

CHALMERS



Projektledares synpunkter på projektprocessen - En fallstudie från en fakturasystemstillverkare

*Examensarbete för högskoleingenjörsprogrammet
Ekonomi och Produktionsteknik*

CAROLINE BJURÉN

AMANDA LUNDIN

Handledare: Jan Wickenberg

Institutionen för Teknikens Ekonomi och Organisation

Avdelningen för Innovationsteknik

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, Sweden, 2014

Rapport nr: E 2014:035

Projektledares synpunkter på projektprocessen
- En fallstudie från en fakturasystemstillverkare

CAROLINE BJURÉN
AMANDA LUNDIN

Tutor, Chalmers: Jan Wickenberg
Tutor, company: Anni Svensson & Daniel Runstedt

Projektledares synpunkter på projektprocessen - En fallstudie från en fakturasystemstillverkare

Amanda Lundin och Caroline Bjurén

© Amanda Lundin & Caroline Bjurén, 2014

Examensarbete E 2014:035

Institutionen för Teknikens Ekonomi och Organisation

Avdelningen för Innovationsteknik

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

SE-412 96 Göteborg, Sweden

Telefon: + 46 (0)31-772 1000

Chalmers Reproservice
Göteborg, Sverige 2014

Project Managers feedback on the project process – A case study from an invoice system developer

Amanda Lundin and Caroline Bjurén

Department of Technology Management and Economics

Chalmers University of Technology

Abstract

This report is done at an IT-company working with delivering an electronic invoice system. The company has investigated some areas that they have to change to improve the delivery of the system, for example project management activities. Their delivering is done in projects and controlled by a project model, where the project management activities are included. The purpose of this report is to develop the company's project model to make it possible to adjust the model for different types of projects that are more or less complex. One of the biggest challenges in the current projects is that the Pre-study is not completed. The result of the uncompleted Pre-study can be that the work does not go according to plan and the wrong solution is set. The time of the project can be protracted and the budget exceeded. The company considers the present project model too easy to bypass since the project managers think some tasks to be less value creating. The purpose is to make a need for the project managers to use the project model and develop a sustainable and scalable method.

A number of project managers have been interviewed and questions have been asked about the difficulties of the project, the work and different project management activities. These interviews have been examined, compared to the theoretical framework and finally contributed to the recommendations. The recommendation is to expand the project model with a more detailed risk management, stakeholder management and Lessons learned. At the moment these tasks are rarely performed and only inside the project managers' head and documentation are often missing. The information regarding change also needs to be expanded and how these are handled. The changes of the project are at the moment unwieldy and often lead to discussions with the customer. An additional area to improve according to the interviewed project managers are the updating of the documents. A reason why the project managers do not follow the project model is that templates and documents are not up to date and they have to create their own templates instead. The project managers wish the project model to contain the necessary information and support to accomplish a project.

Key words: Project management, Project templates, Project model

Sammanfattning

Denna rapport är skriven för ett IT-företag som bland annat arbetar med att leverera ett elektroniskt fakturahanteringssystem. Företaget själva identifierat ett antal punkter som de behöver förändra för att förbättra leveransen av deras system, däribland projektledaraktiviteterna. Deras leveranser sker via projekt och styrs av en projektmodell där projektledaraktiviteterna ingår. Företaget vill utveckla sin projektmodell för att kunna anpassa den till olika projekttyper som är mer och mindre komplexa. En av de stora utmaningarna i dagens projekt är att förstudien inte blir tillräckligt djup. Detta kan resultera i att projekten inte går planenligt och fel lösning arbetas fram. Projekttiden blir därmed utdragen och budgeten överskriden. Företaget anser även att nuvarande projektledaraktiviteter lätt kringgås eftersom projektledarna anser att vissa moment är mindre värdeskapande. Syftet med arbetet är därmed att utvärdera befintliga projektledaraktiviteter och ta fram ett förslag på hur dessa kan utvecklas och alterneras beroende på projekttyp. Ett ytterligare syfte är att finna vad som motiverar projektledarna att använda modellen samt utveckla en hållbar och skalbar metod.

Ett antal projektledare på Företaget har intervjuats där frågor bland annat har ställts kring projektets svårigheter, arbetssätt och olika projektledaraktiviteter. Dessa svar från intervjuerna har sedan granskats, jämförts med teorin och slutligen lett till rekommendationerna. Företaget bör utöka sin projektmodell med en mer utförlig riskanalys, intressentanalys och Lessons learned. I dagsläget utförs dessa sällan mer än i projektledarnas tankar och dokumentation saknas ofta. Informationen i projektdokumentationen behöver också utökas om förändringar och hur dessa hanteras. Förändringarna i projekten är idag svårhanterliga och leder ofta till diskussioner med kunderna. Ytterligare ett förbättringsområde som de intervjuade projektledarna ser är dokumentuppdateringen. En anledning till att projektmodellen inte följs är att mallar och dokument inte är uppdaterade och att projektledarna därmed behöver skapa egna mallar. Projektledarna önskar att modellen ska innehålla all information för genomförande av projekt utan att bli detaljrik, men samtidigt vara ett stöd.

Nyckelord: Projektledning, projektmallar, projektmodell

Förord

Detta examensarbete vid Chalmers tekniska högskola inleddes hösten 2013. Projektledning valdes ut som ämne eftersom att båda författarna önskade fördjupa sina kunskaper inom området. Tidigare har studier genomförts inom ämnet vid programmet Ekonomi och Produktionsteknik, 180 högskolepoäng.

