



iQi

Projektikulttuurin kehittämisen opas

OSA 3

Oman organisaation
projektikulttuurin kehittäminen

Johdanto

Projektien johtaminen on mukavaa, varsinkin silloin kun tavoitteet ovat selkeät ja kaikki osalliset tunnistavat projektin tarpeellisuuden. Mutta tilanne on harvoin näin suotuisa.

Kenties vastuullesi on annettu koko organisaation projektitilanteen, -tarpeiden ja -haasteiden selvittäminen. Vastassasi on ristiriitaisten vaatimusten viidakko ja aimo annos kitkaa sekä aitoa muutosvastarintaa.

Ehkäpä toimit organisaatiossa, jossa projektit venyvät, kustannukset tuppaaavat ylittymään ja resurssit loppumaan, motivaatiosta puhumatta. Jos ja kun projekteja saadaan päätökseen, niiden lopputulokset eivät välttämättä vastaa sitä, mitä alun perin tavoiteltiin.

Laadimme tämän oppaan auttaaksemme mahdollisimman monia organisaatioita kääntämään projektitoimintansa tuloksellisemmaksi.

Sellaiseksi, missä resursseja ei hassata, vaan minkä ansiosta koko organisaatio kehittyy.

Ratkaisumme on yhdenmukaisen projektikulttuurin kehittäminen. Kyse on laajasta kokonaisuudesta, johon liittyy koko organisaation toimintatapojen muuttaminen. Onneksi kehittämisen voi jakaa osiin, jolloin siitä tulee hallittavampaa. Siksi olemme jakaneet oppaammekin osiin.

Oppaamme avulla opit:

-  ymmärtämään, mitä osa-alueita tulee kehittää, jotta projektikulttuurista saadaan tuloksellista,
-  tunnistamaan, millä kypsyydellä organisaatiosi projektikulttuuri tällä hetkellä on,
-  ymmärtämään, mistä kannattaa aloittaa, jotta voit laatia kehityssuunnitelman omalle organisaatiollesi, ja
-  hahmottamaan, kuinka voit hyödyntää tekoälyä projektin hallinnan rutiinitehtävissä, jotta voit käyttää enemmän resursseja ihmisten ja muutoksen johtamiseen organisaatiossasi.

Lukiessasi huomaat, että kukoistavan projektikulttuurin rakentaminen ei välttämättä ole helppoa, mutta se on kuitenkin mahdollista, tärkeää ja tuottavaa koko organisaatiolle.

Oppimisen iloa ja voimaa muutosmatkalle!

Onnistumisvakuutusyhtiö IQI

Sisällysluettelo

OSA 1

Kukoistavan projektikulttuurin mahdollistajat

- Organisaation rakenteet ja johdon tuki
- Projektijohtamisen menetelmät, prosessit ja työkalut
- Projektijohtamisen osaaminen

OSA 2

Projektikulttuurin maturiteettitasot

- Taso 0: ei yhtenäisiä käytäntöjä
- Taso 1: aloitteleva
- Taso 2: toistettava
- Taso 3: määritelty
- Taso 4: johdettu



OSA 3

Oman organisaation projektikulttuurin kehittäminen

- Kehityksen suunnittelu ja käynnistäminen
- Vinkkejä tehokkaaseen kehittämiseen
- Muutoksen jalkauttaminen organisaatioon
- Sujuvan projektitoiminnan liiketoimintahyödyt
- Oppeja elävästä elämästä

OSA 4

Tekoälyn hyödyntäminen projektinhallinnassa

- Tekoälyn rooli ja merkitys projektitoiminnassa
- Hyödyntämiskohteita ja -ideoita
- Kuinka aloittaa tekoälyn hyödyntäminen projektitoiminnassa
- Tekoälyn hyödyntämisen riskit ja rajoitteet
- Tekoäly projektikulttuurin kehittämisessä

Oman organisaation projektikulttuurin kehittäminen



Projektikulttuurin kehittämistä käsittelevän oppaamme aiemmissa osissa olemme kertoneet projektikulttuurin edellytyksistä ja tunnuspiirteistä sekä eri maturiteettitasoista. Nyt etenemme vielä konkreettisemmin tarkastelemaan sitä, kuinka omaa organisaatiota voi kehittää.

