



PROJEKTINHALLINNAN SAARNAMIES KIUSAA YRITYSJOHTOA

Logos Innovations Oy

FOR BETTER BUSINESS

Mika Holmström:
**PROJEKTINHALLINNAN SAARNAMIES KIUSAA
YRITYSJOHTOA**

Käsi sydämellä: Kuinka monta kehityshanketta teidän yrityksessänne on innostuksen vallassa aloitettu viimeisen 12 kuukauden kuluessa? Entä kuinka monta on saatu päätökseen?

Tunnustan olevani projektinhallinnan saarnamies. Olen nähnyt tarpeeksi monta kertaa ja tarpeeksi monen yrityksen laahustavan suossa näkemättä vieressä olevaa polkua. Olen nähnyt liian monta kertaa pudottavan samoihin ja taas samoihin sudenkuoppiin, jotka joka kerta olisi voitu välttää.

Kuinka paljon yrityksenne säästäisi, jos se projekteissaan pystyisi pysymään keskimäärin 5 %-yksikköä tarkemmin suunnitelluissa kustannuksissaan, olisi keskimäärin 2 viikkoa nopeammin valmis, ja tuotokset olisivat silti sovitun kaltaiset? Ja siten, että samalla henkilöstön työhyvinvointi paranee. Mistä tällaisen viisasten kiven voi löytää, saada nopeasti toteutettua ja vielä erittäin lyhyellä takaisinmaksuajalla?



Hurmoshenkikoulutukset on jo nähty

Uskomme jo, että me kaikki olemme hyviä ja yhdessä vielä parempia. Nyt kun rahaa ei yrityksissä ole tuhlattavaksi asti, henkilöstön kehittämiseksi ja kouluttamiselle halutaan nopea ja mitattavissa oleva takaisinmaksuaika. Mikä olisi parempi tapa mitata toiminnan tehostumista kuin projektien pysyminen kustannuksissaan, aikataulussa ja tuotostavoitteissaan? Minä uskon, että huonollakin tolalla oleva henkilöstön työhyvinvointi ja -viihtyvyys nousevat kiitettävälle tasolle, kun yhdessä tehdyt projektit saadaan ilman ylimääräistä stressiä ja byrokratiaa tavoitteissaan suoritettua.

Laatujärjestelmät ovat saavuttaneet tiensä päin

Vai oletteko nähneet enää kovin monen yrityksen panostavan laatujärjestelmänsä kehittämiseen? Ilkeämielinen provokaatio: kuinka moni tuntemanne yritys on nimennyt laatupäälliköksi ykkösketjun pelaajan? Ja toinen provokatiivinen kysymys: mikä on laatujärjestelmäkursseille osallituvien henkilöiden keski-ikä? Aikanaan hienot

ajatukset asiakastytyväisyyden varmistamisesta on jo saavutettu, korjaavat ja parantavat toimenpiteet ovat jo sisäistetty ja laadun merkitys on ymmärretty. Kiitos laatujärjestelmille, ne ovat tehneet itsensä tarpeettomaksi, ja monet yritykset pitävät ISO 9000 -plakaattinsa seinällä vain tavan vuoksi. Toimintatapoja ja prosesseja voidaan ja kannattaa edelleen mitata, jos ja kun niitä halutaan parantaa, mutta mittaamista mittaamisen vuoksi ei kannata tehdä.

Mitä sitten tulisi tehdä, jotta projektit pysyisivät kustannuksissaan, aikataulussa ja suoritettavissaan? Seuraavassa projektinhallinnan saarnamiehen ohjeet yritysjohtolle:

Priorisoi projektisi

Yrityksessänne on varmasti lista kaikista johtoryhmätason hankkeista ja projekteista, ja kullakin osastolla vielä mahdollisesti omat projektilistansa? Jollei ole, tee lista, ja laita vielä projektit ja hankkeet tärkeysjärjestykseen. Kahta samanarvoista projektia ei ole; jollei yrityksen johto pysty päättämään kumpi kahdesta projektista on tärkeämpi, projektit itse ajautuvat päättämään järjestyksen.