IT och automatisering är högaktuella områden i dagens samhälle och företag arbetar ständigt med att bli effektivare. Denna studie inriktar sig på projektledning och hur denna kan effektiviseras, göras skalbar och eventuellt standardiseras.

Ett stort tack till handledaren Jan Wickenberg för hjälpen under arbetets gång. Vi vill även tacka Företaget, våra handledare på Företaget, personalen på kontoret i Göteborg samt de intervjuade projektledarna. Vi har fått stor hjälp av dessa och deras åsikter har sammanställts till det slutliga resultatet. Tack!

Amanda Lundin och Caroline Bjurén
Göteborg, maj 2014

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
1.1	Bakgrund.....	1
1.2	Syfte.....	2
1.3	Avgränsningar.....	2
1.4	Frågeställning.....	2
2	Metod.....	3
2.1	Planering.....	3
2.2	Förstudie.....	3
2.3	Litteraturstudie.....	3
2.4	Intervjuer.....	4
2.5	Enkäter.....	4
2.6	Analys och resultat.....	5
2.7	Kritisk granskning.....	5
3	Teoretisk referensram.....	7
3.1	Definition av projekt.....	7
3.2	Projektmodeller.....	7
3.3	Projektets faser.....	7
3.4	Projektorganisationen.....	8
3.5	Kundorderprojekt.....	8
3.6	Projekttriangeln.....	9
3.7	Målsättning.....	10
3.8	Riskhantering.....	11
3.9	Intressentanalys.....	12
3.10	Resursplanering.....	12
3.11	Schemaläggning.....	13
3.12	Avslutande av projekt.....	13
3.13	Lessons learned.....	14
3.14	IT-projekt.....	14
3.15	Motivation.....	15
3.16	Kommunikation.....	15
3.17	Konkurrens.....	16
3.18	Kvalitetsarbete.....	17
3.19	Projektverktyg.....	17
3.20	Belöningsystem.....	18
4	Presentation av Företaget.....	19

4.1	Historia.....	19
4.2	Företagets organisation	19
4.3	Fakturasystemet	19
4.4	Företagets projektmodell	20
4.4.1	Förstudie	20
4.4.2	Planering.....	22
4.4.3	Genomförande	23
4.4.4	Testning	23
4.4.5	Avslutning	23
4.5	RAPID/Enterprise	24
4.6	Vad är ett lyckat projekt för Företaget.....	24
5	Resultat	25
5.1	Projektets svårigheter.....	25
5.1.1	Förstudieutmaningar	25
5.1.2	Workshopen.....	26
5.1.3	Tester och avslutning.....	27
5.1.4	Projektmodellen.....	27
5.2	Arbetsätt	28
5.2.1	Projektmodellen som hjälpmedel	28
5.2.2	Möten under projektets gång	29
5.2.3	Projektledarnas karaktär	29
5.2.4	Projektledare och applikationskonsult.....	29
5.3	Systemstöd	29
5.4	Målsättning	30
5.4.1	Grindar.....	31
5.5	Risikanalys	31
5.6	Intressentanalys.....	32
5.7	Projektplan	32
5.8	RAPID	34
5.9	Kommunikation	35
5.10	Avslutningsfasen	36
5.11	Lessons learned	36
5.12	Motivation	37
5.13	Kommentar på Projektmodellen.....	37
5.14	Enkät till projektledare	37
6	Analys och diskussion	41
6.1	Inledning av analys	41
6.2	Projektets utgångspunkt.....	41

6.2.1	Projektledare vs. Applikationskonsult.....	42
6.2.2	Företaget som arbetsplats	42
6.3	Projektmodellens upplägg.....	42
6.3.1	Planeringsfasen.....	43
6.3.2	Avslutningsfasen	43
6.3.3	Modellens användande	43
6.3.4	Önskemål om projektmodellen.....	44
6.4	Framtagning av lösning och målsättning	44
6.5	Risikanalys	45
6.6	Intressentanalys.....	47
6.7	Projektplanering och resurshantering	47
6.7.1	Tidsbestämmelse av aktiviteter	48
6.8	Manuellt arbete och dokument	49
6.9	Avslutningen i projekt	49
6.10	Lessons learned	50
6.11	Kommunikation och projektverktyg	51
6.11.1	Kommunikationssätt.....	52
6.12	Motivation	52
6.13	RAPID och standardprojekt	53
6.14	Diskussion kring tillämpning av det erhållna resultatet	53
7	Rekommendationer och slutsats	57
7.1	Slutsats	59
7.1.1	Risikanalys.....	59
7.1.2	Intressentanalys	61
7.1.3	RAPID-projekt	63
7.1.4	Lessons learned	65
7.1.5	Mål.....	65
7.1.6	Förändringsarbete	65
8	Referenser.....	67

Läshänvisningar

- Kapitel 1 - *Inledning*

Inledningen innehåller bakgrund, syfte, avgränsningar samt frågeställning. Det ger en introduktion till problemet som upplevs på Företaget och beskriver i vilken inriktning arbetet kommer ske.

- Kapitel 2 - *Metod*

Metoden beskriver genomförandet och studiens tillvägagångssätt. Även en beskrivning om litteraturen återfinns tillsammans med tekniken för bland annat intervjuer.