Yhä useammin organisaatiot ymmärtävät turvautua valmiisiin malleihin ja parhaisiin käytäntöihin, mikä on myös projektinhallinnan ja -johtamisen kehittämisessä suositeltavaa. Tyypillisesti haastavinta on ymmärtää, mistä kannattaa aloittaa ja miten muutokset jalkautetaan. Siihen paneudumme seuraavaksi.

Projektikulttuurin rakentamisen neljä vaihetta

Kun organisaatio ryhtyy kehittämään yhdenmukaista ja hedelmällistä projektikulttuuria, kaikkein tärkeintä on varmistaa johdon tuki ja riittävät resurssit. Kukaan ei selviä tästä urakasta yksin! Kehitystyön tulosten jalkauttaminen edellyttää, että koko organisaation käyttäytyminen muuttuu. Tämäkään ei tapahdu vahingossa.

Muutos vaatii osallistumista, itsenäistä ajattelua ja hyötyjen korostamista. Hyväksi havaittu keino projektikulttuurin rakentamiseksi on jakaa työ neljään päävaiheeseen:

- 01 Suunnittelu- ja käynnistysvaihe
- 02 Kehittämismalli
- 03 Jalkautusvaihe
- 04 Tukivaihe

Seuraamalla mallia kehitystyö etenee järjestelmällisesti ja hallitusti.

Kehityksen suunnittelu ja käynnistäminen



Hyvänä lähtökohtana projektikulttuurin kehittämisen suunnitteluvaiheelle toimii se, että ensin muodostaa kattavan ymmärryksen oman organisaation projektitoiminnan nykytilasta. On melko tyypillistä, että prosesseja lähdetään kehittämään hätiköiden ilman, että lähtötasoa on kartoitettu tai tavoitteita kirkastettu. Tämä on usein virhe, joka kostaustuu takapakkina.

Oman organisaatiosi projektikulttuurin lähtötason tunnistamisessa auttaa tämän sarjan toinen osa: [Projektikulttuurin maturiteettitasot](#). Keskeistä on ymmärtää, ovatko tuloksellisen projektitoiminnan edellytykset ylipäättään kohdillaan. Näitä edellytyksiä esiteltiin osassa 1: [Kukoistavan projektikulttuurin mahdollistajat](#), ja nehan olivat

1. organisaation rakenteet ja johdon tuki projekteille
2. projektijohtamisen menetelmät, prosessit ja työkalut
3. projektijohtamisen osaaminen.

Maailmanluokan projektimallin rakentamisesta ei nimittäin ole hyötyä, jos johtoryhmä edelleen mieltää projektitoiminnan merkityksettömäksi puuhasteluksi.

Hyvä kehittämissuunnitelma keskittyy heikkouksien korjaamiseen

Hyvä kehittämissuunnitelma kattaa kaikki tuloksellisen projektitoiminnan osa-alueet, mutta heikoimmalle osa-alueelle annetaan eniten huomiota. Näin kehitystoiminnan hyödyt realisoituvat kaikkein nopeimmin ja suoritustaso nousee. Vahvistamalla ketjun heikointa lenkkiä kokonaisuudesta tulee vahvempi.

Kehitysinnokkuuden ylläpitäminen edellyttää sitä, että kehittämistyö tuottaa konkreettisia pikavoittoja. Yksikin paremmin onnistunut projekti todennäköisesti maksaa takaisin ne panostukset, joita toiminnan kehittämiseen investoidaan.

Kaikkien koko organisaatiossa on hyvä huomata ja ymmärtää, miksi projektikulttuurin kehittämiseen ryhdytään nyt panostamaan.



- ➔ **Konkretisoi tulokset.** Tämä auttaa nujertamaan vastarinnan ja vaimentaa epäilijät.
- ➔ **Aseta järkevä tavoitetaso.** Kehitä aina liiketoiminnan tarpeiden mukaisesti. Jos hyvin hiotut ja toimivat tuotantoprosessit riittävät takaamaan organisaatiosi menestymisen, et ehkä tarvitse huippuluokan projektikulttuuria sen päälle.
- ➔ **Keskity projektijohtamisen soveltamiseen.** Projektijohtaminen on johtamisoppi muiden joukossa, ja sellaisenaan hyvin yleispätevä.
- ➔ **Kehittäminen on investointi.** Kehitystoimenpiteiden tulisi maksaa itsensä takaisin vuodessa.

