima, raaka-aineet, energia, tila ja paikat. Näiden lisäksi projektinhallintaan liittyy myös projektin aikaisen viestinnän, laadun ja riskien hallinta. Nykypäivän projektinhallinnan taustat juontavat juurensa 50-luvulle, jolloin yritykset alkoivat systemaattisesti soveltaa erilaisia hallinnallisia menetelmiä monimutkaisiin tekniikan alan projekteihin. (Kwak 2005, 12.)

Projektinhallinnan esi-isinä pidetään yleisesti Henry Ganttia sekä Henri Fayolia. Gantt kehitti useita työn suunnittelu- ja hallintatyökaluja, ehkä tunnetuimpana niistä Gantt-kaavion kuvaamaan eri työtehtävien edistymistä horisontaalisina janoina vasten vertikaalisesti esitettyä aikajanaa (kuva 1). Fayol tunnetaan hänen kehittämästään viidestä vielä tänäkin päivänä käytetystä johtamisen funktiosta, jotka luovat näin perustan projekteissa ja niiden hallinnassa tarvittavalle tietotaidolle. (Witzel 2003, 96–101.)



Kuva 1. Gantt-kaavio.

Projektinhallintaa helpottamaan on kehitetty sittemmin lukuisia erilaisia projektinhallintamenetelmiä liike-elämän muuttuvien tarpeiden mukaan. *Menetelmä* voidaan määritellä seuraavasti: ryhmä ohjeistuksia tai periaatteita, joita voidaan räätälöidä ja hyödyntää tietyssä tilanteessa. Projektiympäristössä edellä mainitut ohjeistukset voivat olla esimerkiksi lista tehtävistä asioista. Menetelmä voi olla myös tietty lähestymistapa, valmispohja, kaavioita tai muistilista, jota käytetään projektin elinkaaren aikana. Menetelmä voidaan määritellä myös muulla tavoin:

- prosessi jossa dokumentoidaan joukko vaiheita ja menettelytapoja saattaen projektin onnistuneesti päätökseen
- määritelty prosessi projektin lopun toteuttamiseksi
- sarja työvaiheita projektin edetessä
- kokoelma menetelmiä, menettelytapoja ja standardeja, jotka määrittävät suunnittelu- ja johtamistapojen yhteensovittamisen, jotta voidaan toimittaa tietty tuote, palvelu tai ratkaisu
- yhteen sovitettu kokoonpano tehtäviä, menetelmiä, työkaluja, rooleja ja vastuita sekä välitavoitteita, joita käytetään projektin toteuttamiseksi. (Charvat 2003, 14.)

Ei ole olemassa sellaisenaan kaikkien projektien läpiviemiseksi kehitettyä, yhtä toimivaa, universaalista menetelmää. Tällaisen menetelmän ongelmakohtaksi muodostuu se, ettei menetelmä käy muokkaamattomana projektiin kuin projektiin. Menetelmää joudutaan räätälöimään yrityksen tarpeiden ja käytäntöjen mukaiseksi. Tällöin menetelmästä poimitaan vain ne osat, joita tarvitaan. (Charvat 2003, 15.)

Toimiva menetelmä koostuu vakaiden projektinhallinnan periaatteiden sisällyttämisestä menetelmään. Menetelmät vaikuttavat projektinhallintaan; ne vaikuttavat jokaiseen projektiin maailmanlaajuisesti siinä suhteessa, että jokainen menetelmä sisältää projektin vaiheita, mittaa edistymistä, toimeenpanee korjaustoimenpiteitä, kun havaitaan puutteita sekä jakaa resursseja eri projektin vaiheille. (Charvat 2003, 15.)

Lähestymistapoja projektinhallintaan on useita erilaisia, kuten ketterät menetelmät, kriittisen polun menetelmät, prosessipohjaiset ja vaiheistukseen perustuvat menetelmät. Tässä opinnäytetyössä ei syvennytä eri menetelmiin vaan pääpaino on PRINCE2-metodissa ja sen räätälöinnissä pieniin projekteihin.

2 PRINCE2

2.1 Metodin tausta

PRINCE2 (Projects in Controlled Environments 2) on jäsennetty, prosessipainotteinen lähestymistapa projektihallintaan. Se on käytössä yli 150 maassa ja 20 000 organisaatiossa ympäri maailmaa. (Axelos 2016; PRINCE2 2013.)

PRINCE2:n historia alkaa Isosta-Britanniasta, kun entiset IBM-tekniikkayrityksen projektipäälliköt kehittivät uudessa yrityksessään Simfact Systems Limitedissä yksinkertaisen metodin, joka pohjasi heidän omiin kokemuksiinsa projektihallinnasta ja erilaisista projekteista. Ensimmäinen versio kehitettiin 1975 nimellä PROMT (Projects Resource Organisation Management Planning Technique). Tuolloin IBM:n asiakkaana toimineessa ja Ison-Britannian julkishallinnon yksikössä, eri yksiköiden tavarantoimittajana ja IT-tukena toimineessa CCTA:ssa (Central Computer and Telecommunications Agency), huomattiin PROMT-metodin tuovan huomattavia määriä lisäarvoa CCTA:n omille projekteille ja yksikkö otti menetelmän käyttöön vuonna 1979 ja myöhemmin lisensoi sen. 1989 CCTA kehitti PROMT-metodia ja nimeksi muuttui PRINCE (PROMP in the CCTA Environment). (History of PRINCE2 2016.)

