

WP 2 Yhteistoiminnalliset mekanismit

Harri Haapasalo

Kirsi Aaltonen, Jukka Majava

Laura Saukko, Anna-Maija Hietajärvi, Sari Koskelo

Oulun yliopisto Tuotantotalous

Yhteistoiminnalliset mekanismit projektissa

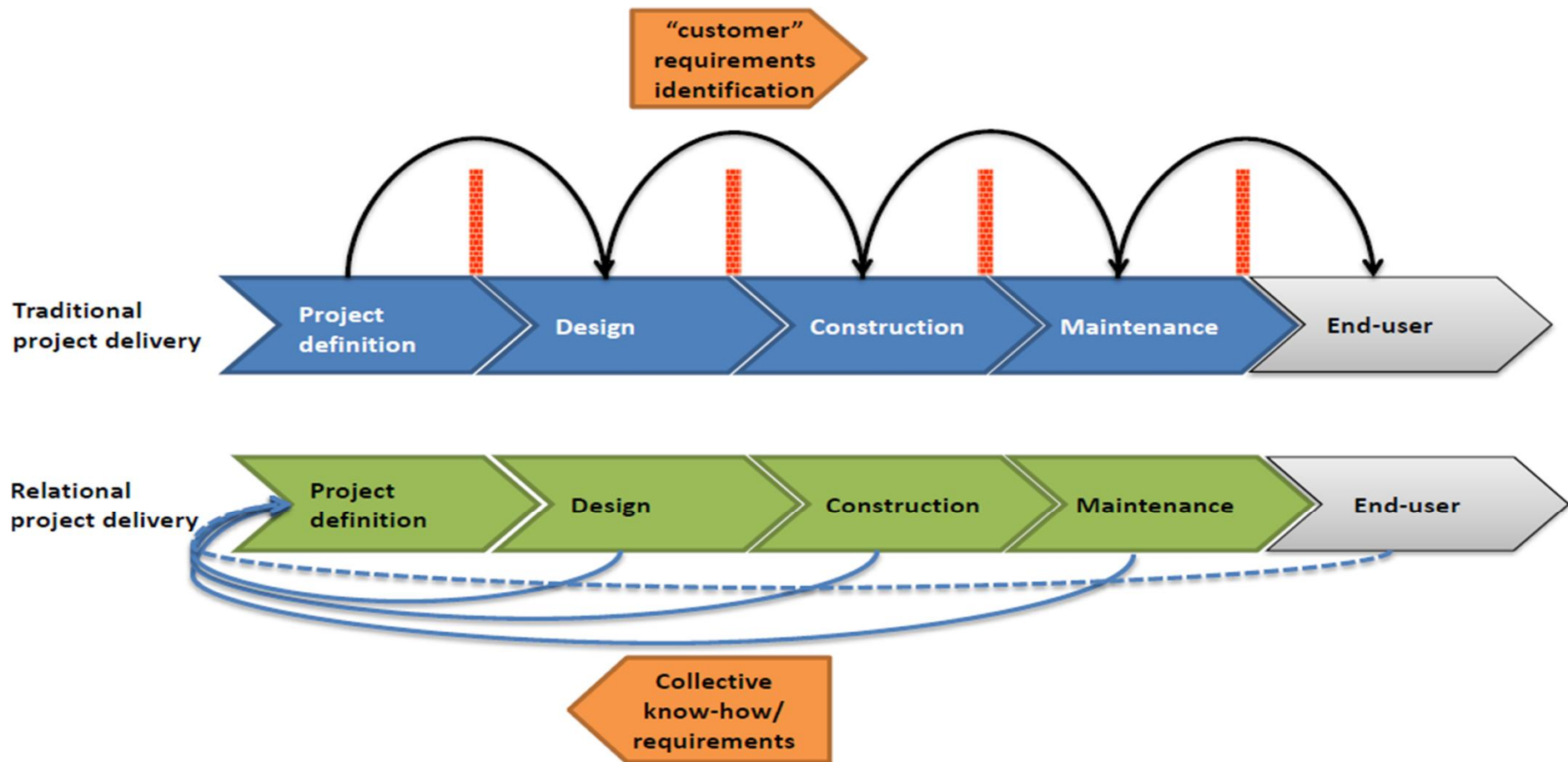
Integration mechanism	
Contractual	Goal setting
	Performance incentives in commercial model
Organizational	Organization chart and job descriptions
	Continuity of key personnel
	Standard project reports
	Written policies and plans
	Processes for collaborative working
	Coordinating bodies
	Cross-functional teams
	Inter-organizational meetings and working sessions
	Co-location in BigRoom
	Fostering cooperative culture and common values
	Liaison roles
Technological	Project bank
	Visual tools
	Virtual tools
	IT