Hyvän kehityssuunnitelman tarkistuslista:

- Ymmärrät ja kuvaillet organisaation lähtötason projektitoiminnan kaikilla osa-alueilla.
- Kuvaillet projektikulttuurin tavoitetasosi realistisella aikavälillä.
- Tunnistat erillisiä kehittämistoimenpiteitä kaikille osa-alueille.
- Huomioit osaamisen kehittämisessä myös sen, että projektiosaamista pitää olla koko organisaatiolla, ei ainoastaan projektipäälliköillä.

Muutos käynnistyy suunnitelman valmistuttua

Kun kehityssuunnitelma on valmis, alkaa varsinainen muutostyö. Tämä edellyttää sitä, että asiasta pidetään kovaa meteliä. Kaikkien koko organisaatiossa on hyvä huomata ja ymmärtää, miksi projektikulttuurin kehittämiseen ryhdytään nyt panostamaan.

Voit kirjoittaa aiheesta Teamsiin ja intranettiin sekä puhua kaikissa sisäisissä infotilaisuuksissa, joihin pääset mukaan. Voit suunnitella julisteita ja jakaa lippulappusia, tai tehdä ihan mitä vain laki sallii, jotta kaikki tietäisivät, että nyt projektiasiat hoidetaan kuntoon.

Jokainen hämmästynyt "ai niinkö" tai iloinen "lopultakin" luo sisäistä kysyntää kehitystyön lopputuloksille ja sitoo johtoa tiukemmin siihen, että hanke tuottaa tuloksia.

Jos suunnitelma on tehty hyvin ja huomioi tuloksellisen projektitoiminnan kaikki osa-alueet, eikä sen tavoitteet ole epärealistisia, onnistut varmasti.

Vinkkejä tehokkaaseen kehittämiseen



Varsinainen kehittämisvaihe tulisi pitää mahdollisimman lyhyenä. Kehityssuunnitelman tulee sisältää selkeä aikajänne sekä lupauksia konkreettisista tuloksista.

Tässäkin kehitysvaiheessa kannattaa soveltaa projektijohtamisen oppeja! Organisaation oman projektikulttuurin kehitysprojehtiä voi käyttää esimerkkihankkeena, jossa erilaisia projektijohtamisen keinoja hyödynnetään järjestelmällisesti, mutta tilanneherkästi:

- ➔ Kristallisoivat tavoitteet.
- ➔ Pura työ vaiheiksi, projekteiksi ja tehtäviksi.
- ➔ Johda kokonaisuutta ja painota eri asioita tilanteen mukaan.
- ➔ Osallista ihmisiä kehittämiseen mahdollisuuksien mukaan. Huomioi kaikki roolit, jotta saat erilaiset näkökulmat mukaan. Muista, että muutos voi olla pelottava niille, jotka kokevat olevansa muutoksen kohteena, mutta innostava niille, jotka ovat muutosta tekemässä ja suunnittelemassa yhdessä.

Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämiseen voi hyödyntää perinteisiä keinoja, kuten koulutuksia tai valmennuksia. Siihen voi käyttää kaikkia mentoroinnin, valmentamisen ja henkilökohtaisen tuen muotoja, kunhan miettii tarkkaan ja realistisesti, mistä kenellekin on eniten hyötyä.

Räätälöity ja organisaation omaan liiketoimintalogiikkaan sovitettu verkkokurssi saattaa saada johdolta paremman vastaanoton kuin ehdotus viikon mittaisesta kurssikokonaisuudesta Lapissa. Osaamisen kehittämisellä on aina hintalappu, mutta sen kannattaa olla realistinen.

Oleellista on kehittää koko organisaation osaamista tasapainossa projektitoiminnan eri roolien välillä.



Projektipäällikön tehtävä
ei suinkaan ole johtaa
vain projektia vaan myös
siihen osallistuvia ihmisiä.
Tehtävä on valtaosal-
taan viestintää.

Projektikäsikirja ja -malli

Projektijohtamisen prosessien ja menetelmäkehityksen perinteinen lähestymistapa on tehdä asiat itse. Yleensä tämä tarkoittaa, että ensimmäinen projektikäsikirja kootaan vanhojen mallien perusteella tai onnistuneita projekteja soveltaen. Näin syntyy projektimalli, joka on osoittanut kelvollisuutensa aiemmin toteutetuissa projekteissa.

Kun organisaatio päättää kehittää itse projektimallin ja -käsikirjan ilman aiempaa kokemusta, aikaa kuluu tyypillisesti noin 9–12 kuukautta. Tämänkin jälkeen mallissa voi olla puutteita.