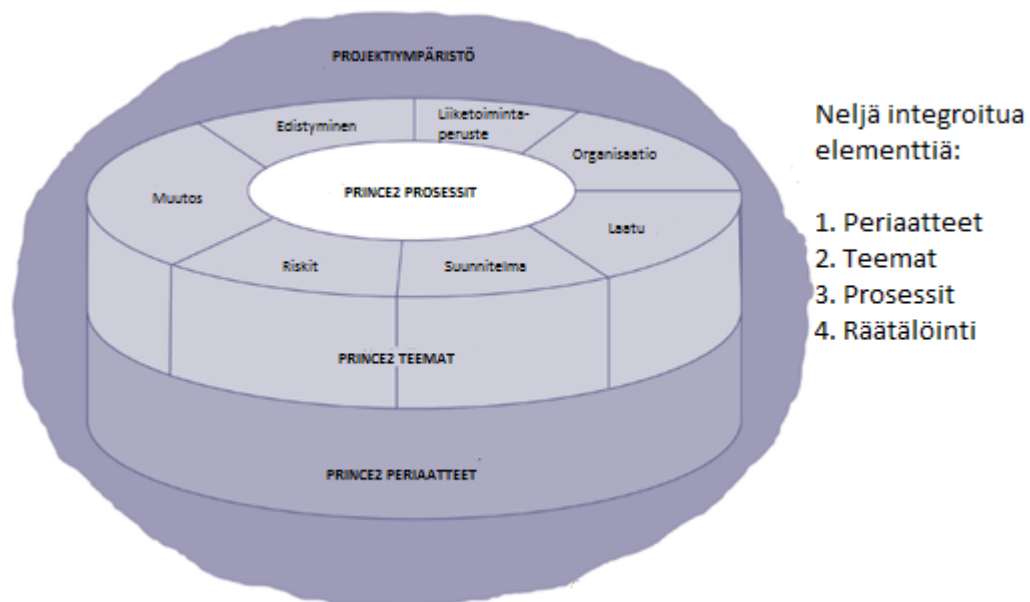
Tuolloin metodi oli käytössä lähinnä julkisen puolen IT-projektien hallinnassa, mutta sanan levittyä yksityiselle puolelle, useat yritykset kaikilta toimialoilta kiinnostuivat PRINCE:stä ja halusivat ottaa sen käyttöönsä. Uudistettu, joustavampi, yleisluontoiseen siviilipuolen projektihallintaan tähdännyt versio PRINCE2:sta ja siihen liitetystä sertifikaateista lanseerattiin vuonna 1996. Vaikka PRINCE2 on saanut parannuksia uusien versioiden myötä, sen ydinajatus ja toiminnot eivät ole kuitenkaan muuttuneet. Uusin PRINCE2 versio julkaistiin vuonna 2009. (History of PRINCE2 2016; Higham 2012.)

2.2 Käytön periaatteet

PRINCE2 mahdollistaa projektien läpiviemisen tarkasti määritellyn viitekehyksen puitteissa ja määrittelee tarkasti prosessit hankkeen henkilöstön hallintaan, suunnitteluun ja valvontaan. (PRINCE2 2013.) Se perustuu parhaisiin projektihallinnan käytäntöihin, joita on kerätty lukemattomista eri projekteista, projektihallinnan asiantuntijoilta, projektipäälliköiltä sekä alalla toimivilta tutkijoilta. (APM Group UK 2010.)

PRINCE2 on projektinhallintaan käytetty kehys; projektin lopputuotoksella tai projektiorganisaation koolla ei ole vaikutusta lähestymistavan toimivuuteen projektissa. Sen tehokkuus on riippuvainen siitä, kuinka se räätälöidään projektin tarpeita vastaavaksi. PRINCE2 ei siis ole missään tapauksessa yleispätevä projektinhallintamenetelmä. PRINCE2:n tarkoitus on tarjota projektinhallintatyökalu, jota voidaan soveltaa projekteihin laajuudesta, tyypistä, vaativuudesta tai kulttuuritaustasta huolimatta. (Hedeman & Seegers 2009, 19.)

PRINCE2-metodi koostuu neljästä peruselementistä, joita ovat periaatteet, teemat, prosessit sekä räätälöinti, joka tapahtuu jokaisen projektin tarpeiden mukaan. (kuva 2).



Kuva 2. PRINCE2-metodin neljä elementtiä. (Wakaru 2016.)

PRINCE2:ssa periaatteita on seitsemän. Periaatteet ovat parhaisiin käytäntöihin perustuvia, universaaleja, lukemattomien projektien perusteella mukaan valittuja jokaisen PRINCE2 projektin kulmakiviä, jotka antavat projektin hallinnasta vastaaville tekijöille viitekehysten, jonka puitteissa toimia ja soveltaa tapoja projektin hallinnoimiseen. (Office of Government Commerce 2009, 11–14.) Seuraavat kappaleet avaavat jokaista PRINCE2-teemaa.

Projektin jatkuva liiketoiminnallinen oikeutus (Continued business justification). Projektilla on oltava liiketoiminnallinen peruste sen aloittamiselle. Peruste projektin toteutumiselle saattaa muuttua projektin edetessä, mutta sen tulisi säilyä koko projektin elämänsäkaaren läpi ja sitä verrataan jatkuvasti vasten kustannuksia, hyötyjä, riskejä ja aikataulua.

Kokemuksesta oppiminen (Learn from experience). Projekteista saatuja oppeja ja kokemuksia tulee käyttää hyödyksi uusissa projekteissa. Projektin edetessä, saadut kokemukset tulee kirjata ylös kaikkiin projektin aikana tuotettuihin raportteihin. Tavoitteena on aktiivisesti etsiä tilaisuuksia parantaa projektin toteutumisen todennäköisyyttä ja vähentää riskejä käyttämällä hyväksi jo saatuja kokemuksia.

Määritellyt roolit ja vastuut (Defined roles and responsibilities). PRINCE2-projektissa tulee olla tarkasti määritellyt roolit ja vastuut sen parissa työskenteleville henkilöille. Projektiorganisaation tulee vastata kaikkien projektin sidosryhmien etuja tehokkaasti niin toimittaja-, käyttäjä- kuin tilaajaosapuolen näkökulmasta.

Projektin johtaminen vaiheissa (Manage by stages). PRINCE2-projekti suunnitellaan, sitä seurataan ja kontrolloidaan vaihe vaiheelta -periaatteella.

Poikkeamien kautta johtaminen (Manage by exception). Projektin jokaisella tavoitteella (toteutusaika, kustannukset, laatu, laajuus, riskit ja hyödyt) on projektin kontrollointia varten asetetut toleranssit. Näiden toleranssien ylityttyä kontrolli delegoidaan ylemmälle johdolle, joka puuttuu projektin kulkuun.

Tuotoksiin keskittyminen (Focus on products). PRINCE2 projekti keskittyy projektin aikana määriteltyihin ja tuotettuihin tuotoksiin sekä varsinkin niiden laadullisesti määriteltyjen rajojen toteutumiseen. Tämä tarkoittaa myös sitä, että onnistunut projekti on tuotosorientoitunut eikä toimintaorientoitunut. Ilman projektin lopputuotokseen orientoitumista muun muassa projektin lopputuotoksen hyväksyminen, laajuuden hallinta ja käyttäjätyytyväisyys on vaarassa.