Integration mode
Formal governance
Organizational and relational arrangements
Technological systems



Integraatio ja aikainen osallistaminen





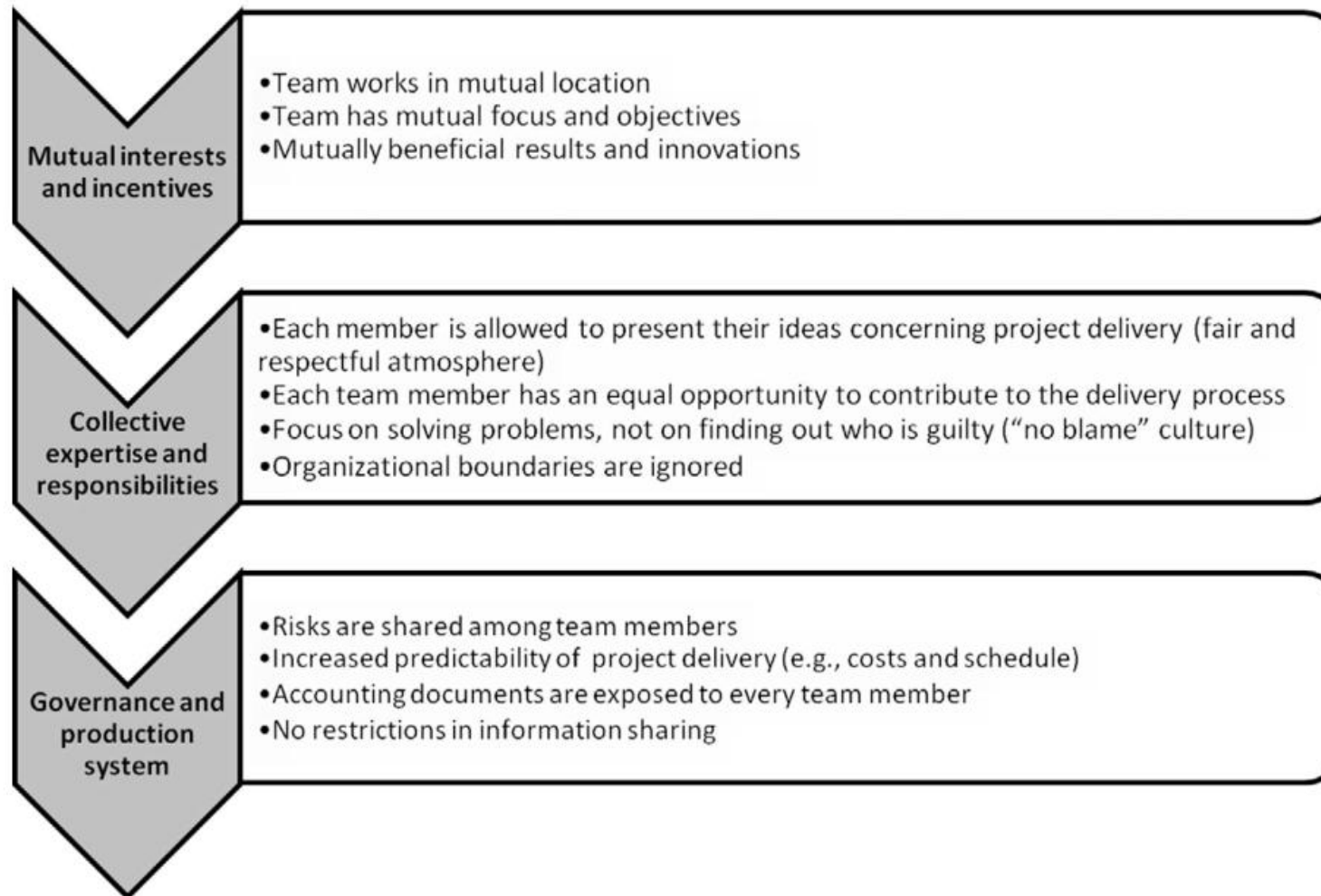
Integraation tasoja



- Kenen kanssa voi – kannattaa integroitua
- Tiedon ja informaation merkitys kriittinen