Toinen vaihtoehto on hyödyntää pohjana valmista mallia ja räätälöidä se omalle organisaatiolle ja sen projekteille sopivaksi noin kolmessa viikossa. Arvioi, kumpi tapa auttaa projekteja onnistumaan paremmin ja milloin lopputulos on toimivin.

Kun projektikäsikirjaa ja -mallia kehitetään, ei kannata tavoitella täydellisesti viimeisteltyä mallia. Mallia testataan ensimmäisissä projekteissa ja lähes aina se vaatii viilauksia. Kehitystä kannattaa joka tapauksessa jatkaa sitä mukaan, kun uusia kokemuksia karttuu ja uusia tarpeita herää.

Organisaation rakenteet ja johdon tuki

Organisaation rakenteiden muuttaminen ja johdon tuen saavuttaminen ovat haastavimpia kehitysalueita. Voi olla, että projektijohtamiseen suhtaudutaan turhana byrokratiana. Vaikka nykytilan arvioinnissa olisi ilmennyt rakenteellisia ongelmia, ei

organisaatiouudistuksen ehdottaminen ole välttämättä perusteltua – tai saa vastakaikua.

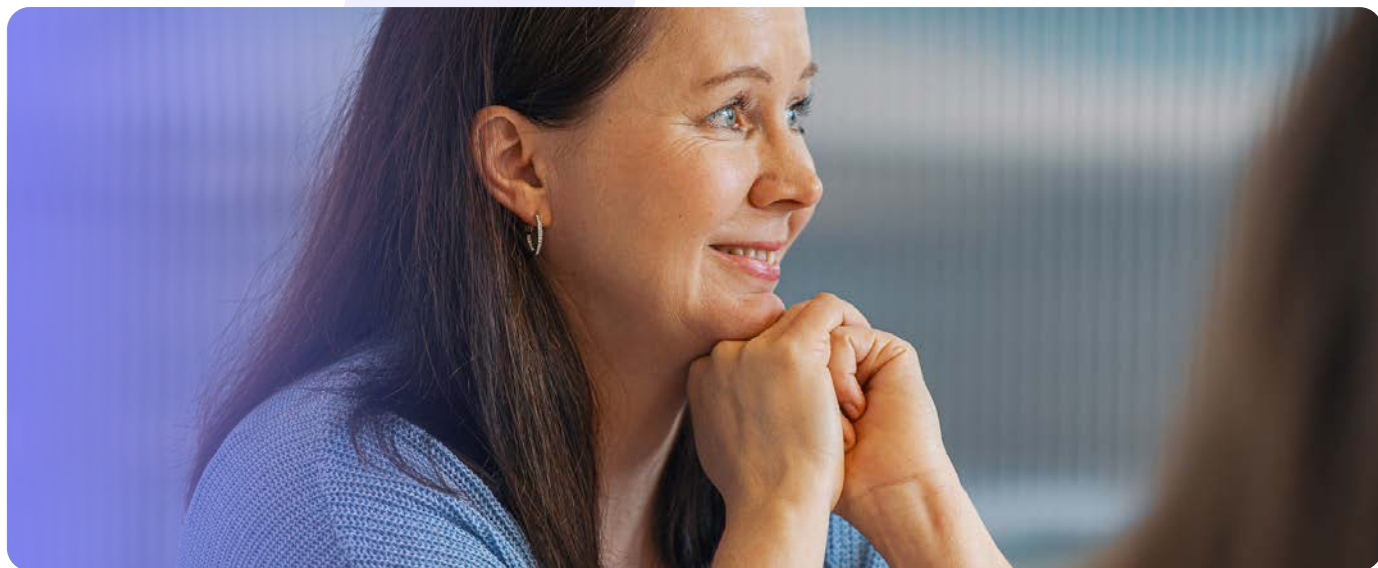
Projektijohtamisen parhaat käytännöt kannattaa integroida osaksi nykyistä johtamisjärjestelmää, mikäli asiat halutaan hoitaa suoraviivaisemmin ja ripeämmin.

Jotta kokonaisuudesta ei tule liian raskas, johdolle voi ehdottaa, että

- projektijohtaminen nivotaan osaksi nykyisiä johtamisrakenteita,
- annetaan projektisalkut asiasta vastaavien johtoryhmien vastuulle ja
- kytketään projektisalkku osaksi vuosisuunnittelua.