Räätälöinti jokaisen projektin tarpeita vastaavaksi (Tailor to suit the project environment). PRINCE2 räätälöidään muun muassa projektin koon, vaativuuden, tärkeyden ja riskien mukaan. Tapa räätälöidä metodi myös dokumentoidaan, että jokaisella projektiin osallistuvalla sidosryhmällä on ajantasainen tieto siitä, miten metodologia sovelletaan projektiin. (Hedeman & Seegers 2009, 19–22.)

2.3 Teemat

PRINCE2-metodin teemat sisältävät projektinhallinnan näkökulmia, joihin nojataan koko projektin elinkaaren aikana ja joihin tukeutuminen on PRINCE2 projektin onnistumisen kannalta välttämätöntä. Teemat on suunniteltu niin, että ne etenevät kronologisesti projektin edetessä ja linkittyvät toisiinsa tehokkaasti. (Office of Government Commerce 2009, 15.)

PRINCE2-metodin teemat ovat seuraavat:

Liiketoimintaperuste (Business Case). Projekti alkaa potentiaalisesti yritykselle arvoa tuottavasta ideasta. Tämä teema ottaa kantaa mahdollisuuteen muuttaa idea yritykselle lisäarvoa tuottavaksi sijoitukseksi ja siihen miten projektin johto pitää yllä yrityksen tavoitteita projektin elinkaaren läpi. Teema vastaa kysymykseen, miksi projekti tehdään.

Organisaatio (Organization). Organisaatioteema kuvaa väliaikaisen projektiorganisaation roolit ja vastuut, jotka vaaditaan projektin onnistuneen läpiviennin toteuttamiseksi. Teema vastaa kysymykseen, kuka tekee.

Laatu (Quality). Teema kuvaa projektin kehysten sovittamisen sovittujen laadullisten viitekehysten puitteisiin, ja miten projektin johto varmistaa laadullisten kriteereiden täyttymisen. Teema vastaa kysymykseen, mitä tehdään.

Suunnitelma (Plan). Suunnitelmateema täydentää laatuteemaa kuvaamalla projektin suunnitelmien toteuttamiseksi tarvittavat vaiheet ja tarvittavat PRINCE2-tekniikat. Vastaa kysymyksiin, miten tehdään, kuinka paljon ja milloin tehdään.

Riskit (Risks). Riskit-teema kuvaa projektin johdon työkaluja hallita yllättäviä muutoksia tai epävarmuustekijöitä suunnitelmissa ja laajemmassa projektiympäristössä. Vastaa kysymykseen, mitä jos.

Muutos (Change). Teema kuvaa projektin johdon menetelmiä arvioida ja toimia asioiden kanssa, joilla on potentiaalinen vaikutus mihin tahansa projektin viitekehysten osa-alueeseen. Tällaisia asioita voivat olla muun muassa ongelmat, joihin ei ole varauduttu, muutospyyntöt tai tilanteet, joissa havaitaan puutoksia laadullisten kriteereiden täyttymisessä. Vastaa kysymykseen, mitä vaikutuksia tällä on.

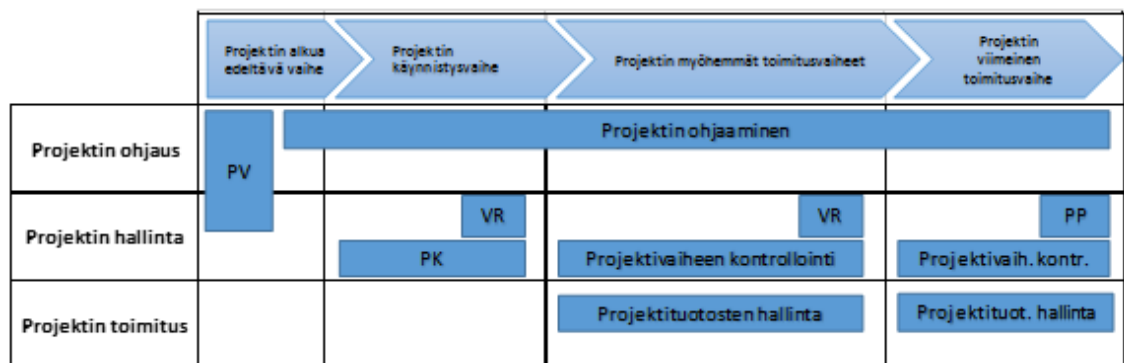
Edistyminen (Progress). Edistymisen teema osoittaa sillä hetkellä ajankohtaisten suunnitelmien kannattavuuden. Edellä oleva täten määrittää prosessin, joka liittyy päätöksen

tekoon hyväksyttävissä suunnitelmia, projektin suorittamisen seurannan, mahdollisten korjaustoimenpiteiden täytäntöönpanon ja ylemmälle johdon tasolle eskaloinnin tilanteissa, joissa projektin kontrollointia varten ennalta asetetut toleranssit ylittyvät. Vastaa kysymyksiin, missä ollaan nyt, minne ollaan menossa ja pitäisikö jatkaa. (Hedeman & Seegers 2009, 23–24; Office of Government Commerce 2009, 17.)

2.4 Prosessit, dokumentaatio ja projektiorganisaatio

Prosessikeskeisenä lähestymistapana projektinhallintaan (Higham 2012; Hedeman & Seegers 2009, 77.) PRINCE2 sisältää myös seitsemän erilaista prosessia. Prosessi on järjestelmällinen tapa suoriutua tehtävästä tai päästä ennalta tiedettyyn tai haluttuun päämäärään. PRINCE2:n prosessit tarjoavat toiminnollisuuksia, joita vaaditaan projektin onnistuneeseen johtamiseen, hallintaan ja toimittamiseen. (Office of Government Commerce 2009, 113.)

PRINCE2 prosessimalli on havainnollistettu kuvassa 2, missä projektin elinkaari on jaettu vaiheisiin: projektin alkua edeltävä vaihe (Pre-project), projektin käynnistysvaihe (Initiation stage), projektin myöhemmät toimitusvaiheet (Subsequent delivery stages) ja projektin viimeinen toimitusvaihe (Final delivery stage). Prosessimallissa eritellään myös projektin eri johdon tasot: projektin johto (Directing), projektin hallinta (Managing) ja projektin toimitus (Delivering). Seitsemän PRINCE2 prosessia jakaantuu edellä kuvattujen vaiheiden ja projektin eri johdon tasojen välille kuvassa 2 esitetyllä tavalla. (Office of Government Commerce 2009, 113.)