- Kapitel 3 - *Teoretisk referensram*

Den teoretiska referensramen behandlar den teori som ligger till grund för analysen. Teorin utgår från projektledning och dess metodik med omkringliggande områden.

- Kapitel 4 - *Presentation av Företaget*

En presentation av företag kommer redovisas och en djupare beskrivning av projektmodellen kommer ges. Även Företagets arbetsindelning kommer beskrivas och en redogörelse om RAPID-projekt.

- Kapitel 5 - *Resultat*

Resultatet från intervjuerna med projektledarna presenteras och enbart deras åsikter kommer att skildras.

- Kapitel 6 - *Analys och diskussion*

En analys av teorin i jämförelse med resultatet kommer framställas och för- och nackdelar kommer beskrivas.

- Kapitel 7 - *Rekommendationer och slutsats*

Rekommendationerna grundar sig på analysen och här presenteras förbättringsåtgärder inom olika områden rörande projektledning. I slutsatsen redovisas exempel på hur de olika rekommendationerna skulle kunna genomföras.

1 Inledning

Nedanstående avsnitt innehåller bakgrunden till varför arbetet genomförs och vilket syftet är. De avgränsningar som gjorts kommer också att beskrivas tillsammans med frågeställningen.

1.1 Bakgrund

Företaget är ett svenskt bolag som startade sin verksamhet 2001 och har idag fler än 235 anställda, till största del i Sverige men även i Norge, Danmark, USA, Holland och Polen. Under åren som Företaget varit verksamt har omsättningen varit god med en årlig tillväxt på cirka 40 procent och i dagsläget finns mer än 1 300 kunder världen över. Koncernen består av två ben där det ena arbetar med att sälja och leverera ett elektroniskt fakturahanteringssystem (EFH) och det andra benet arbetar med att implementera affärssystem (ERP). Bolaget har valt att vara anonymt i arbetet och kommer därför beskrivas som Företaget, EFH-systemet kommer beskrivas som Fakturasystemet och projektmodellen kommer presenteras som Projektmodellen.

Företaget har nyligen tagit fram tre punkter som de måste arbeta med för att kunna förbättra sina leveranser av Fakturasystemet. Den första är att genomföra organisationsförändringar där teknikresurserna ska fördelas annorlunda och finnas ute på de lokala kontoren istället för centralt. Den andra punkten som Företaget kommit fram till att de behöver förbättra är att deras projektledare och applikationskonsulter måste specialiseras för att kunna leverera bättre lösningar till kunderna. Deras kunskaper behöver bli djupare inom vissa områden och de behöver specialisera sig. Företaget har även identifierat att integrationerna måste paketeras för att kunna implementera lösningarna av Fakturasystemet på ett effektivare sätt, vilket är förbättringsåtgärden som den tredje punkten handlar om.

Projektmodellen togs fram 2011 och är deras nuvarande projektmodell. Uppdraget som Företaget behöver hjälp med handlar om punkt två på förändringslistan och att utvärdera de befintliga projektledaraktiviteterna i Projektmodellen och om dessa kan alterneras beroende på projekttyp. De önskar utveckla projektmodellen till något som benämns som RAPID och Enterprise. RAPID-metoden används när ”best practise” kan appliceras, vilket innebär att det kan tillämpa liknande aktiviteter för dessa projekt när det går att förutse vad som kommer att krävas i form av till exempel resurser och tid. Det har att göra med storleken på kundens företag, vilken bransch dem tillhör samt vilket affärssystem som fakturahanteringssystemet ska integreras mot. Om dessa parametrar är liknande för flera projekt hamnar dessa under RAPID, det vill säga det finns ett best practise. Enterprise innebär att det inte finns ett ”best practise” eftersom projekten ser olika ut och är mer komplexa. I ett Enterprise projekt är affärssystemet ofta okänt och nya utvecklingar och anpassningar kan behöva göras.

Företaget vill kunna utgå från en projektmodell där vissa aktiviteter kommer att kunna vara anpassningsbara för att matcha den aktuella projekttypen vad gäller mer eller mindre komplexa projekt. De behöver hjälp med att verifiera om detta kan vara en lösning eller om det kan finnas andra lämpliga alternativ, till exempel att ha två separata projektmodeller beroende på projekt. Ett av Företagets stora problem idag är att förstudien inte blir tillräckligt djup och att den lösning som implementeras inte är den rätta, vilket till stor del beror på den korta tiden projektledarna har till planering och förberedelse. Resultatet blir att vissa moment försummas för att komma vidare i projektet, även om Företaget och kunden inte är helt övertygade om varandras förväntningar. Detta resulterar ofta i att projektet inte går som planerat och projektet får

starta om, det vill säga gå tillbaka till förstudien. Detta leder dessutom till att tiden ofta blir utdragen i projekten och att budgeten är svår att hålla. Målet för Företaget är att göra projekten så lönsamma som möjligt samtidigt som kundnöjdheten behålls. Företaget anser att nuvarande projektaktiviteter lätt kringgås då projektledarna tycker att vissa moment inte är prioriterade under smala tidsramar. Därför måste alla projektledaraktiviteter granskas för att undersöka vilka aktiviteter som bör strykas och vilka som ska vidareutvecklas.

1.2 Syfte

Syftet med arbetet är att utvärdera befintliga projektledaraktiviteter och ta fram ett förslag på hur dessa kan utvecklas och alterneras beroende på projekttyp. Syftet är att granska aktiviteterna utifrån de två synsätten RAPID och Enterprise för genomförande av projekt. Ett ytterligare syfte är att finna ett behov hos projektledarna av att använda modellen samt utveckla en hållbar och skalbar metod.