PROJECTS IN IMPLEMENTATION PHASE

| Priority | Project # | Project Name | Customer or Sponsor | PM | Internal Cost Budget (k€) | Implementation | | Status | | | Objective |
|----------|-----------|--------------|-----------------------|----------------|---------------------------|----------------|--------------|--------|---|---|---|
| | | | | | | Start Date | End Date | C | S | P | |
| 1 | P0845123 | Rotoshop | Rotodyne / Systems BU | John Karhunen | 412.0 | Jun 5, 2008 | Dec 21, 2008 | G | G | G | Develop automated shop scheduling software by December 21, 2008 within a cost of 412 k€. |
| 2 | P0700124 | B6-Yield | Production | Rod Holmström | 278.0 | Nov 12, 2007 | Jan 20, 2009 | R | G | G | Increase the yield on the 2270-B6 tube to 95 % at bake-out by January 20, 2009 within a cost of 278 k€. |
| 3 | P0700190 | Cascam | Imaging Business Unit | Bruce Ross | 4450.0 | Oct 7, 2007 | Apr 12, 2009 | G | G | G | Develop and introduce to the marketplace a cassette-loaded camera system by April 12, 2009 within a cost of 4450 k€ |
| 4 | P0887991 | Pieksamäki | Admin | Rod Holmström | 243.0 | Jan 12, 2008 | Dec 12, 2008 | G | G | G | Move to Pieksamäenkatu location by December 12, 2008 within a cost of 243 k€ |
| 5 | P0870007 | Diamond | R&D / Tekes&EU | Scott Tervonen | 978.0 | Mar 1, 2008 | Nov 12, 2008 | G | R | G | Develop an ultra-high-speed camera front-end subassembly by November 12, 2008 within a cost of 978 k€ |
| 6 | P0866729 | CanCam | Imaging Business Unit | Scott Tervonen | 3355.0 | NOT STARTED | ON HOLD | | | | Develop and introduce to the marketplace a CAN-bus camera system by xxxxx within a cost of 3355 k€ |

Kuva 1

Kahta samanarvoista projektia ei ole. Projektien prioriteettilista on tärkeä osa yritysjohton projektisalkun hoitoa.



Vähennä käynnissä olevien kehitysprojektien määrä puoleen

Tunnusta, ettei teillä ole henkilö- tai taloudellisia resursseja tehdä kaikkea, vaikka kaikki tuntuivatkin niin kovin tärkeiltä. Ne projektit, joihin resursseja ei ole, johdon tulee osata päättää panna jäihin tai lopettaa kokonaan – ja vaikka kuinka kivuliaalta tuntuukin, informoida kaikkia lopettamisesta.

Määrittele jokaisen projektin tavoitteet

Määrittele ja tiedota kaikille kunkin projektin tavoitteet lyhyesti ja ytimekkäästi korkeintaan 25 sanalla, aivan kuten siinä kuuluisassa hissipuheessa. Tavoitelauseesta tulee ilmetä a) mitä projekti tekee, b) mihin mennessä se sen tekee ja c) kuinka paljon siihen kuluu rahaa (mukaanlukien sisäinen työ). Siis 25 sanalla. Jollei tavoitteita ole selkeästi aiemmin määritelty, tämä vaihe saattaa vaatia terveellistä projektien uudelleensuunnittelua ja -resurssointia. Varmista myös, että kullakin projektilla on sille luvatut resurssit käytössään ja että projektitiimit ovat ymmärtäneet ja sisäistäneet tavoitteensa. Vaadi saada nähdä yksinkertaiset kirjalliset projektisuunnitelmat ennen kuin projekti saa aloitusluvan. Vaadi jokaisesta projektista loppuraportti ja julkista se aina koko henkilöstölle, sillä vain tekemällä oppii.