Kuva 3. PRINCE2:n prosessimalli. (Office of Government Commerce 2009, 113.)

Jokaista prosessia katsotaan projektipäällikön (Project Manager) näkökulmasta, paitsi projektin ohjaaminen- ja projektituotosten hallintaprosessia, joita katsotaan ohjausryhmän (Project Board) ja tiimin vetäjän (Team Manager) näkökulmasta. PRINCE2:n seitsemän prosessia kuvassa 2 näkyvine lyhennyksineen ovat seuraavat:

- *PV – projektin valmistelu (Starting up a Project)*
- *PK – projektin käynnistäminen (Initiating a Project)*
- *projektin ohjaaminen (Directing a Project)*
- *projektivaiheen kontrollointi (Controlling a Stage)*
- *projektituotosten hallinta (Managing Product Delivery)*
- *VR – projektivaiherajojen hallinta (Managing a Stage Boundary)*
- *PP – projektin päättäminen (Closing a Project)* (Office of Government Commerce 2009, 113–117; Boucher 2012.)

Projektin alkua edeltävä vaihe koostuu ideasta tai tarpeesta. Mikä tahansa voi käynnistää tämän vaiheen – esimerkiksi uusi liiketoiminnallinen tavoite tai vastaus kilpailevan yrityksen tuotokselle. Riittää, kun uuden projektin aloitukselle on jokin tarve. Tämän vaiheen aikana selvitetään, onko projektin aloittamiselle liiketoiminnalliset perusteet eli tuottaako projektin tuotos mahdollisesti lisäarvoa. Tämä arviointi tehdään projektin valmisteluprosessin aikana ja siihen osallistuu sekä projektin ohjausryhmä että projektipäällikkö. Projektin ohjausryhmä tarkastaa projektin projektiesityksen (Project Brief) ja hyväksyy siihen projektin käynnistymisen, siirtää vastuun projektipäällikölle projektin käynnistysprosessin aloitusta varten. (Hedeman & Seegers 2009, 77–79; Office of Government Commerce 2009, 113–115.)

Projektin käynnistysvaiheessa projekti suunnitellaan yksityiskohtaisesti ja vahva liiketoiminnallinen peruste luodaan osana muita projektin aikana käytettyjä strategioita. Käynnistysvaiheessa luodaan myös projektivaiherajojen hallintaprosessi jota käytetään seuraavan vaiheen yksityiskohtaista suunnittelua varten. Projektin käynnistysvaihe kulmineituu kokonaisprojektisuunnitelmaan (Project Initiation Documentation), joka saadaan projektin ohjausryhmältä hyväksynnän, korvaa projektin valmisteluvaiheen projektiesityksen, jota ei enää tämän jälkeen ylläpidetä. Kokonaisprojektisuunnitelma muuttuu projektin elinkaaren aikana, joten se säilytetään tulevia muutoksia ja tarkastuksia varten. (Hedeman & Seegers 2009, 77–79; Office of Government Commerce 2009, 113–115.)

Myöhemmissä toimitusvaiheissa projektipäälliköllä on vastuu päivittäisistä asioista, eikä projektin ohjausryhmä puutu projektin toimintaan kuin erikoistapauksissa. Projektipäällikkö antaa tehtäviä alemmille tasoille tehtäväksi ja kantaa vastuun tehtävien tuotosten laatukriteereiden saavuttamisesta. Projektipäällikkö myös vastaa siitä, että projektin edistyminen vastaa projektin suunnitelmissa esitettyjä edistymiselle asetettuja aikamääreitä ja että projektin ennusteet ovat tavoitteille asetettujen toleranssien sisäpuolella. (Hedeman & Seegers 2009, 77–79; Office of Government Commerce 2009, 113–115.)

Projektipäällikön tehtävänä on varmistaa asiaankuuluvien dokumenttien, kuten projektipäiväkirjan (Daily Log), oppimispäiväkirjan (Lessons log), päätettävien asioiden -rekisterin (Issue Register), riskirekisterin (Risk Register), laaturekisterin (Quality Register) ja konfiguraatiorekisterin (Configuration Item Records) ylläpidon toteutumisesta, jotta projektin edistymisen kokonaisvaltainen seuranta on mahdollista. Projektipäällikkö raportoi säännöllisesti ohjausryhmälle projektin edistymisen niin kutsutun edistymisraportin (Highlight Report) avulla, jonka tarkoitus on olla aikaperusteinen, vaiheen edistymistä kuvaava raportti. Kaikissa toimitusvaiheissa projektin käynnistysvaiheen päätyttyä sovelletaan projektivaiheen kontrollointiprosessia ja projektituotosten hallintaprosessia, joka on tiimin vetäjän vastuulla. Tiiminvetäjä raportoi tuotosten edistymisestä projektipäällikölle tarkistuspisteraporteilla (Checkpoint Reports). (Hedeman & Seegers 2009, 77–79; Office of Government Commerce 2009, 113–115.)

Ennen jokaisen vaiheen loppua projektipäällikkö pyytää lupaa ohjausryhmältä siirtyä seuraavaan vaiheeseen toimittamalla asiaankuuluvat dokumentit edellisen vaiheen suorituksesta, päivittämällä liiketoimintaperusteen vastaamaan nykytilaa ja suunnittelemaan seuraavan vaiheen yksityiskohtaisesti noudattaen projektivaiherajojen hallintaprosessia. (Hedeman & Seegers 2009, 77–79; Office of Government Commerce 2009, 113–115.)

Kun projektipäällikkö on saanut vahvistuksen kaikille projektin tuotoksille, ja projektin ohjausryhmä on vakuuttunut tuotosten käytettävyydestä, ne voidaan siirtää käyttöönottaa ja projekti voidaan lopettaa. Tämä on viimeinen toimitusvaihe ja siihen kuuluva prosessi on projektin päättäminen. Prosessiin kuuluu projektidokumentaation viimeistely ja arkistointi sekä käyttöönoton jälkeen tapahtuvien hyötyarvioiden suunnittelu niiden hyötyjen osin mitä voidaan arvioida vasta kun käyttöönotosta on kulunut aikaa ja projekti on päätetty. (Hedeman & Seegers 2009, 77–79; Office of Government Commerce 2009, 113–115.)