1.3 Avgränsningar

Detta examensarbete kommer endast att behandla leverans av Fakturasystemet, fakturahanteringssystemet, och inte ERP-system. Det beror på att enbart leveransen av fakturahanteringssystemet använder sig av Projektmodellen. Dessutom kommer rapporten endast att fokusera på projektledaraktiviteter och inte det tekniska området såsom installation och programvara.

Fasen där säljaren säljer in systemet hos kunder kommer inte att behandlas, utan fokus ligger på när projektledaren har tagit över ansvaret och ska implementera systemet hos kund. Vidare när systemet har implementerats och kunden har accepterat överlämnandet, hamnar ärendet hos systemstöd. Detta kommer inte heller att behandlas i denna rapport, utan endast övertagande av projekt från säljaren till överlämnande till kund.

Analys kommer främst att ske av Företaget, inte av konkurrerande företag och kunderna. Projektmodeller kommer även att granskas generellt för att sedan jämföras.

Eftersom ett tidigare examensarbete har skrivits hos Företaget där ett liknande problemområde har analyserats kommer vi att utgå från dessa analyser för att sedan finna förbättringsförslag och lösningar. Företaget vill att förslagen ska vara "hands on" och ska testas under tiden som detta arbete skrivs.

1.4 Frågeställning

Detta examensarbete kommer att besvara följande frågeställning:

- Hur anser Företagets projektledare att organisationens projektaktiviteter ska utformas för att erhålla en bättre kvalitetssäkring?
- Är det rimligt att en sådan utformning åstadkommer en bättre kvalitetssäkring?

2 Metod

I följande kapitel kommer vi att beskriva arbetsgången och tillvägagångssättet för att få fram resultatet. En beskrivning kring litteraturen som använts kommer göras tillsammans med intervjubeskrivning och analysmetod.

2.1 Planering

Arbetet startade med ett möte i december 2013 på Företagets kontor i Göteborg, där fördes information fram kring problemet och en diskussion hölls om uppgiften. Efter mötet togs det kontakt med en handledare/examinator på Chalmers där också ett möte hölls om uppgiftsbeskrivningen och om projektledning som ämne. För att sedan få en start på arbetet hölls en workshop med Företaget. Där gjordes en fördjupning i Företaget samt en beskrivning av Fakturasystemet och en redovisning av Projektmodellen som projektmodell. Efter denna workshop började arbetet med att lära känna Företaget djupare samt sätta sig in och förstå deras situation.

En planeringsrapport togs fram där bakgrunden, syftet och avgränsningarna fanns med. En tidsplan gjordes genom ett Gantt-schema och metoden för arbetet redogjordes. Anledningen till detta var för att veta vilka områden som skulle prioriteras samt få en helhetsbild över förloppet.

2.2 Förstudie

Innan intervjuerna med Företagets projektledare kunde starta behövde en teoristudie genomföras. En grundligare studie kring det egentliga problemet behövdes och en förståelse kring Fakturasystemet behövde skapas. I denna fas skedde ett flertal handledningstillfällen på både Företaget och Chalmers för att säkerställa att arbetet skedde i rätt riktning.

2.3 Litteraturstudie

Studien av litteratur har skett genom att först få en inblick i projektledning och projektmetodik. Kunskap har inskaffats genom att studera diverse böcker angående projekt och arbetet kring området. En del av den litteratur som använts har Företaget rekommenderat eftersom de använt den tidigare vid internutbildning och utvecklingsarbete. Till rapporten har även annan litteratur använts för att ge möjlighet till komplettering, djupare granskning och jämförelse. Denna litteratur har kommit från Chalmers Bibliotek och sökts fram via Summon.

Litteraturstudien har även behandlat områden som berör de anställda och deras arbete. Motivation har studerats och vad det finns för faktorer som motiverar i arbetet. Kommunikation har likaså studerats för att skapa en förståelse kring hur information sprids i och kring projekt och vad som bidrar till en lyckad kommunikation. Även IT-projekt har studerats och vad som gör dessa specifika samt en studie kring kundorderprojekt har gjorts. Stor del av denna litteratur har också kommit från Chalmers Bibliotek. En avhandling inom psykologi har använts för att granska IT-konsulters arbete och deras tankesätt. Ytterligare litteratur som använts är ett examensarbete som utfördes 2012 på Företaget där ett liknande problem utreddes. Artiklar har likaså studerats samt webbkällor för att komplettera kunskapen.

Litteraturen har gett möjlighet till analys och rekommendationer till förbättringsåtgärder. Litteraturen har jämförts med varandra och detta för att visa på att flertalet

källor ger samma information. Litteraturen som använts har endast varit av vetenskaplig karaktär för att visa på trovärdigheten.

2.4 Intervjuer

När resultatet skulle kartläggas behövdes projektledarnas åsikter kring området samlas in. Enligt Trost (1997) är en kvalitativ studie lämplig om frågeställningen handlar om att förstå och hitta mönster. Därför genomfördes ett tio stycken intervjuer med projektledare från diverse olika kontoren runt om i världen. Vissa av projektledarna valdes ut genom rekommendationer från handledarna på Företaget och andra valdes ut jämt fördelat via kontoren. Första kontakten med projektledarna togs via mail där en kort beskrivning gjordes om författarna, syftet med arbetet och frågan om att bli intervjuad ställdes. Båda författarna närvarade sedan vid intervjuerna för att öka uppfattningsförmågan och analysen. Intervjuerna spelades även in för att säkerställa kvaliteten i resultatet.