Integraation kulmakivet





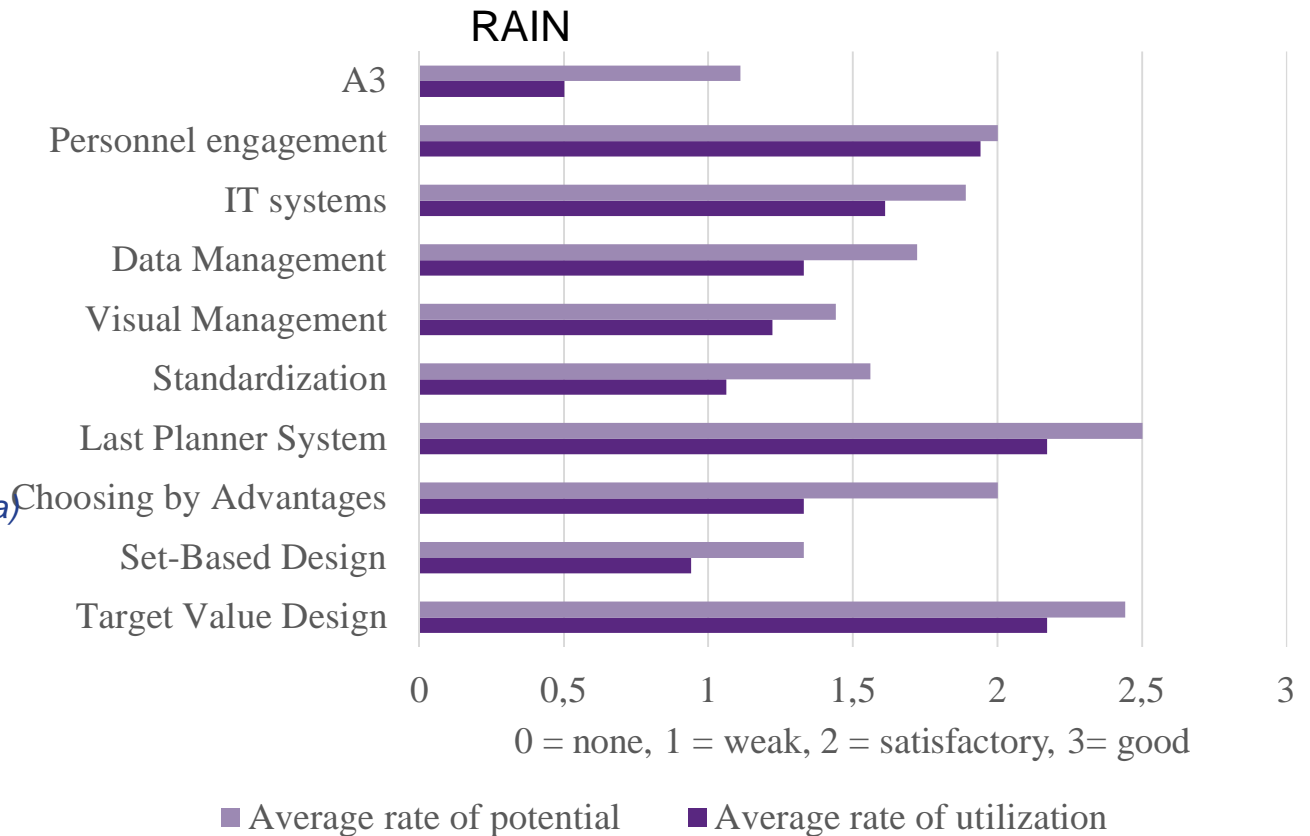
Integraation kulmakivet

Success factor	References
Commitment of parties	Walker & Hampson (2008), Jefferies et al. (2014), Abrahams & Cullen (1998), Lahdenperä (2009)
Mutual trust	Walker & Lloyd-Walker (2015), Love et al. (2010), Walker & Hampson (2008), Lahdenperä (2009)
Openness—atmosphere, communication, open-book	Lahdenperä (2009), Love et al. (2010), Jefferies et al. (2014), Walker & Lloyd-Walker (2015), Walker & Hampson (2008), Chen & Manley (2014)
Shared best-for-project mindset/culture, cooperative spirit	Walker & Lloyd-Walker (2015), Lahdenperä (2009), Walker & Hampson (2008), Chen et al. (2012)
Mutual goals and objectives	Walker & Hampson (2008), Jefferies et al. (2014), Love et al. (2010), Lahdenperä (2009), Chen et al. (2012)
Joint governance structure (e.g. consensus decision making)	Lahdenperä (2009), Walker & Lloyd-Walker (2015), Chen et al. (2012)