Vasta kun tavoittelet projektikulttuurin kypsyysmallin ylintä tasoa, on aiheellista miettiä keinoja madallata organisaatiota.

Muutoksen jalkauttaminen organisaatioon



Kun kehitystyö on valmis, käynnistyy haastavin vaihe: tulosten jalkauttaminen ja organisaation toiminnan muuttaminen. Valitettavasti tämä vaihe on pakollinen, jotta tavoitellut hyödyt voivat toteutua.

Keinoja muuttaa organisaation toimintaa on muutama:



Vuokraa projekteihin ammattiprojektipäälliköt ja anna heille uudet toimintamallit.

- Tämä on erittäin hyvä lähestymistapa, mutta edellyttää, että projektien omistajuus on kunnossa.



Sivistä organisaatiota ja luo ymmärrystä sekä kysyntää projektijohtamiselle.

- Projektijohtaminen on maalaisjärjen soveltamista ja yleensä helposti perusteltavissa. Erityisesti johdon sivistäminen luo kysyntää nopeastikin. Tällöin on tärkeää, että osaaminen ja toimintatavat on mietitty kuntoon, jotta sinulla on valmiudet vastata huutoon.



Sido strategisten projektien onnistuminen johtajien tuloskortteihin.

- Tämä tehokkaan väkivaltainen tapa synnyttää nopeasti johdon mielenkiintoa projektitoiminnan tuloksellisuutta kohtaan. Mahdollisesti puuttuva ymmärrys hankitaan pikavauhtia.
- Jos tarjolla on yhteisiä projektimalleja tai -prosesseja, ne otetaan käyttöön. Jos mitään yhteistä toimintakehystä ei ole, sama työ tehdään yhtä monta kertaa kuin organisaatiossa on johtajia.

On tyypillistä, että organisaation toiminnan muuttamiseksi tarvitaan yhdistelmä eri toimenpiteitä. Valittiinpa keinoista mikä tahansa, organisaation omaa osaamista tulee kehittää. Motivaation kasvattamiseksi sen sijaan on tarpeen avata sitä, kuinka parempi projektijohtaminen vaikuttaa projektin onnistumiseen. Tämänkin työn voi tehdä itse tai ulkoisten asiantuntijoiden oppien perusteella.

Tärkeää on varmistaa, että johto ymmärtää mitä paremman projektikulttuurin edellyttämän toiminnallisen muutoksen jalkauttaminen edellyttää. Osoi-

ta johdolle, että **panostamalla projektijohtamisen osaamiseen ja koko organisaation projektikulttuurin kehittämiseen kehitysprojektit onnistuvat paremmin, tukevat strategian jalkauttamista ja auttavat koko organisaatiota voimaan paremmin.**

Tukeakseen muutoksen juurtumista organisaation arkeen johdon on syytä pitää aiheetta esillä aktiivisesti omassa viestinnässään ja puheissaan. Heidän tulee näyttää esimerkkiä ja vaatia, että uusia käytäntöjä noudatetaan.

Vältä yleiset sudenkuopat

Jalkauttamisessa on myös helppo tehdä virheitä. Osa virheistä on vältettävissä noudattamalla oheisia neuvoja:

→ Kehitys ei tapahdu yhdessä yössä.

- Jos suunnittelet ripeää kolmen kuukauden siirtymää, petaat koko organisaatiolle karvaan pettymyksen. Opassarjan toisessa osassa esitellyn projektikulttuurin maturiteettimallin sisältämät tasot eivät ole vain mielivaltainen ohjenuora. Projektitoiminnan kehittäminen on pitkäjänteistä puuhaa: tasolta toiselle voi edetä vain askel kerrallaan. Tehtyjen muutosten tulee antaa rauhassa asettua arkeen, ennen kuin riuhdotaan rivakasti jo seuraavalle tasolle.

→ Älä aseta tavoitetta tasolle, josta ei ole organisaatiollesi hyötyä.

- Jokaisessa organisaatiossa ei välttämättä ole tarvetta maailmanluokan projektikoneistolle. Projektikulttuurin hyötyjä on syytä arvioida organisaation harjoittamaa liiketoimintaa vasten. Mikäli strategiaa ei jalkauteta sisäisten kehitysprojektien avulla tai projekteilla ei edes pyritä rakentamaan kilpailuetua tuotekehitykseen, ei siihen panostaminenkaan välttämättä ole kärkiprioriteetti.
- Projektikulttuurin kehittämisen tavoitetaso tulee asettaa niin, että panostukset ja hyödyt ovat keskenään järkevässä suhteessa.