En intervjumall, som återfinns i bilaga 1, togs fram utifrån teorin och behandlade olika frågor som berör syftet och rollen som projektledare. Intervjumallen bestod av en uppsättning med grundfrågor vilka intervjuerna utgicks ifrån, men även följdfrågor ställdes till projektledarna som intervjuades. Trost (1997) säger även att standardisering av intervjuer innebär hur lika frågorna är varandra, det vill säga samma utgångspunkt hos de intervjuade. Situationen som intervjun sker i påverkar också standardiseringen och ska vara liknande för alla. Frågorna, hade i och med intervjumallen, samma utgångspunkt men olika följdfrågor förekom i intervjuerna beroende på svaren. Situationen i intervjuerna varierade på grund av spridningen världen över, vissa intervjuer skedde via Skype eller telefon medan andra intervjuer skedde ansikte mot ansikte. När kvalitativa metoder används behöver inte standardiseringen vara hög utan variation är bra (Trost, 1997). Intervjuerna har lyssnats igenom och resultatet har analyserats gentemot teorin.

2.5 Enkäter

Efter att intervjuerna hade genomförts erhöles ett kvalitativt resultat. För att även få med åsikter från de projektledare som inte blivit intervjuade behövdes en kvantitativ metod, där av valdes det att genomföra en enkätundersökning (Trost, 1994). Enkäten valdes att skickas ut via mail till samtliga av Företagets projektledare. Enkäten inleddes med ett antal urvalsfrågor där bland annat arbetad tid på Företaget och kontorstillhörighet säkerställdes. Därefter ställdes frågor kring arbetet på Företaget, hur det fungerar och vilken förbättringspotential som finns. Frågorna kunde besvaras med antingen svarsalternativ eller beskrivning. Följdfrågor förkom också där möjlighet gavs att förklara sin åsikt. Enkäten avslutades med ett tack, detta för att visa att hjälpen uppskattades. Totalt inkom 15 stycken svar genom enkäten och dessa redovisas i resultatkapitlet.

Ytterligare en enkät genomfördes och denna skickades ut till allmänheten via Facebook, denna finns i bilaga 2. Enkätens syfte var att ta reda på vilka motivationsfaktorer som finns till att genomföra utmaningar och vilken syn som finns på arbete och arbetsuppgifter. Även denna enkät inleddes med ett antal urvalsfrågor och bestod sedan av olika svarsalternativ. Ett antal svar skulle beskrivas för att ge möjlighet till att förklara sin åsikt (Trost, 1994).

Enkäterna har därefter sammanställts i Excel och jämförts med intervju svaren som erhållits.

2.6 Analys och resultat

Intervjuerna är grunden till resultatet och inspelningar från intervjuerna har granskats. Resultatet från respektive intervju har sedan jämförts med de övriga projektledarnas svar för att finna gemensamma nämnare och olikheter i svaren. Även enkäterna har använts som en del av resultatet och har studerats i jämförelse med intervjusvaren.

Resultatet har därefter satts i relation till den teoretiska referensramen och analyserats utefter detta för att få ett bra stöd till rekommendationerna i form av förslag på förbättringsåtgärder. Syftet med arbetet är att studera projektledaraktiviteterna i Projektmodellen utifrån ett RAPID-perspektiv och därför har resultatet även satts i relation till dessa begrepp. Analysen har vidare kretsat kring att projektledarna ska känna ett behov av att använda modellen och vilka förslag på förändringar som skulle kunna göras för att åstadkomma detta.

2.7 Kritisk granskning

Arbetet har baserats på författarnas egna slutsatser från intervjuerna och de observationer som kunnat göras därigenom. Då intervjuerna till viss del har skett med anställda på kontoret i Göteborg där arbetet skett, kan en viss subjektiv tolkning skett. Detta då Företaget har ett positivt arbetsklimat som kan bidra till en positiv bild av företaget. För att få en mer objektiv ställning har båda författarnas syn framkommit och båda har närvarat vid intervjuer och möten. För att behålla objektiviteten har även en utomståendes syn eftersträvats.

3 Teoretisk referensram

I följande avsnitt presenteras den nödvändiga information som ligger till grund för den analys som har gjorts av Företagets projektmodell. Kapitlet behandlar de områden som ansetts mest relevanta för att kunna göra en grundlig analys efter resultatet.

3.1 Definition av projekt

Ett projekt är en komplex process som genomförs en gång samt ha en start och ett slut (Pinto, 2013). Projektet ska begränsas av en budget, planering och resurser samt ska ha ett särskilt syfte och ett tydligt mål. Vid utveckling och förbättring av produkter, service och organisatoriska processer brukar projekt tillämpas. Ett projekts fördelar är bland annat att det kortar ner tiden det tar att lansera en produkt.