Continuous learning and performance monitoring	Walker & Lloyd-Walker (2015), Jefferies et al. (2014), Lahdenperä (2009)
Facilitation	Jefferies et al. (2014), Lahdenperä (2009), Chen & Manley (2014)
Risk and reward allocation, incentivization	Lahdenperä (2009), Walker & Lloyd-Walker (2015), Chen et al. (2012), Chen & Manley (2014)
Integration: people (e.g. joint alliance office), processes, tools, design integration	Lahdenperä (2009), Walker & Lloyd-Walker (2015), Jefferies et al. (2014), Love et al. (2010), Chen & Manley (2014)
Leadership	Walker & Lloyd-Walker (2015), Love et al. (2010), Chen & Manley (2014)
Appropriate and adequate resources; best people for project	Jefferies et al. (2014), Love et al. (2010), Walker & Hampson (2008), Lahdenperä (2009), Chen et al. (2012)



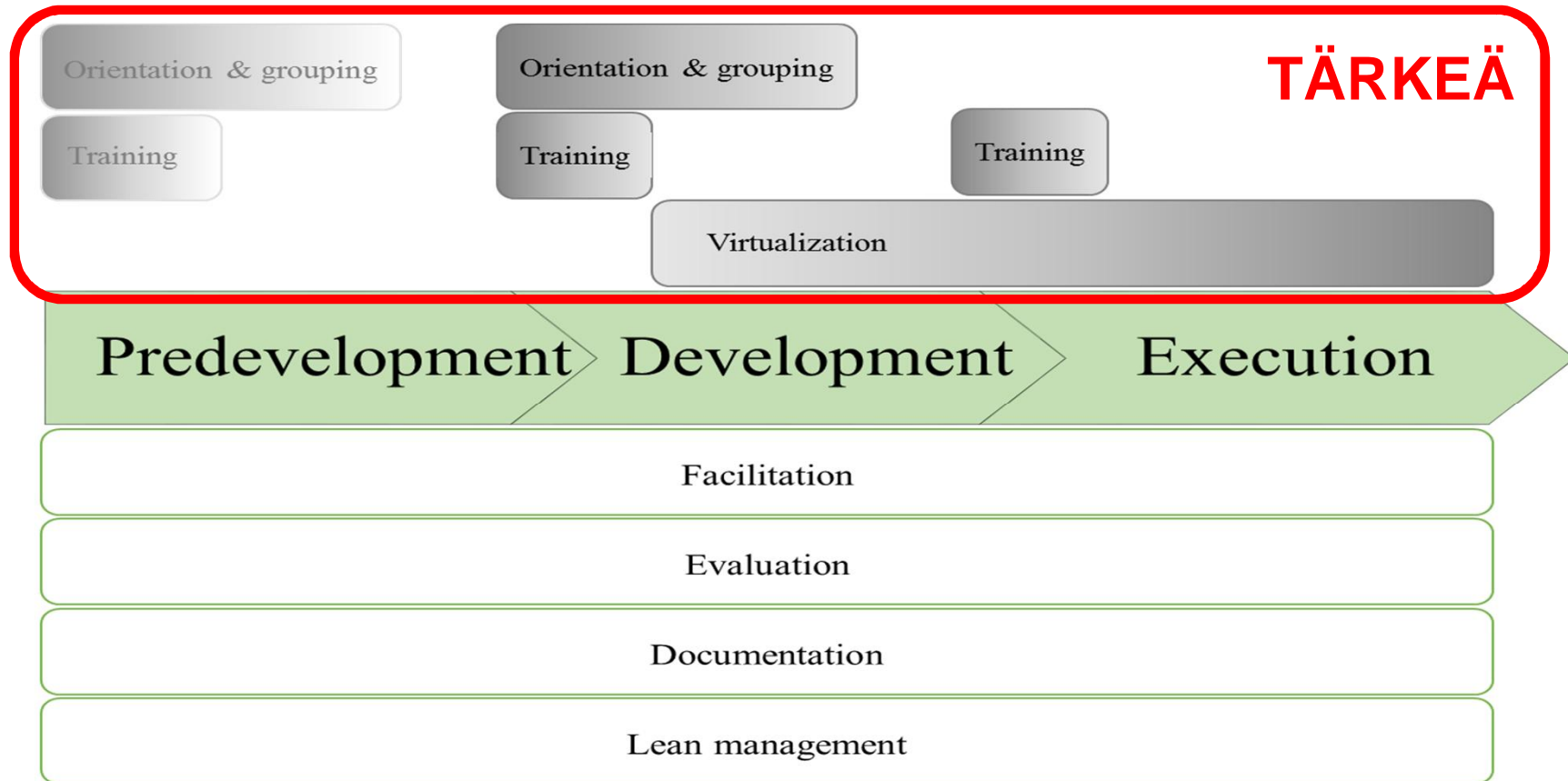
Yhteistoiminnallisuutta edistävät työkalut ja menettelyt