2.5 Metodien skaalaaminen

PRINCE2 mielletään usein isojen projektien hallintametodiksi ja se nähdään usein huonona vaihtoehtona pienten projektien hallintaan sen sisältämän lukumäärällisesti suuren tuotomäärän ja byrokraattisuuden vuoksi. Jokaisen projektin uniikin luonteen vuoksi on virheellistä ajatella, että PRINCE2 kävisi sellaisenaan muokkaamattomana kaikkiin projekteihin. PRINCE2 on suunniteltu skaalautuvaksi ja muokattavaksi jokaisen projektin tarpeisiin sen organisaatiokoosta tai projektin suuruudesta välittämättä. PRINCE2-metodin räätälöinti ei tarkoita sitä, että metodista jätetään pois elementtejä. Koska PRINCE2-elementit on suunniteltu toimimaan yhdessä, metodin kannalta tärkeiden asioiden elementtien poisjättäminen voi vaikuttaa haitallisesti PRINCE2-lähestymistavan tehokkuuteen: PRINCE2-teemoja käytetään prosessien aikana; tekniikoiden avulla saadaan teemat toimimaan niin kuin niiden on suunniteltu; ja yksittäiset projektirooleja täyttävät työntekijät luovat hallinnallisia tuotteita (management products). Jos PRINCE2:n käyttäjä jättää elementin pois, projektinhallinnallinen tehokkuus projektin osalta heikentyy. Räätälöinti tarkoittaaakin lähestymistavan sopeuttamista ulkopuolisten tekijöiden mukaan, kuten esimerkiksi yrityksen standardeja vastaavaksi ja projektitekijöitä, kuten projektin laajuutta vastaavaksi. (Ferguson 2011, 3; Office of Government Commerce 2009, 215.)

Räätälöinnin huomiotta jättäminen saattaa johtaa tilanteeseen, jossa projektia suoritetaan robottimaisesti kun jokaisen prosessin jokaista vaihetta seurataan ja jokainen projektinhallinnallinen tuotos tuotetaan ajattelematta näiden tuotosten tärkeyttä projektin hallinnan kannalta. Räätälöinti PRINCE2-metodissa tarkoittaa siis PRINCE2:n soveltamisen miettimistä jokaisen projektin kohdalla, ja sen käyttämistä kevyellä kädellä. (Office of Government Commerce 2009, 215.)

PRINCE2:n periaatteita ei ole suunniteltu räätälöitäväksi, sillä ne ovat universaaleja ja niihin nojaamalla metodia käyttävä henkilö voi ymmärtää miten käyttää teemoja ympäristö- ja projektitekijöiden mukaan menettämättä niiden arvoa tehokkaana työkaluna. Teemojen muokkaus käyttötarkoitusta paremmin tukevaksi on sallittua. Se tarkkuuden taso, millä projektia hallitaan, vaikuttaa projektin seurannan, tarkastelun ja raportoinnin virallisuuteen sekä lukumäärään. (Office of Government Commerce 2009, 216.)

PRINCE2-termien vaihtaminen jo olemassa tai käytössä oleviin organisaation sisäisiin termeihin vaihtaminen on suotavaa jos se helpottaa ymmärtämistä tai vähentää sekaannusta. Esimerkiksi jos yrityksen sisällä on jo käytössä termi investointiperuste, se voi

toimia metodin virallisen liiketoimintaperuste-termin korvaajana. Myös projektin organisaatorakenne tulee miettiä tarkkaan jokaisen projektin yhteydessä, sillä standardin mukaiset roolikuvaukset eivät aina vastaa siihen nimitetyn henkilön osaamistasoa tai valtaa projektiorganisaatiossa. (Hedeman & Seegers 2009, 120; Office of Government Commerce 2009, 216–217.)

PRINCE2-projektin aikana tuotettuja hallinnallisia tuotoksia voidaan muokata projektiorganisaatioon standardituotoksia paremmin sopiviksi. PRINCE2-prosessien toimet suoritetaan sellaisenaan ja räätälöinti voi vaikuttaa enintään toimien vastuuhenkilöiden nimityksiin ja hallinnallisten tuotosten sisältöön. Tieto siitä, miten metodia sovelletaan kuhunkin projektiin, tulee merkitä projektin kokonaisprojektisuunnitelmaan, jotta kaikilla projektissa työskentelevillä henkilöillä on yhteinen näkemys asiasta. (Hedeman & Seegers 2009, 121; Office of Government Commerce 2009, 216–217.)

2.6 PRINCE2 pienissä projekteissa

Kokemattomat projektipäälliköt ja myös osa-aikaisesti oman päätoimensa ohella projektipäällikön roolia suorittavat henkilöt sijoitetaan hallinnoimaan usein ensin pieniä projekteja. Vaikka PRINCE2 neuvoo skaalaamaan metodia kokonaisuutena, monilla kokemattomilla projektipäälliköillä ei ole tähän tietotaitoa, aikaa tai osaamista ilman, että ottavat hallinnallisia riskejä. Nimellinen PRINCE -menetelmä (PRINCE in Name Only, PINO) on usein turvallisempi vaihtoehto uusien projektipäälliköiden valintana kuin PRINCE2-kokonaisuuden skaalaus sellaisenaan. PINO-lähestymistavassa valitaan vain johdonmukaisimmat osat PRINCE2-metodista ja jätetään vaikeammat konseptit kokonaan pois. PINO-lähestymistavan riski on kuitenkin se, että kokematon projektipäällikkö jättää pois metodin tärkeitä elementtejä, jotka olisivat tärkeitä projektin onnistumiselle. Projekti tarvitsee ainakin suunnitelman, liiketoiminnallisen oikeutuksen, tavan arvioida hallita riskejä, työkaluja projektin kontrollointiin sekä yksinkertaisen organisaation, jotta sillä olisi mahdollisuus onnistua. Jos tietoa ja apua näihin projektin osa-alueisiin olisi kokemattomien projektipäälliköiden ulottuvilla ja helposti saatavilla, PINO-lähestymistavan riskit häviäisivät. (Ferguson 2011, 4.)