→ Varmista, että liiketoimintahyötyjä alkaa näkyä heti.

- Kehitystyön tulosten tulisi näkyä positiivisina onnistumisina viimeistään kuuden kuukauden sisällä. Projektien nopeampi läpimeno ja henkilöstön vähäisempi turhautuminen ovat voittoja, jotka synnyttävät lisää tekemisen meininkiä.
- Vaikka kehitystyöryhmän tähtäimessä olisi projektikulttuurin maturiteettitaso neljä, ja kehitysmatka kestäisi realistisesti kolmisen vuotta, ei hankkeen kokonaiskestoa kannata alleviivata kaikilla foorumeilla.

→ Projektitoiminnan kehittäminen ei ole ainoa tapa vääntää turboruuvia.

- Joissain organisaatioissa tuotannon optimointi tai huippuketterä ohjelmistokehitys voivat tuottaa paljon enemmän hyötyjä kuin projektikulttuurin kehittäminen. Kaikessa kehittämisessä pitää olla avoin vaihtoehtoille ja välillä antaa tietyn alueen olla. Projektijohtaminen on vain yksi kehitysalue muiden joukossa.
- Projekteja tekevät ihmiset, eivät kä mallit, prosessit, tai ohjelmistotyökalut.
- Jos osaamisen kehittämisen kautta ei synny sitoutumista projektitoimintaan, tulee panostuksia kasvattaa. Mikäli kukaan ei ole ottanut projektisuunnitelmapohjaa käyttöön, on tutkittava, johtuuko se projektimallin kankeudesta vai siitä, että projektitoimintaan osallistuvat ihmiset eivät ole ymmärtäneet mallin hyödyllisyyttä. Jos mallissa ei ole vikaa, on organisaation sisäinen kouluttaminen hyötyesimerkkien kautta suositeltavaa.

Sujuvan projektitoiminnan liiketoimintahyödyt



Projektikulttuurin kehittäminen vaatii järjestelmällistä työtä, periksiantamattomuutta ja säännöllisiä panostuksia. Panostaminen käynnistyy yleensä intuitiivisella toteamuksella, että jotain tarvitsee muuttaa.

Toisinaan organisaation sisältä nousee esiin innokas yksilö, joka ryhtyy ajamaan projektitoiminnan kehittämistä. Väistämättä koittaa myös hetki, jolloin johdolta pitäisi anoa rahoitusta asioiden edistämiseksi. Viimeistään silloin joku kysyy "miten tämä parempi projektitouhu maksaa itsensä takaisin?"

Jos tähän kykenee vastaamaan euromääräisesti, ollaan voiton puolella. Raha on tunnetusti hyvä perustelu, vaikka resurssien säästäminenkin on ilmiselvä tavoite. **Projektitoiminnan kehittämisen kaikkia hyötyjä ei kuitenkaan voi mitata rahassa.** Projektitoimintaan osallistuvan henkilöstön sitoutuminen ja korkeampi motivaatio ovat tällaisia johdolle näkymättömiä, mutta koko toiminnan kannalta merkityksellisiä, tekijöitä.

Seuraavaksi käymme läpi kolme tyypillistä tilannetta, joissa projektitoimintaan panostetut rahat on saatu nopeasti takaisin.

ICT alkaa kiinnostua liiketoiminnan tavoitteista

Isoissa organisaatioissa IT- tai ICT-yksikkö on tyypillinen projektitoiminnan tyyssija, sillä kehittämistoimenpiteitä ja -tarpeita on paljon ja isompia muutoshankkeita on projektoitu jo pidemmän aikaa. Toisinaan projektit epäonnistuvat. Mistä se voi johtua?

IT-projekteissa haasteena on se, että projektimallit ja -prosessit saattavat olla liian sisältösidonnaisia. Ohjelmoinnista tulee itseisarvo, vaikka tarkoituksena oli alun perin toiminnallisten hyötyjen tai säästöjen tavoittelu. **Tämän voi välttää, kun projekti johtamisen malli ja prosessit ovat skaalautuvia ja riippumattomia projektin sisällöstä.**

IT-projekteistakin alkaa kertyä hyötyjä vasta, kun uudet järjestelmät on otettu käyttöön. Kesken eräisen työn hinta sen sijaan voi olla huima. Säästöpotentiaalia voi haarukoida laskemalla yhteen kaikkien keskeneräisten projektien budjetit. Paremmalla projektinjohtamisella summa puolittuu ja investoiduille euroille saadaan vastinetta.