- Arvoa rahalle- ajattelu
- TVD
- Päätöksenteko CBA
- A3
- Innovaatiotoiminnan johtaminen
- Yhteiset tietojärjestelmät
- Viestinnän ja tiedottamisen käytänteet
- Tietomallintaminen
- Tiimitymisen tukiprosessit
- (Epäviralliset tilaisuudet, työskentely Big Roomissa)
- Yhteiset pelisäännöt
- Projektin henkilöstön johtaminen (leadership)
- Toiminnan suunnittelu ja fasilitointi
- Dokumentointi ja raportointikäytänteet
- Visuaalinen ohjaus
- Statuksen kontrollointi ja aikataulutus
- Last Planner System





Johtamisen ydinaktiviteetit Big Room toiminnassa (Koskelo)





Yhteistoiminnallisuuden aliprosessit



Value engineering

- Arvoa rahalle- ajattelu
- TVD
- Päätöksenteko (CBA, A3)
- Innovaatiotoiminnan johtaminen

Tuotetiedon ja informaation hallinta

- Yhteiset tietojärjestelmät
- Viestinnän ja tiedottamisen käytänteet
- Tietomallintaminen

Tiimityksen johtaminen

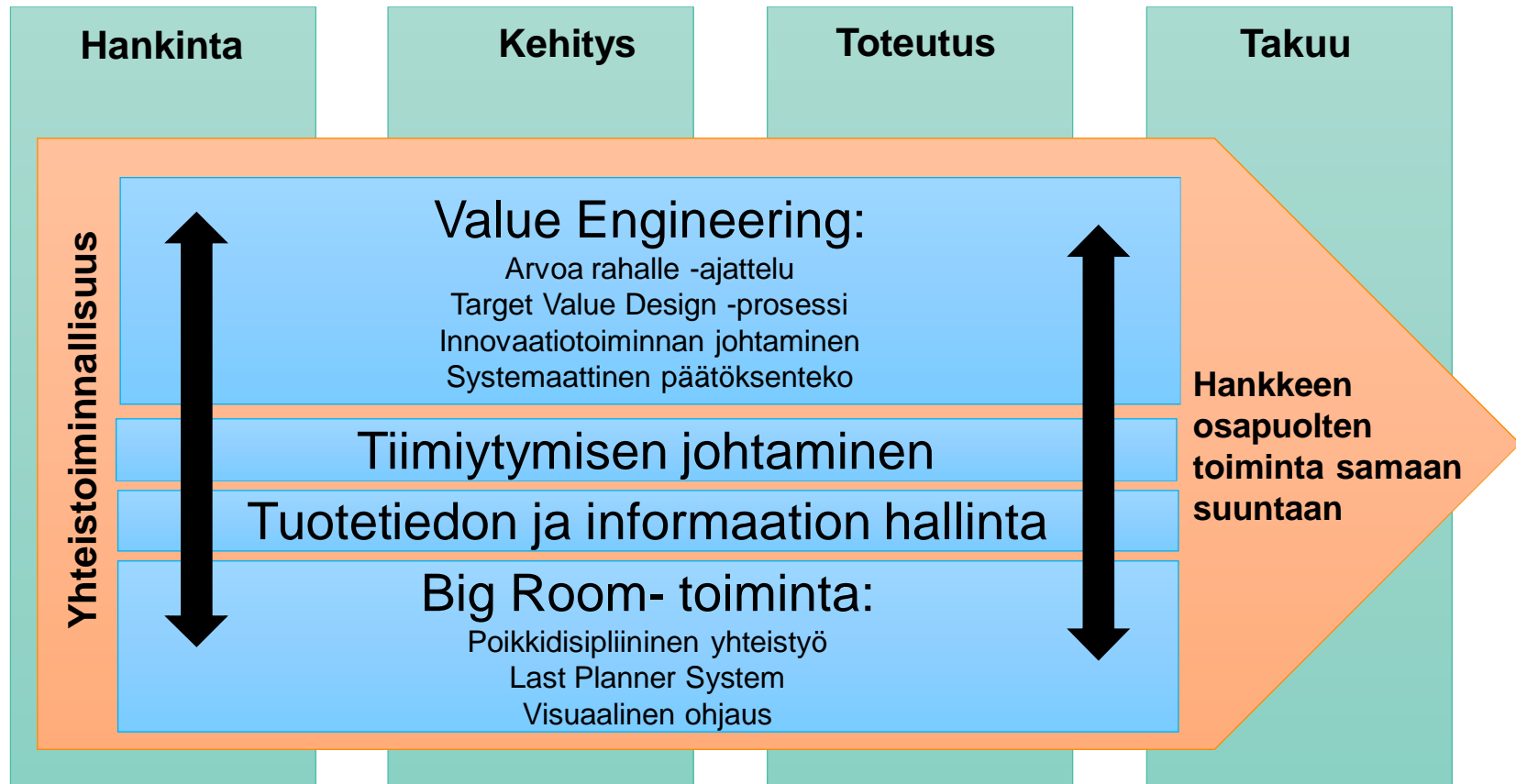
- Tiimityksen tukiprosessit (Epäviralliset tilaisuudet, työskentely Big Roomissa)
- Yhteiset pelisäännöt