Vuoden 2009 uudistettu painos PRINCE2-metodista painotti aiempaa enemmän metodin skaalausta yksittäisten projektien tarpeisiin. Se ei kuitenkaan tarjoa tarkkaa ohjeistusta projektipäällikölle, miten skaalaus kannattaa pienissä projekteissa suorittaa. Suurin

osa PRINCE2:n organisaatioonsa adoptoineista yrityksistä on kuitenkin skaalannut metodin yritykselleen sopivaksi ja yksi suurin vaikuttava tekijä on ollut tarve yksinkertaistaa metodi pienempiä projekteja yrityksen sisällä hallinnoiville projektipäälliköille; näin heidän kontolleen ei tule samanlaista vaatetta dokumentoinnista ja informaation tuottamisesta kuin isojen projektien parissa toimiville projektipäälliköille. PRINCE2 tarjoaa kuuden toleranssin viitekehyksen (taulukko 1), jota vasten peilata projektia, jotta voidaan päättää lähestymistavan skaalauksesta. Pienissä projekteissa olisi tehokkaampaa hyödyntää kevennettyä PRINCE2-metodia. (Ferguson 2011, 5.)

Taulukko 1. Pieni vai suuri projekti? (Ferguson, 2011, 5.)

Toleranssialue	Pieni projekti	Suuri projekti
Aika	Lyhyen aikavälin	Keskipitkä tai pitkä aikaväli
Kustannukset	Pienempi kuin organisaation määrittelemä sopiva määrä liiketoimintaan nähden	Suurempi kuin organisaation määrittelemä sopiva määrä organisaation tarpeisiin nähden
Laajuus	Yksinkertainen ja selvästi rajattu. Vakaat riippuvuudet	Monimutkainen ja epämääräinen laajuus. Muuttuvat riippuvuudet
Riskit	Pieni riski, kohtuullisia muutoksia. Epäonnistuminen tarkoittaa paikallista haastetta	Suuren riskin projekti, suuria muutoksia. Epäonnistuminen tarkoittaa suurta katastrofia
Laatu	Sovellettu tarkoitusta varten.	Monimutkainen laatu prosessi
Hyödyt	Yhden sponsorin projekti. Hyödyt nähtävissä suoraan projektista ja ne ovat rajattu selkeästi	Hyödyt heijastuvat moneen eri projektiin ja niitä on selkeä nähdä suoraan. Monia sponsoreita

Kevennetyn PRINCE2-metodin integroiminen osaksi virallista PRINCE2-metodia toisi useita hyötyjä. Se tarjoaisi metodin käyttäjille niin sanotusti lähtötason ratkaisun pienten projektien hallintaan, menettämättä PRINCE2:n yhtenäisyyttä. Projektipäällikön kannalta suurimmat hyödyt olisivat:

- tehokkaampi pienten projektien hallinta
- selkeämpi näkemys projektin koostumuksesta joka yksinkertaistaa projektinhallintaa
- parempi onnistumisprosentti pienten projektien kohdalla
- metodi soveltuu kaikenlaisille pienille projekteille

- räätälöinti on valmiiksi jo tehty, metodin harjoittajille jää enemmän aikaa hallittavaan projektiin keskittymiseen
- PRINCE2-konseptien käyttäminen pienissä projekteissa ja tehtävissä auttaa jatkossa ihmisiä siirtymässä isompiin PRINCE2-projekteihin missä metodi on laajemmin käytössä. (Ferguson 2011, 9.)

2.6.1 Periaatteiden ja teemojen skaalaaminen pieniin projekteihin

Pienen projektin periaatteet ovat linjassa PRINCE2-periaatteiden kanssa sillä projekti

- on liiketoiminnallisesti oikeutettu sen alkaessa ja oikeutus säilyy koko projektitoimituksen ajan
- käyttää hyväksi aikaisemmista projekteista opittua tietoa
- on organisoitu yksinkertaisesti ja projektiorganisaatiolla selkeät roolit ja vastuut
- on jaettu vaiheisiin suunnittelun ja seuraamisen tehostamiseksi, vaikkakin esimerkiksi toimitusvaiheita saattaa olla vain yksi
- sisältää ennalta määritetyt toleranssit ja eskaloitistrategian riskien uhatessa
- keskittyy tuotteeseen ja siihen, että tuotteen ennalta määritellyt laatuksiteerit täyttyvät
- noudattaa kevennettyä, projektin tarpeisiin räätälöityä PRINCE2-lähestymistapaa tehokkaan projektinhallinnan saavuttamiseksi. (Ferguson, 2011, 5–6.)

Projektin yhtenäisyyden säilyttämiseksi, kevennetty PRINCE2 sisältää kaikki alkuperäiset PRINCE2-teemat. Teemat on kuitenkin skaalattu vastaamaan paremmin pienten projektien tarpeita. Skaalatut teemat on esitelty taulukossa 2.

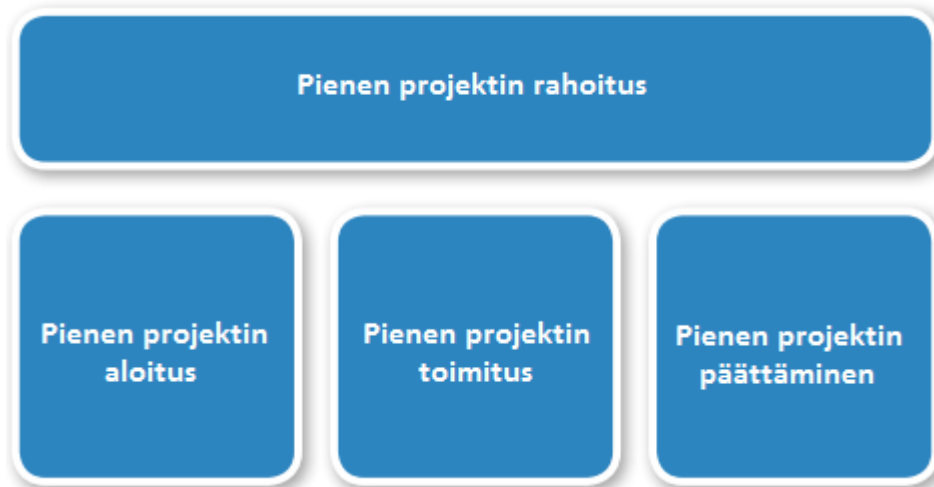
Taulukko 2. PRINCE2-teemat pienten projektien tarpeisiin. (Ferguson, 2011, 6.)