Tuotanto siirtyy siilosta yhteistyövetoiseen projektikulttuuriin

Toinen tyypillinen esimerkki on kuluttajatuotteita valmistava yritys. Kun liiketoiminta on aina pyörinyt tuotannon, hankintaketjun ja logistiikan optimoinnin varassa, ei projekteille ole ollut tarvetta. Mutta kun uusia tuotteita pitäisi suoltaa markkinoille aiempaa nopeammin, vaaditaan yhteispeliä markkinoinnin, myynnin, hankinnan, tuotannon ja kehittämisen välillä. **Ratkaisuna toimii yhteistyön projektointinen.**

Jo olemassa oleva kehitysmalli ja -osaaminen antaa pohjan, mutta sen ohelle tulee muodostaa näkemys yhteiskehittämisen hyödyistä. Muutama henkilö kannattaa valita ja kouluttaa johtamaan ja kehittämään projektitoimintaa. Perusteellisen koulutuksen saanut ja motivoitunut henkilö tunnistaa kehitystarpeet ja ryhtyy tarvittaviin parannustoimiin koko organisaation puolesta.

Tällaisesta seuraa kaksi hyvin konkreettista hyötyä:

1. Projektitoiminnan kehittäjät johtavat omat projektinsa maaliin kunnialla.

- Heille kannattaa osoittaa haastavimmat projektit. Tulosta syntyy ennennäkemättömällä tavalla.
- Vertaamalla edellisen vuoden kehitysprojektien budjettiylityksiä saadaan konkreettinen tavoite: puolittaa tuo luku.

2. Projektitoiminnan kehittäjät ymmärtävät, mikä on korjattavissa.

- Projektitoiminnan kehittäjä katsoo tilannetta omaa tehtävänsä laajemmasta näkökulmasta. Hän ei käynnistä turhia kehitysprojekteja tai osta satoja ohjelmistolisenssejä, joita kukaan ei osaa käyttää.

Projektijohtaminen ja ketterä kehitys sovitetään yhteen

Eräs palveluyritys havaitsi, että palveluiden jatkokehitys toimi todella hyvin, mutta uusia palveluita ei syntynyt millään. Ketterät menetelmät olivat ketteröittäneet kehittämistä niin, ettei kukaan enää tiennyt milloin uusi palvelu oli valmis. Myynnin kannalta tilanne oli kaukana ideaalista.



Ketterät ohjelmistokehitysmenetelmät ovat ulottaneet vaikutuksensa lähes kaikkialle organisaatioon. Kun tehostamisen nimissä karsitaan pois kaikki mahdolliset välivaiheet, mennään helposti liiallisuuksiin. Tämä tekee organisaatiosta vaikeasti johdettavan.

Toisinaan ketterät menetelmät sotivat sääntillistä projektijohtamista vastaan, joten tarvitaan kultainen keskitie. **Ratkaisu on projektijohtamisen ja ketterien menetelmien yhteensovittaminen niin, että molemmat ovat osa organisaation johtamisjärjestelmää. Tämä tuottaa säästöjä kahdella tavalla:**

→ Nopeampi päätöksenteko ja panostukset oikeisiin asioihin

- Säästöjä voi mallintaa puolittamalla kustannukset, joita organisaatiolta kuluu ideoiden ja hankkeiden valmisteluun ja esiselvittelyyn.

→ Projektien nopeampi ja tehokkaampi toteutus

- Kun aikaa ei kulu turhien dokumenttien laatimiseen ja päivittämiseen, voi sitä käyttää enemmän valittujen asioiden edistämiseen.
- Säästöä voi haarukoida poistamalla kolmanneksen keskimääräisistä projektikustannuksista.

Oppeja elävästä elämästä

Seuraavaksi tarkastelemme esimerkkejä elävästä elämästä. Ne ovat osoittautuneet arvokkaiksi havainnoiksi, periaatteiksi tai käytännön toimintatavoiksi projektitoiminnan kehittämisessä.

Konsulttiyrityksen kesäpäivät

Eräs konsultointiyritys halusi viettää mukavan päivän ja tuulettaa korvien väliä jollain yleishyödyllisellä aiheella. Ensin ohjelmanumeroksi valittiin yhden päivän luento projektijohtamisesta.