- Projektin henkilöstön johtaminen (leadership)

Big Room- toiminnan johtaminen

- Toiminnan suunnittelu ja fasilitointi
- Dokumentointi ja raportointikäytänteet
- Visuaalinen ohjaus
- Statuksen kontrollointi ja aikataulut
- Last Planner System



Yhteistoiminnallisuuden prosessi





Lähtökohdat yhteistoiminnallisuuden syntymiselle hankkeen eri vaiheissa:

- Sopimuksellinen ja organisatorinen perusta
- Suhdeperusteinen orientaatio
- Integroivat toimintatavat
- Jatkuvan parantamisen ja yhdessä kehittämisen kulttuuri

Tiimiytymisen johtaminen

Huomioidaan kyvykkyys toimia yhdessä palveluntarjoajien valintaprosessissa

Sovitetaan osapuolten keskinäiset tavoitteet yhteen

Sovitetaan yhteisistä pelisäännöistä

Järjestetään epämuodollisia tilaisuuksia (kick-off, yhteiset lounaat/aamupalat)

Tiimiytymistä tukevat työskentelymenetelmät (esim. Big Room-työskentely)

Johdetaan (leadership) ja valmennetaan projektiryhmää ja yksilöitä

Mitataan ja kehitetään tiimiytymisprosessia (hyvinvointikyselyt)

