



PROJEKTIHALLINNAN KAHDEKSAN SUDENKUOPPAA

Logos Innovations Oy

FOR BETTER BUSINESS

Mika Holmström:

PROJEKTIHALLINNAN KAHDEKSAN SUDENKUOPPAA

Mitkä ovat tyypillisimmät sudenkuopat, joihin projektit useimmiten törmäävät? Mitkä ovat ne oireet, joista yrityksen johto voi huomata sudenkuopan reunan olevan lähellä? Ja miten kuopat vältetään?

Tuloslaskelma-, tase- ja kassavirta-analyysit ovat taloushallinnon ja yritysjohton perustyökaluja, jotka ovat kehittyneet hyväksi menetelmiksi verrata sekä saman organisaation kehittymistä että eri organisaatioita keskenään. Haasteeksi yhä nopeatempoisemmassa yritysmaailmassa on kuitenkin tullut se, että liikekirjanpito pohjaisina nämä analyysit yleensä keskittyvät tarkastelemaan historiaa, eivät ennustamaan tulevaa. Peräpeilin sijaan yritysjohto haluaa tuulilasinäkymän eteenpäin, tulevaisuuteen. Kehittyneet projektinhallintamenetelmät pystyvätkin paitsi varmistamaan projektien pysymisen kustannuksissaan, aikatauluissaan ja tuotostavoitteissaan, myös ennustamaan projektien onnistumisen jo niiden alkuvaiheessa.

Johtamisesta on tullut strategisen projektisalkun johtamista, ja markkinoilla voittaja on se, joka parhaiten pystyy saamaan hankkeet päätökseen.

Mitkä sitten ovat ne tyypillisimmät sudenkuopat, jotka välttämällä todennäköisyys saada projektit tehtyä ajallaan, kustannuksissaan ja suunnitellussa suoritteessaan kasvaa merkittävästi?



Ne kahdeksan sudenkuoppaa ovat:

Johto luulee, että projektille tehdään työtä, mutta näin ei olekaan

Tämä on ehkä se kaikkein tavallisin ongelma silloin, kun johto on liian kaukana suorittavasta portaasta ja projekteja on aloitettu liian paljon käytettävissä oleviin resursseihin nähden. Kun työtä on enemmän kuin kukaan pystyy tekemään, organisaation koko toiminta hidastuu ja henkilöstö tuntee itsensä kykenemättömäksi. Työhyvinvointikaan ei ole kohdallaan.

Projektin tavoitteita ei ole asetettu riittävän tarkasti

Jokaisella projektilla on oltava määriteltynä tavoite, johon yksinkertaisesti kuuluvat kustannukset, valmistumispäivä sekä suorite, jonka projekti saa aikaan. Jollei näitä kolmea elementtiä ole määriteltä, projekti ei ole projekti, vaan tavoitteeton hanke tai optimistinen toive.

Projektia ei saa aloittaa, ennen kuin sen suunnitelma on hyväksytty, ja suunnitelmassa on selkeästi määriteltävä paitsi se, mitä projekti tekee, myös yhteisymmärryksen varmistamiseksi mitä se ei tee. Organisaatiolla on oltava selkeä,

dokumentoitu menettely muutosten hallintaan, ja myös johdon on sitä noudatettava, aina.

Projektit... alkavat... hitaasti

Usein tuntuu siltä, että projekti alkaa, mutta kovin hitaasti, eikä tuloksia näy. Hälytyskellojen tulee soida, jos projektipäällikön kuulee selittelevän joko sitä, että aikaa on vielä paljon jäljellä, että kaikkiin yksityiskohtiin ei ole saatu vastauksia tai että henkilöstöä ei ole saatavilla. Jos tuloksia ei synny, on varmistuttava projektin viikkoraporttien paikkansapitävyys ja tarvittaessa tehtävä koko projektisuunnitelma uudelleen.

Projektin suunnittelu on vaikeaa

Tulevaisuuden ennustaminen on vaikeaa, ja suunnitelmien tekeminen vaatii kokemusta. Kokematon projektipäällikkö aloittaa projektisuunnitelman teon usein projekti aikataulun piirtämisellä, jossa on jo heti kaksi virhettä, jota kokeneena hän ei enää tee: Suunnitelmaa ei piirrä päällikkö, vaan koko projektiryhmä yhdessä päällikön toimiessa lähinnä fasilitaattorina. Ja projektisuunnitelmaa ei aloiteta aikataulusta, sillä silloin tyypillisesti puolet tehtävistä jää unohduksiin ja yksittäisten tehtävien työmäärät ja ajalliset kestot