3.2 Projektmodeller

En av de främsta orsakerna till att projekt misslyckas är på grund av att projektmodell saknas (Tonquist, 2012). En projektmodell ska bestå av tre delar; processer och beslutspunkter, roller samt dokumentmallar och checklistor. Syftet med modellen ska vara att skapa ett samspel mellan tillräcklig kontroll samtidigt som det inte ska upplevas begränsande. Konsten är att hitta en modell som reglerar både kontroll över projekten utan att den känns administrativt tung. Innan en projektmodell tas fram måste synsättet på den och metoder vara framtagna för att modellen ska fungera. Tyvärr används inte projektmodeller i den utsträckning som önskas vid framtagandet. Ofta är det de som varit med och utvecklat modellen som sedan använder den, resten av organisationen tycker inte den passar deras arbete och känns betungande och administrativ. Projektmodellen kan ibland till och med vara okänd för många i organisationen.

En orsak till att det misslyckas med att införa projektmodeller i en organisation är att ambitionen har varit för hög (Tonquist, 2012). Orsakerna till detta kan vara att modellen känns tung, slarvig eller dåligt förankrad. Därför är det viktigt att få fram information om medarbetarnas åsikt och se till deras bästa. När modellen inför är det viktigt att ledningen sätter upp vilka krav som ska finnas och vilket mål som ska finnas bakom.

3.3 Projektets faser

Ett projekt brukar bestå av följande fyra faser:

- **Förstudie:** En bedömning av värdet och genomförbarheten av idén samt en planering för kommande steg i projektet görs (Wenell, 2009). Syftet är att skapa en större förståelse för vad projektet innefattar. Dessutom skall det i denna fas beslutas om huruvida projektet ska genomföras. Det kan till exempel visa sig att budgeten eller resurserna inte räcker till eller att det är för svårt att göra projektet lönsamt. Då är det helt enkelt lättare att avstå från att genomföra projektet.
- **Planering:** Denna fas kan även benämnas som förberedande-fasen eftersom att affärsmålen och projektmålen tydliggörs; vad som vill uppnås i projektet? Även riskfaktorer analyseras och åtgärder för att eliminera eller reducera dessa framtas (Pinto, 2013). Vad som även är viktigt under denna fas är att bestämma vem som är projektägare, hur projektet ska bemannas, hur projektet ska finansieras, vem som ska förvalta resultatet, vilka som är de primära intressenterna samt vilka andra som kan tänkas bli påverkade av levererat resultat. Individuella mål sätts

upp för när, vad och hur varje projektmedlem ska arbeta och vad som ska uppnås.

- **Genomförande:** Förberedelserna genomförs nu i praktiken. Arbetet följs upp, förändringarna implementeras under projektets gång och resultatet lämnas sedan över till kund.
- **Avslutning:** I avslutningsfasen jämförs resultaten med projektmålen för att se att de överensstämmer (Wenell, 2009). Erfarenheter från ett genomfört projekt summeras och rapporteras därefter till organisationen för att kunna ta lärdom av detta till nästa projekt, så kallad ”Lessons learned”. Efter leverans, tillämpas resultaten praktiskt.

3.4 Projektorganisationen

En projektorganisation är en organisation vars fokus är på projekt och sådana kan exempelvis vara konstruktionsföretag, farmaceutföretag och många mjukvaruföretag (Pinto, 2013). I en organisation av detta slag är projekten företagets business och resurserna i företagen är organiserade i funktionella pooler. Projekten styrs av en projektledare och vanligt i organisationsformen är också att det finns en övergripande projektansvarig. En nackdel som ofta förekommer i projektorganisationer är att lojaliteten till ett projekt är svår att uppnå då en projektmedlem kan ha flera projekt igång samtidigt med olika projektledare som kräver arbete från resursen. Detta kan göra att det är svårt att få fokus på ett projekt och få ut bästa resultatet. För att säkerställa att projektet kan avslutas i tid och så att projektmedlemmarna kan gå över till andra uppgifter krävs det en intern mottagare (Wenell, 2009). Denna person kan till exempel kallas produkt- eller servicechef och är då ansvarig för allt efter leverans.

En annan nackdel som vanligtvis kan uppkomma är kunskapshanteringen och att lärdomarna sällan följer med från projekt till projekt (Pinto, 2013). Dessa prioriteras bort till fördel för arbete i nästa projekt. En fördel däremot med organisationen är att den är flexibel och anpassningsbar och det finns även en stor förståelse mellan olika avdelningar inom företaget då dessa ständigt är engagerade i varandras arbete. Kommunikationen internt är ofta stark och beslut fattas enkelt och effektivt.

3.5 Kundorderprojekt

Ett projekt börjar med att en känd kund utför en beställning och slutar med ett godkännande och betalning (Jansson och Ljung, 2013). Projektets uppgift är att genomföra en affär med avtalet som utgångspunkt. Eftersom projekt ändras behöver leveransen inte följa avtalet blint utan avtalet sätter riktlinjerna. Avtalet kan tolkas på följande tre sätt:

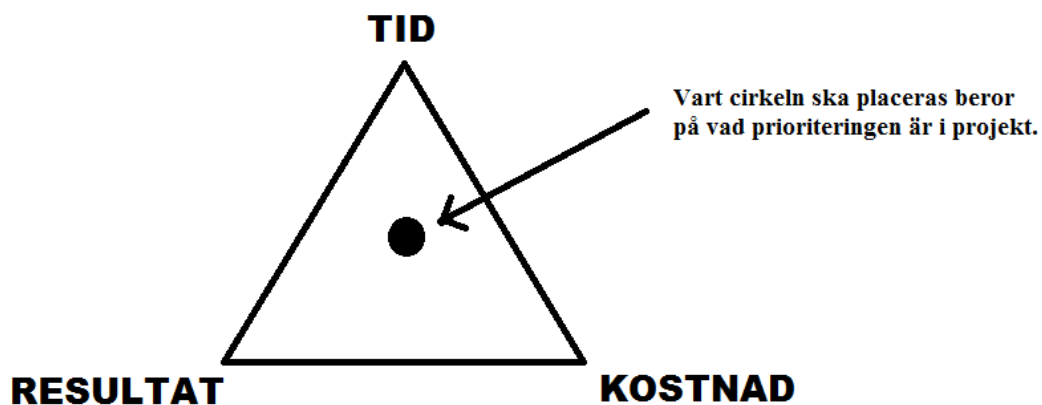
- **Intern överlämning från sälj:** Ett samarbete mellan den som säljer och den som levererar är en fördel för att lyckas med projekt. Om projektledaren ägnar tid åt en kund i säljfasen kan det innebära att tid läggs på affärer som inte resulterar i leverans. Det är därför en fördel om säljaren arbetar enskilt fram tills avtalet är signerat. Dock kan det innebära att realistiska befästelser utlovas och som sedan inte kan hållas eftersom inte projektledarens kompetens funnits tillgänglig. Möten mellan säljaren och projektledaren är en fördel för att skapa informationsutbyte.

- **Överens med kunden om ändringar:** I projekt sker det nästan alltid förändringar och proceduren för hur dessa hanteras bör regleras i avtalet. Informationen som bör finnas med är vem som uppmanat till förändringen, vad förändringen innebär, varför den behövs, vilket arbete den kräver, hur övrigt arbete påverkas, om och hur förändringen påverkar ersättningen och slutligen att den är godkänd av båda parter. Det är även viktigt att beskriva vilka förändringar som innebär att avtalet måste omförhandlas.
- **Överlämning till kund:** Om det finns ouppklarade tolkningsfrågor är det viktigt att reda ut dessa. Det är därför rekommenderat att beskriva hur avslutningen ska genomföras redan när avtalet skrivs. Detta kan leda till en givande diskussion med kunden som kan föra projektet framåt och kallas för en acceptansprocedur. Denna innehåller en beskrivning av vilka eventuella slutkontroller eller tester som ska genomföras, hur resultatet av dessa ska dokumenteras, om och hur parterna ska mötas för att gå igenom att allt uppfyller kraven och kan godkännas.

För att kunna ta betalt för den extra tid som är beroende av förändringar måste förändringen skapa nytta för kunden i dess verksamhet (Jansson och Ljung, 2013). När en leverans sker till kunden resulterar detta i ett internt förändringsprojekt då den måste anpassa sig efter det som ska levereras. Om kunden inte hanterar förändringarna på ett skickligt sätt kan det leda till att det levererande företaget blir måltavla för missnöje. På så vis är det viktigt att vara väl infördstådd i hur kundens organisation fungerar och varför de behöver produkten eller tjänsten, vilka deras nyckelpersoner är, vad de har för tidigare erfarenhet av att leda samma typ av förändringar etcetera.

3.6 Projekttriangeln

Projekttriangeln är en av grunderna i projektmetodik och innefattar områdena tid, kostnad och resultat (Wenell, 2009), se nedan.

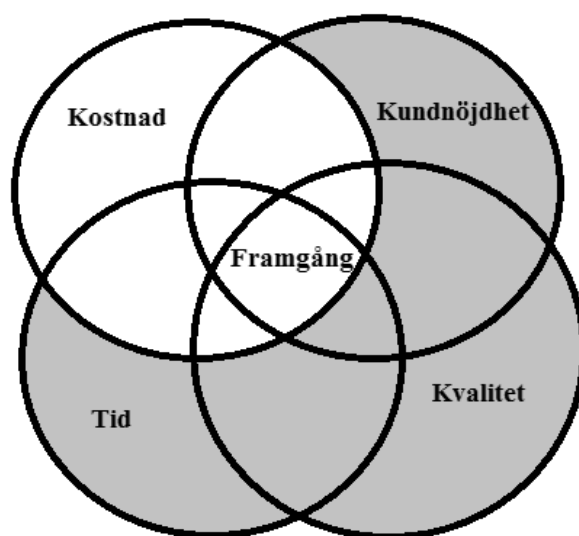


Figur 1 - Projekttriangeln (Wenell, 2009)

Triangeln beskriver alltså sambandet mellan tid, resultat och kostnad (Wenell, 2009). Det betyder att det inte är möjligt att prioritera alla delar i ett projekt eftersom både tid och kostnad påverkas om projektet till exempel vill fokusera på ett så bra resultat som möjligt. En viktig frågeställning i ett projekt är därför vad som bör prioriteras. Är det viktigast att avsluta projektet på utsatt tid (eventuellt snabba på projektet) eller är det viktigast att hålla låg kostnad? En annan viktig aspekt är att om en del påverkas så

påverkas resterande också, det vill säga om till exempel kraven ökar under projektets gång kommer en utökning av budgeten och/eller tiden behövas.

Idag talas det även om ett fjärde kriterium, som är ett komplement till ovan nämnda projekttriangel, nämligen kundnöjdhet (Pinto, 2013). Denna kallas *The New Quadruple Constraint* vilket på svenska kan benämnas som ”Den Nya Fyrdubblade Begränsningen”. Kundnöjdhet har framkommit som en viktig del vid projektets utformande där syftet är att tillfredsställa kundens behov. Verksamheter som endast ser till projekttriangeln går nämligen miste om det viktigaste: kundens tillfredsställelse efter avslutat projekt.