à Tehokas yhteistyö, luottamus ja avoimuus projektihenkilöstön välillä

Value Engineering

Tilaaja määrittelee tavoitteet hankkeelle

Arvoa rahalle- ajattelun jalkauttaminen projektiorganisaation jokaiselle tasolle

Target Value Design-prosessin johtaminen

Innovaatiotoiminnan johtaminen

Systemaattinen päätöksentekoprosessi (vastuut ja käytettävät menetelmät)

Mitataan miten prosessia (Avaintulosalueet, innovaatioiden määrä/arvo ym.) ja parannetaan prosessia tarvittaessa

à Arvoa asiakkaan rahalle parantamalla lopputuotteen laatua kustannuksia kasvattamatta, tai pienentämällä kustannuksia, mutta säilyttäen vähintään tavoitteen mukaisen lopputuotteen laadun

Big Room- toiminnan johtaminen

Määritellään tavoitteet Big Room toiminnalle

Projektiorganisaation perehdyttäminen toimintamalliin + uusien perehdyttäminen

Työskentelytapojen luominen ja kehittäminen (+vastuut ja tehtävät)

Last Planner System-prosessin johtaminen (vastuut)

Määritellään dokumentointi ja raportointikäytänteet

Käytetään visuaalisia menetelmiä projektin kokonaiskuvan hallinnassa (aikataulu, tilannekuva) sekä menetelmien opettamisessa

Arvioidaan Big Room-toimintaa ja kehitetään sitä yhdessä (määritellään kehittämisen prosessi)

à Tehokas poikkidiscipliininen yhteistyö

Tuotetiedon ja informaation hallinta

Sovitetaan projektipankkia koskevista käytänteistä ja vastuista

Sovitetaan kommunikointikäytänteistä hankkeessa (Big Roomissa ja sen ulkopuolella)

Määritellään tiedottamisen käytänteet (sisäinen ja ulkoinen tiedottaminen)

Tuotetiedon hallinnan prosessin määrittelemine

Tietomallintamisen käyttö

Tuotetiedon ja informaation hallinnan prosessien jatkuva parantaminen

à Ajantasainen ja kaikkien saatavilla oleva rakennuksen tuotetieto ja tehokas informaation hallinta



WP 2 Pilotointia

- *Consti pilotti*
 - Yhteistoiminnallisuus rakennettu Last Plannerin ympärille
 - Todellinen työkalujen ja filosofioiden hyödyntäminen on jäänyt n. 50 % tasolle (huono startti(ko))
 - Parhainta antia on ollut tuotantotahdin visualisointi ja sen ympärille rakennettuja huomiomekanismeja
 - ”esteloki” hyvä
 - Erittäin myönteistä viikoittainen yhteiset lyhyet tapaamiset
 - Avaimenreiästä ohjaaminen sivu-/aliurakoitsijoita on tuskallisempaa ja kalliimpaa jokaiselle hankkeen osapuolelle
- *Ratikka-Bigroom*
 - Bigroom toimii
 - Visuaalisuus informaation jakamisessa ja kommunikaatiossa olennaista
 - Pelisäännöt
 - Luottamus – tiimihenki



WP 2 Synteesiä

- Projektin identiteetti pitää luoda
- Kick off
- Koulutus ja sitouttaminen hankkeen alkuvaiheessa (johtamisen tehtävä)
- Kaikkia työkaluja ei voi ottaa kertalaakista käyttöön
- Parempi valita ne työkalut, jotka saa implementoitua
HANKEKOHTAISESTI
 - Esim. TVD – yhteiset (realistiset) tavoitteet, jotka ymmärretään samalla tavalla
 - Last Plannerin koulutus ja yhteinen käyttö – kaikkien sitouttaminen
 - Panosta alussa
 - Aikataulun seuranta – sitoutuminen
 - Ne pelisäännöt
- YT –koordinaattorin tarve
- Kaikkia työkaluja ei osata käyttää vielä!!!
- Yksi tärkeä logiikka pitkällä aikavälillä on, että projektin onnistuminen on pitkällä aikavälillä oman firman kannalta olennainen