Koko	Työtunnit	Ryhmän jäsenten lukumäärä	Suunnitelman kehittämiseen käytettävä aika	Suunnitelman sisältö (minimi)	Tuotosten lukumäärä	Tilannekatsaus (minimi)
Mikro	50 - 300	2 - 3	1 kokous 30 - 60 minuuttia	1 sivu Aikataulu • 15- tehtävä • Tavoite yläreunassa	ei yhtään, näkyvillä tehtävissä	joka toinen viikko (joskus jätetään väliin)
Pieni	300 - 1000	4 - 6	2 - 3 kokousta 10 - 25 tuntia (kokonaispanos)	3 sivua 1. Tavoite, laajuus & projektipäällikön rooli 2. Vastuumatriisi: 30- tehtävä 3. Aikataulu	5 - 10	joka toinen viikko
Keskisuuri	1 000 - 15 000	7 - 12	Useita kokouksia 1 - 4 viikkoa (kalenteri aikaa)	Lisää: • Johdanto • Linjapäälliköiden ja ryhmän jäsenten roolit • Työraakenne (WBS) • Keskeiset ongelmat, riskit • Muutosten ohjaus (vallimainen) (Vastuumatriisi: 60- teht.)	11 - 20	kuukausittain
Suuri	15 000 -	10 - 12 ydinryhmässä - Laajennettuun ryhmän jäsenet	Useita kokouksia 1 - 3 kuukautta (kalenteri aikaa)	Teemallisuunnitelman mukaisesti (Vastuumatriisi: 120- teht.)	21 - 35	Kuukausittain
Erittäin suuri	250 000 -	150 -	Useita kokouksia 1 - 3 kuukautta (kalenteri aikaa)	Lisää riskienhallinta omaksi osiokseen	Tuotokset jaettu 10 - 20:een linjaan	Kuukausittain (eriraportit erisidoryhmillä)

Copyright © Cadence Management Corporation

*Kuva 1
Projektisuunnittelun ja -hallinnan laajuuden tarve kasvaa vasta projektin koon ja riskien kasvaessa. Kuva Cadence Management Corporation.*



arvioidaan liian optimistisesti.

Projektiryhmää ei saada muodostettua

Jos tekijöitä ei saada kasaan, ei projektia voi suunnitella eikä siten sitä voi aloittaa. Syitä tähän voi olla useita, tyypillisin lienee se, että henkilöt ovat kiinni aiemmissa, myöhässä olevissa projekteissa, tai muissa, tärkeämissä tehtävissä. Organisaatio saattaa myös ottaa vastaan projektin, johon sillä ei ole resursseja. Mikäli resursseja ei saada kasaan, johdon on uskallettava laittaa projekti jäihin, kunnes resursseja on; tämä edellyttää projektienvälistä priorisointia, sillä kahta yhtä tärkeää projektia ei ole.

Vastuut ovat tehtävätasolla epäselvät

Projektitiimin ollessa kokematon, tai jos koko ryhmä ei ole ollut suunnittelussa mukana, vastuut voivat olla epäselvät: kuka tekee mitään ja kuka vastaa mistään tehtävästä. Projektipäällikkö on orkesterinjohtaja, ja hänellä tulisi olla vain vähäinen määrä tehtäväkohtaisia vastuuta.

Muutoshallinta ei toimi

On luonnollista, että projektisuunnitelma ei pysy muuttumattomana koko projektin ajan, vaan siihen tulee aina muutoksia. Yksinkertainen muutoshallinnan ohje on, että jos muutokset eivät vaikuta projektille annettuihin kustannuksiin, loppuaikatauluun ja suoritteeseen, niin projektipäälliköllä on valta ja vastuu hyväksyä muutokset. Mutta muutos tulee aina hyväksyttävä samalla taholla, joka alkuperäisen suunnitelman on hyväksynyt, jos alunperin hyväksytyt kustannukset muutoksen johdosta ylittyvät, aikataulu ei pidä tai projektin suorite ei täytä alunperin sovittua.

Projektipäällikkö on passiivinen

Projektia johdetaan aina edestäpäin. Jos projektipäällikkö ei johda, vaan on passiivinen tilanneraporttien kirjaaja, niin hän ei ole päällikkö. Projektipäällikkö ei selittele, vaan toimii, hän ei arvostelee suunnitelmaa, sillä hän on ollut sitä tekemässä ja sen omalta osaltaan hyväksynyt. Hän ei tuo esille ongelmia, vaan esittää niihin ratkaisut. Hän ei ole liian kiinnostunut projektiin liittyvästä teknologiasta tai tieteestä, vaan siitä, että

projekti saadaan tavoitteen mukaisesti päätökseen.

Onko projektinhallinta tiedettä vai taidetta?

Edellä luetellut kahdeksan projektinhallinnan sudenkuoppaa eivät tunnu mitenkään erityisiltä ja ihmeellisiltä, lähinnä maalaisjärjeltä ja itsestäänselvyksiltä. Sitä ne ovatkin. Projektinhallinta ei ole tiedettä eikä se ole taidetta; se ei ole byrokratiaa eivätkä työkalut saa ohjata tekemistä. Se on kokemukseen perustuvaa, voimakkaasti tavoiteohjautuvaa toimintaa, jossa yritysjohdon tuella ja sitoutumisella on erittäin tärkeä merkitys.