Hieman pidemmälle mietittyään johto päätti, että kesäpäivillä kerrottaisiin lisäksi projektijohtamisen kehitysohjelmasta, joka kulminoituu projektijohtamisen valmennuksiin ja uuden projektimallin julkaisuun.

Kesäpäivä muuttui hauskaista myös hyödylliseksi. **Kehitysprojektit olivat edellytys konsultointiyrityksen kasvustrategian toteutumiselle ja yhtäkkiä kaikki ymmärsivät, että kasvu on mahdotonta, jos projektit eivät onnistu.**

Jos organisaatiollasi on kasvustrategia, et todennäköisesti voi toteuttaa sitä ilman projekteja.

Pörssiyrityksen projektisalkusta 80 prosenttia oli pimennossa

Isolla pörssiyrityksellä meni mukavasti. Eräänä päivänä projektitoiminnan kehittäjä kuitenkin kysyi toimitusjohtajalta, tietääkö tämä, kuinka monta projektia yrityksessä on käynnissä. Toimitusjohtaja oli tietoinen vain viidenneksestä.

On itse asiassa tyypillistä, että vain 10 prosenttia projekteista näkyy ylimpään johtoon saakka, sillä kaikkia kehitysprojekteja ei pidetä strategisesti merkittävänä.

Siiloutuneella kehitystoiminnalla on kuitenkin varjopuolensa: ennen kaikkea tehottomuus. Jos toimitusjohtaja ei tiedä, mihin suurin osa henkilöstön resursseista kuluu, on hänen vaikea johtaa yrityksen toimintaa.

Läpinäkyvä projektisalkku kasvattaa projektien välisten riippuvuuksien tunnistettavuutta ja auttaa vähentämään päällekkäisyyksiä. Kirkastamalla kehitysprojektien ja strategian jalkauttamisen välistä yhteyttä, ylin johtokin näkee, että kehitystä tapahtuu ja se on oikean suuntaista.

Ainutlaatuisten projektien illuusio

Eräessä organisaatiossa uskottiin, että jokainen projekti oli ainutlaatuinen. Koska projektit olivat keskenään vertailukelvottomia, ne olivat myös korvaamattomia. Tämä antoi keskijohdolle ja projektipäälliköille mukavasti pelivaraa.

Yhdenmukaisen projektimallin omaksuttuaan käsitys projektien ainutlaatuisuudesta muuttui. Samalla kokonaiskuva selkeytyi, projektien määrä väheni ja resurssit saatiin ohjattua johdonmukaisemmin sinne, missä niitä tarvittiin.

Projektimallia kehitettäessä tulee kiinnittää huomiota hankkeiden vertailukelpoisuuteen. **Yhdenmukaiset arviointikriteerit ovat välttämättömät, jotta projekteja voi priorisoida ja käsitellä johtoryhmässä mahdollisimman puolueettomasti.**



Yhteenveto



Toistaiseksi projektikulttuurin kehittämisoppaamme on kattanut tuloksellisen projektitoiminnan edellytykset sekä kypsyysmallin, jolla voit arvioida oman organisaatiosi nyky- ja tavoitetilaa. Olemme myös antaneet neuvoja kehitystyön käynnistämiseen sekä tulosten jalkauttamiseen sekä avanneet sitä, kuinka projektikulttuurin kehittämisinvestointeja kannattaa perustella.

Opassarjan seuraavassa osassa käsittelemme tekoälyn hyödyntämistä projektinhallinnassa.

Tukea projektinhallintaan, -johtamiseen ja osaamisen kehittämiseen

Tarjoamme sinulle asiantuntija-apua merkittävien kehityshankkeiden ja projektien johtamiseen, hallintaan sekä muutosjohtamiseen.

Lisäksi tuemme organisaatiosi kehittämistä esimerkiksi kouluttamalla sinua ja tiimiäsi projektinhallinnan käytäntöihin, auttamalla yhtenäisen projektinhallintamallin laatimisessa tai projektitoimiston perustamisessa.

Voimme myös opastaa sinua hyödyntämään tekoälyä projektinhallinnan rutiinitehtävissä, jotta voit keskittyä enemmän ihmisten johtamiseen ja liiketoiminnan kehittämiseen.



Mikäli haluat jutella lisää tuentarpeestasi, ota yhteyttä: sales@iqi.fi



Onnistumis-
vakuutusyhtiö

iqi.fi