Nimitä projektipäälliköksi vain osaavat ja haluavat

Kaikista ei ole projektipäälliköksi. Helppo tapa saada yritykseenne huono projektipäällikkö ja menettää hyvä suunnittelija on nimittää kokenut suunnittelijanne projektipäälliköksi vain siksi, että hän on suunnittelijoista se kaikkein kokenein ja tarvitsee ylennyksen tai palkankorotuksen. Projektipäällikkyyden ammatti, ja projektipäällikön profiili on erilainen kuin suunnittelijan, aivan samaan tapaan kuin myyjän profiili on erilainen kuin suunnittelijan. Oman yrityksenne HR-osasto on hyvä ystävä, kun mietit henkilöstön rooleja.

Tee projektit nopeasti loppuun asti

Erään insinöörimäisen nyrkkisäännön mukaan työntekijän tehokkuus on $1 / \sqrt{n}$, jossa n on niiden projektien

lukumäärä, joihin työntekijä samanaikaisesti osallistuu. Eli suomeksi sanottuna: sen tehottomampi henkilö on, mitä enemmän projekteja hänellä on juostavanaan. Kun henkilöstö saa keskittyä, se on paitsi tuottavampi, myös paljon motivoituneempi. Kannattaa siis saada projektit päätökseen ennen uusien aloittamista: parempi yksi valmis projekti kuin kymmenen aloitettua.

Asiakas ei ole kuningas

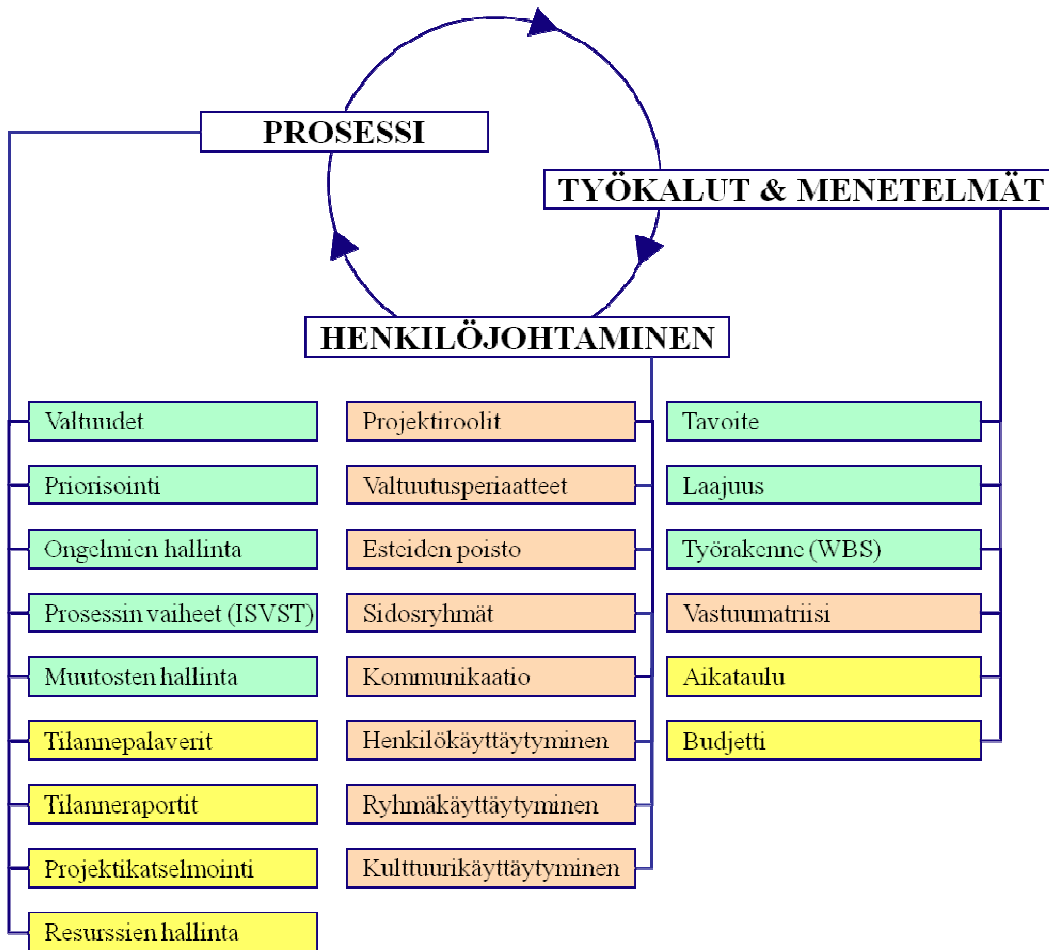
Asiakas, oli se sitten sisäinen tai ulkoinen asiakas, on ennen projektin aloittamista antanut projektipäällikölle ja projektitiimille valtuudet käyttää tietyt resurssit ja tuhlat tietyt varat. Vastavuoroisesti projektitiimi on luvannut toimittaa näillä kustannuksilla tietyt tuotokset tiettyyn päivämäärään mennessä. Tämä on sopimus, josta myös yrityksen johdon, tai sponsorin, on pidettävä kiinni. Eräs projektinhallinnan suurimpia kompastuskiviä on muutoshallinta tilanteissa, joissa johtaja tai asiakas yrittää puhua projektitiimiä ottamaan lisää taakkaa harteilleen antamatta lisää resursseja. Valitse projekteihisi vain sellaisia projektipäälliköitä, jotka osaavat sanoa ”ei” myös sinulle. Johda sinä projektipäällikköä ja anna hänen johtaa projektia.