Teema	PRINCE2:n tavoite	Pienen projektin tarpeet
Liiketoimintaperuste	Luoda mekanisme, joiden avulla päättää onko projekti järkevä aloittaa, onko sitä järkevä jatkaa ja voidaanko se muuttua järkeväksi liiketoiminnalliseksi sijoitukseksi	Yksinkertainen liiketoimintaperuste: miksi projekti tarvitaan, mitkä ovat kustannukset ja hyödyt? Tätä seurataan, jotta nähdään kannattaako projektia jatkaa
Organisaatio	Määrittää, luoda ja vastuuttaa organisaatio projektin hallinnan turvaamiseksi	Projektipäällikkö ja projektin rahoittaja, selkeät roolijaot siitä kuka tekee ja mitä
Laatu	Määrittää ja sisällyttää tavat, joiden avulla projektin aikana tuotetut tuotteet täyttävät tarkoituksenmukaiset vaatimukset	Kuvaus laatukriteereistä joita projektin aikana käytetään ja sovittu prosessi jotta varmistetaan tuotosten tarkoituksenmukaisuudesta
Suunnitelma	Helpottaa kommunikaatiota ja projektin kontrollia määrittelemällä keinot projektien toimittamiselle	Projektsuunnitelma, josta ilmenee tuotteet, aikamääreet, resurssit, kustannukset ja ennusteet projektin toimituksen ajankohdalle
Riskit	Tunnistaa, arvioida ja kontrolloida epävarmuustekijöitä jonka seurauksena parantaa projektin mahdollisuuksia onnistumiselle	Riskirekisteri riskien tunnistamiseen ja näin ollen seuraamaan epävarmoja tapahtumia, sekä uhkia, että mahdollisuuksia
Muutos	Tunnistaa, arvioida ja kontrolloida kaikkia potentiaalisia muutoksia projektin perustaan ja niihin asioihin joista on sovittu	Projektin rahoittaja päättää muutoksista projektin aikana
Edistyminen	Luoda mekanismit saavutusten seurantaan ja niiden vertaamiseen suunniteltuihin, jotta päämäärien sekä projektin jatkuvan liiketoiminnallisen perusteen ennustaminen on mahdollista	Päivitetty projektsuunnitelma ja edistymisraportti, jotta edistymisen seuranta on mahdollista. Jos on oletettavissa, että määritellyistä toleransseista poiketaan, tuotetaan raportti poikkeamasta johon projektin rahoittaja voi pohjata päätökset

2.6.2 Prosessien skaalaaminen pieniin projekteihin

PRINCE2:n prosessimalli (Kuva 2, sivu 16) kuvaa jäsenetyn joukon prosesseja jotka on suunniteltu tietty toiminto. Prosessimalli tulee räätälöidä isoillekin projekteille, sen sisältämän suuren dokumentaatio-, aktiviteetti- ja raporttimäärän vuoksi. Pienille projekteille on syytä käyttää kevennettyä prosessimallia, jotta projektin hallintaprosessi ei muutu turhan byrokraattiseksi ja on helpompi omaksua. Alla olevan Kuvan 4 prosessimallin voidaan olettaa – jos sitä kehittäisi edelleen pidemmälle – vaativan noin 12–15

toimintoa, vajaa 10 dokumenttia koko projektin elinkaaren ajalta, ja kaksi organisaation roolia, projektipäällikön ja projektin rahoittajan roolin. (Ferguson 2011, 6.)



Kuva 4. Yksinkertainen prosessimalli pienille projekteille. (Ferguson 2011, 7.)

Projektin rahoitus kuvan 3 tapauksessa kuvaa rahoittajan roolia projektin elinkaaren läpi. Projektin aloittavasta ideasta toimitusketjun läpi projektin päättämiseen, tämä kuvastaa päätöksiä ja tietoa projektin läpiviemiseksi. Pienen projektin aloituksen prosessi yhdistää ja yksinkertaistaa PRINCE2:n projektin valmistelun ja projektin käynnistämisen prosessit. Pienen projektin toimituksen prosessi yhdistää ja yksinkertaistaa PRINCE2:n projektivaiheen kontrollointi- ja projektituotosten hallinta -prosessit. Pienen projektin päättämisen prosessi yksinkertaistaa virallisen prosessimallin prosessin projektin päättäminen, sisältäen elementtejä myös projektivaiherajojen kontrollointi -prosessista. (Ferguson 2011, 6–7.)

Keskeiset roolit kevennetyn PRINCE2-menetelmän organisaatiossa ovat projektipäällikkö ja projektin rahoittaja. Projektipäällikön tehtäviin kuuluu projektin aikaisen työn järjestely, suunnittelu ja ohjaus. Samoin kuin virallisen PRINCE2-metodin työnkuvassa, projektipäällikkö on vastuussa projektin aikaisten tuotosten toimituksesta määritellyn ajan, kustannusten, laadun, laajuuden, riskin ja projektista saadun hyödyn puitteissa. Rooliin kuuluu riskin, ongelmien ja muutosten hallintaa ja se raportoi edistyksestä projektin rahoittajalle. Projektin rahoittajan tulee edustaa sekä yrityksen, käyttäjän ja toimitajan etuja ja on viime kädessä vastuussa projektin onnistumisesta. Hänellä pitää olla oikeus ja auktoriteetti rahoittaa projektia ja olla käytettävissä, jotta projekti onnistuu. Heillä on myös vastuu kaikkiin muutoksiin reagoimisesta. (Ferguson 2011, 6–7.)

3 LOPPUSANAT

Luvussa tarkastellaan produktion eli analyysin tuloksiksi saatujen dokumentaatio- ja raportointikäytäntöjen hyödynnettävyyttä ja merkitystä yrityksen projektitoimitusprosessin kannalta sekä tarkastellaan opinnäytetyön kirjoittamisprosessia.

3.1 Produktion hyödynnettävyys

Produktion tuloksiksi saatujen käytäntöjen hyödynnettävyys on hyvä. Ascom Miratel Oy siirtyy yhä enemmän PRINCE2-malliseen projektinhallintaan osana globaalia toimitusprosessien yhtenäistämistä yrityksessä. Produktion turvin Ascom Miratel Oy on edelläkävijänä konsernissa PRINCE2-metodin adoptoimisessa.