Tänäisessä yrityskulttuurissamme muhii ristiriita: Kvartaalitalous vaatii yrityksiltä yhä parempia tuloksia yhä lyhyemmässä ajassa, eikä toimintaa aina ohjaa pitkäjänteisyys. Toisaalta taas henkilöstön, niin työntekijöiden, päälliköiden kuin johtajienkin, selkänahasta ei enää työntekoa nopeuttamalla saa otettua irti enempää. Ylitöitä ollaan kyllä valmiita tekemään, mutta ei rahasta, vaan myöhemmin vapaata ottamalla. Työ ei ole elämän tärkein asia, vaikka työpaikallakin halutaan viihtyä. Nykyistä hidastempoisempaa elämää arvostavat liikkeet (slow movement) nostavat päätään.

GE:n entisen pääjohtajan Jack Welshin ajatusmalli siitä, että jokainen työntekijä haluaa pärjätä yhä ja aina vain paremmin ansaitakseen edes yhden dollarin lisää, ei päde enää ainakaan Euroopassa. Miksi minä yrittäisin ansaita lisää rahaa, kun mieluummin vietän aikaa perheeni kanssa, ja minulla on jo kaksi autoa ja kesämökki?

Projektinhallinnalla tehokkuutta – mutta ei selkänahasta

Yrityksen toiminnan tehostaminen projektinhallintaa parantamalla ei perustu lisätyön tekemiseen tai työtehtävien nopeuttamiseen, vaan järkevempään projektisuunnitteluun ja -hallintaan sekä parempaan projektisalkun hoitoon. Ei kuvitella pystyttävän tekemään kaikkea, mutta se mikä tehdään, tehdään hyvin. Myös työhyvinvointi paranee, kun projektit suunnitellaan ja tehdään yhdessä, tunnetaan iloa hyvin tehdystä työstä ja tavoitteiden saavuttamisesta eikä enää jouduta olemaan

Projektinhallinnan kypsyysasteet¹



Kuva 2
Organisaation on hyvä tunnistaa oma projektinhallinnan kypsyysasteensa ja määritellä mille tasolle toimintaansa kehittäessään haluaa päästä. Kuva Cadence Management Corporation.

samanaikaisesti liian monessa projektissa. Laatu paranee, ja sen myötä asiakastytyväisyys.

Myös yrityksen taloudellinen ennustettavuus paranee, kun projektien lopputulokset ovat ennustettavat. Ajatellaanpa asiaa pääomasijoittajan näkökulmasta. Pääomasijoittajalla voi olla salkussaan kymmeniä yrityksiä ja moninkertainen määrä odottaa analysointia ja mahdollista investointipäätöstä. Miten eri, usein alkutaipaleellaan olevia yrityksiä ja niiden hankkeita voidaan verrata toisiinsa, kun liikekirjanpidon analysointi on peräpeiliin katsomista? Kun kaikissa saman pääomasijoittajan hallinnoimissa yrityksissä otetaan käyttöön mahdollisimman kevyt, mutta samanlainen, määrämuotoinen projektinhallintakulttuuri

ja projektilaskenta, niin hallitus ja pääomasijoittaja voivat puuttua mahdollisiin ongelmiin etukäteen, ja salkun eri yrityksiä voidaan paremmin verrata keskenään. Paitsi että tämä auttaa rahoittajia, projektinhallinnan kehittäminen auttaa myös yrityksiä itseään ja tuo sen myötä paremmat tulokset.

Ammattimaisessa projektinhallinnassa ei ole mitään uutta, mutta sen arvostus on voimakkaassa kasvussa. Projektinhallinnan perinteisten osaajien, rakennusteollisuuden sekä sotilas- ja ilmailuteollisuuden rinnalle ovat kivunneet kaikki muutkin yritykset ja yhteisöt, julkishallinto mukaan lukien. Missä yli viiden hengen organisaatioissa ei tänään tehtäisi projekteja. Mutta kuinka hyvin?



Projektinhallinnan saarnamiehellä, Mika Holmströmillä, on pitkä kokemus liiketoiminnan ja projektinhallinnan kehittämisestä ja johtotehtävistä sekä pienissä että suurissa organisaatioissa, kuten Nokia, Hewlett-Packard, Logos Test Engineering, Tecono ja Orbis. Tällä hetkellä hän toimii toimitusjohtajana ja liiketoimintakonsulttina Logos Innovations Oy:ssä (www.logos.fi) sekä Cadence Management Corporationin (www.cadencemc.com) projektinhallinnan kouluttajana Collex Oy:ssä (www.collex.fi). Koulutukseltaan Mika Holmström on diplomi-insinööri.

Logos Innovations Oy
Postiosoite Kuudes järviukuja 3, FI-02730 Espoo, Finland
Käyntiosoite Niittyrinne 7, 3rd floor, FI-02270 Espoo, Finland
Puhelin +358 400 418919
Sähköposti logos@logos.fi
Kotisivut www.logos.fi