Älä rakenna byrokratiaa

Älä tuhlaa rahojasi projektinhallintatyökaluihin, ennen kuin projektinhallinta toimii hyvin, sillä työkalut tappavat luovuuden eivätkä ne tee projektia. Älä rakenna sellaista ohjeistusta, jota et itse aivan varmasti sitoutuisi työntekijänä noudattamaan. Älä anna projektinhallintaohjeistustasi byrokraatille tehtäväksi, vaan sille kaikkein mukavuudenhaluisimmalle, joka kaikkein vähiten viihtyy projekteissa PC:n ääressä. Vaadi kuitenkin kirjallinen ohjeistus ja vaadi sen noudattamista. Kerran kun annat lipsua, niin se lipsuu aina, sillä projektipäälliköt ovat luodut paitsi aikaansaaviksi, myös puhumaan toiset ympäri.

Kouluta henkilöstösi

Perusedellytys projektien onnistumiselle on, että yritysjohto, projektipäälliköt ja henkilöstö puhuvat samaa kieltä, ja tämä edellyttää usein koko henkilöstön



*Kuva 2
Kouluta henkilöstösi
projektinhallintaan.
Projektinjohto ei ole
työkalujen, vaan
henkilöiden johtamista
hyvin tehdyn ja
jatkuvasti päivittyvän
projektsuunnitelman
mukaisesti. Kuva
Cadence Management
Corporation.*

vähittäistä kouluttamista. Suosi käytännönläheistä koulutusta ja vältä työkalulähtöisiä kurseja. Vaikka kuinka kallis, projektinhallinnan koulutus maksaa todennäköisesti itsensä takaisin jo ensimmäisessä projektissa. Tämä on moneen kertaan nähty ja voidaan helposti verifioida.

Pidä hauskaa

Nyt kun maailmanlaajuinen lama on saanut kaikki ripottelemaan tuhkaa päällensä ja television hömppäsarjojen draamahakuisuus on muodissa, hauskanpistäminen on monissa organisaatioissa päässyt unohtumaan.

Muista sinä palkita projektien onnistumiset ja muista pitää hauskaa!

Käytä omaa järkeäsi

Älä usko kaiken maailman saarnamiehiä. Joku on valinnut sinut johtajaksi, ole siis johtaja.

Älä kulje suossa, vaan polulla ja väistä sudenkuopat. Ei se niin vaikeata ole. Vaikeata se on vain yrityksen johdolle, kun kaikkia niitä kivoja uusia hankkeita ei saakaan aloittaa, vaan täytyy puurtua oikeata työtä – ja vielä noudattaa itse hyväksymiään sääntöjä.



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