Opinnäytetyön tulokset esitellään helmikuussa 2017 yrityksen Nordic-tason toimitusprosesseista vastaavalle henkilölle Ascom Miratel Oy:n henkilöstöpäivillä. Dokumentointikäytäntöjen adoptoiminen synnyttää yrityksessä luultavasti vielä uusia kehitysehdotuksia, joita voidaan lisätä osaksi uusia käytäntöjä jatkossa.

3.2 Opinnäytetyöprosessi

Aloitin opinnäytetyön työstämisen syksyllä 2016. Aihe löytyi toimeksiantona yritykseltä, jonne suoritin ammattiharjoittelun kesällä 2016. Projektinhallinnasta olin kiinnostunut koko opiskeluaikani Turun ammattikorkeakoulussa, sekä toimin usein harjoitteluprojekteissa projektipäällikön roolissa koulun projektimallisissa kursseissa. PRINCE2-metodista en ollut kuullut ennen harjoitteluani Ascom Miratel Oy:llä. Tarjottu toimeksiannon aihe tuntui sopivan haasteelliselta, ottaen huomioon yrityksen projektiorganisaatioiden pienen koon. Suoritin marraskuussa PRINCE2 Foundation -kurssin sekä siihen liittyvän sertifiointin ja kiinnostuin yhä enemmän siitä, miten lukemattomat yritykset ovat adoptoineet niin laajan projektinhallinnallisen viitekehyksen käyttöönsä.

Opinnäytetyön tarkoitus oli aluksi keskittyä PRINCE2-metodin skaalaamisen kokonaisuutena Ascom Miratel Oy:n tarpeisiin, mutta se osoittautui mahdottomaksi. Kävi nopeasti ilmi, että metodi on liian laaja skaalattava ammattikorkeakoulun opinnäytetyöksi. Tämän vuoksi toimeksiantajan kanssa käymän keskustelun lopputuloksena opinnäytetyön

laajuus asettui dokumentaatio- ja raportointikäytäntöjen skaalaamiseen. Toimeksiantaja koki, että juuri kyseinen osa-alue projektitoimituksien osalta oli puutteellisin, ja sitä kehittämällä saavutettaisiin suurin hyöty.

Opin opinnäytetyötä työstämällä paljon sekä projektinhallinnasta yleisesti, sen historiasta ja menetelmistä, PRINCE2-metodista ja sen sovelluksista aina omien työmetodien tehokkuuteen. Toimin Ascom Miratel Oy:ssä projektipäällikkönä alkaen 2017 tammi-kuusta, joten odotan innolla miten dokumentaatio ja raportointikäytäntöjen adoptointi onnistuu, sillä noudatan niitä työni puolesta itsekin päivittäin.

LÄHTEET

Axelos 2016. Viitattu 23.10.2016. <https://www.axelos.com> > About AXELOS > About AXELOS.

APM Group UK. 2010. Viitattu 22.1.2017. <http://www.prnewswire.com/news-releases/international-research-confirms-prince2-framework-and-prince2-advantages-underpin-project-success-102524264.html>. PR Newswire, Sep 9, 2010.

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

Charvat, J. 2003. Project Management Methodologies—Selecting, Implementing, and Supporting Methodologies and Processes for Projects. NJ: John Wiley & Sons, Inc.

Ferguson, C. 2011. Viitattu 31.1.2016. PRINCE2® for small-scale projects. http://www.trainingbytesize.com/au/wp-content/uploads/2014/08/PRINCE2_Small_Scale_Projects_White_Paper.pdf.

Hedeman, B.; Seegers, R. 2009. PRINCE2® 2009 Edition - A Pocket Guide. Zaltbommel. Van Haren publishing.

Higham, J. 2012. A short PRINCE2 history. Viitattu 22.1.2017. <https://business.academy/2012/08/a-short-prince2-history/>.

History of PRINCE2 2016. Viitattu 22.1.2017. http://prince2.wiki/History_of_PRINCE2.

Kettunen, S. 2009. Onnistu projektissa. 2. uudistettu painos. Helsinki: WSOYPro.

Kwak, Y-H. 2005. "A brief History of Project Management". In: *The story of managing projects*. Elias G. Carayannis et al. (9 eds), Greenwood Publishing Group, 2005.

Manning, S. 2008. Viitattu 16.1.2017. Embedding projects in multiple contexts – a structuration perspective. *International Journal of Project Management*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1582680.

Mattila, M-L. 2010. Projektinhallinnan kehittäminen Yritys Oy:ssä. Opinnäytetyö, YAMK.

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

Pelin, R. 2009. Projektinhallinnan käsikirja. Helsinki: Projektijohtaminen Oy Risto Pelin.

PRINCE 2013. Wikipedia. Viitattu 14.11.2016. <https://fi.wikipedia.org/wiki/Prince2>.

PRINCE2 2016. Wikipedia. Viitattu 23.10.2016. <https://en.wikipedia.org/wiki/PRINCE2>.

Project management 2016. Viitattu 16.11.2016. https://en.wikipedia.org/wiki/Project_management.

Projektinhallinta 2015. Viitattu 16.11.2016. <https://fi.wikipedia.org/wiki/Projektinhallinta>.

Royce, W.W. 1970. Viitattu 16.11.2016. Managing the development of large software systems. <http://www.cs.umd.edu/class/spring2003/cmsc838p/Process/waterfall.pdf>.

Ruuska, K. 2005. Pidä projekti hallinnassa – suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. 5. tarkastettu painos. Helsinki: Talentum.

Turner, J.R. 2009. The Handbook of Project-based Management – Leading strategic change in organizations. 3rd ed. The McGraw-Hill.

Stenman, J. Projektipäällikkö. 2017. Haastattelu 26.1.2017. Haastattelija: Nevala, J. Turku.

Sällylä, K. Projektipäällikkö. 2017. Haastattelu 24.1.2017. Haastattelija: Nevala, J. Turku.

Wakaru Oy. 2016. PRINCE2 Foundation – course slides. Copyright Wakaru 2009. Käytetty PRINCE2 Foundation -koulutuksen yhteydessä 8.11.2016–9.11.2016.

Witzel, M. 2003. Fifty key figures in management. Routledge.

Wysocki, R. 2013. Effective Project Management: Traditional, Adaptive, Extreme (Seventh Edition). John Wiley & Sons.

What is PRINCE2? Viitattu 23.10.2016. <https://www.axelos.com> > Best Practise Solutions > PRINCE2® > What is PRINCE.