Figur 2 - The New Quadruple Constraint (Pinto, 2013)

3.7 Målsättning

Att upprätta målbeskrivningar är viktigt i projekt eftersom det är en förutsättning för att projekt existerar (Pinto, 2013). Det finns inga givna regler på hur målsättning ska anges, däremot riktlinjer. Ett projektmål bör vara både specifikt och mätbart. Vaga mål som ”skapa en toppmodern produkt” bör undvikas. Istället kan målet för ett projekt innehålla tidsatta gränser på när en viss aktivitet samt slutförandet ska äga rum, särskilda krav som slutprodukten måste uppfylla samt kostnadsgränser som inte får överskridas. För att målen ska vara tillräckligt effektiva måste alla intressenter vara eniga om dem. Detta är ett sätt som mål sätts på enligt teorin, andra åsikter förekommer även som presenteras längre ned.

Enligt Projektledarguiden (2012) kan projektmål indelas i etappmål och som leder till ett huvudmål där huvudmålet består av flera delmål. Etappmål kan även benämnas som milstolpar eller grindar. På detta sätt tydliggörs vad som ska uppnås eftersom målet blir mer överskådligt. Dock är det viktigt att tänka på att delmål inte är samma sak som aktiviteter, utan ett framtida resultat.

I många fall talas det om projektmål och effektmål inom projekt (Den nya ekonomistyrningen, 2009). Den största skillnaden på dessa är att projektmålet både kan mätas och tidsbestämmas medan effektmålet endast anger riktning eller vägen till det större målet. Kort och gott kan projektmål beskriva vilket resultat projektet skall

uppvisa och effektmål beskriva vilken effekt skall vi se vid mätning en tid efter projektets slut. Effektmål kan även beskrivas som syftet med projektet.

Engwall (2002) presenterar en annan synvinkel på målsättning. Kritik kring hur mål preciseras i projekt har pågått i över trettio år menar Engwall (2002). Nästan alla handböcker på marknaden förespråkar vikten av ett tydligt mål samt att projekt inte bör starta utan tillräcklig förberedelse. Målsättningen kommer dock att vara en kvalificerad gissning om framtiden och i efterhand kommer vi veta mer än vi gjorde innan, när målen sätts. Engwall (2002) berättar att han under en intervju med en konsult fick förklarat att om detaljer specificeras för mycket i början av projektet, vad som kommer att göras, kommer kunden bli negativ till detta. Det är då bättre att vara mer oprecis i början och diskutera de nödvändiga handlingarna som behövs med kunden under projektets gång. Det innebär att när väl genomförandet av projektet har börjat måste målen ändras, annars är det ingen mening med att genomföra projektet. Det är helt enkelt omöjligt att veta allt på förhand då vissa insikter är beroende av praktiska erfarenheter som tillkommit under genomförandet.

Engwall (2002) fortsätter med att det är vanligt med överoptimism i projektmål. Det innebär att kostnadskalkyler underskattas och intäkter överskattas i syfte att erhålla tillräckligt med stöd för att få fler uppdrag. Detta är särskilt vanligt förekommande i konkurrerande verksamheter. Det innebär att projekt även i framtiden kommer att vara försenade samt förändras i relation till deras avsiktliga syfte.

3.8 Riskhantering

En risk är lika med sannolikheten att en händelse sker gånger hur stor konsekvensen är (Pinto, 2013). I alla projekt finns det osäkerheter kring olika punkter och aktiviteter såsom tekniska frågor, resurser och målformuleringen. Dessa är risker som behöver hanteras och förebyggas i projektet och som går under namnet riskhantering och definieras som identifieringen, analysen och åtgärderna mot riskerna. Att göra en bra riskhanteringsplan kan vara skillnaden på att projekt lyckas alternativt misslyckas.

Enligt Pinto (2013) är riskhantering en process som innehåller fyra steg. Första steget i processen är att identifiera riskerna där de kan delas in under poster såsom finansiella, tekniska, marknadsmässiga, utförande och avtalsrisker. Därefter bör risker identifieras som ofta är förekommande i projekt såsom frånvaro, uppsägning, bristande kunskap, förstudiens resultat och tidsramens brister. Andra steget i processen handlar om att bedöma sannolikheten och konsekvenserna av riskerna och på det viset skapa en prioriteringslista. Dessa hanteras så småningom i det tredje steget där det handlar om att förebygga riskerna och minska dess möjlighet att påverka projektet. I det sista steget i processen bör riskerna dokumenteras för framtida projekt.

Att identifiera riskerna i det första steget kan göras på flera olika sätt. Dessa sätt benämns som kvalitativa eller kvantitativa och ligger till grund för att få fram de olika risker som kan beröra projekt. Vid kvalitativa metoder är det fokus på ett mindre antal risker som har bedömts som de största riskerna (mer grundligt), medan hos kvantitativa metoder tas alla möjliga risker fram som kan påverka projektet (mer ytligt). Metoder att identifiera dessa risker är via brainstorming, expertutlåtanden samt historisk riskidentifiering. Brainstorming är en kvantitativ metod som resulterar i att flertalet risker identifieras. Där är det viktigt att miljön är fördomsfri och att idéerna får fritt spelrum samt att dessa inte kritiseras. Vid expertutlåtande kan det ske på två vis: Delphi-metoden (kvantitativ) och erfarenhet (kvalitativ). Om Delphi-metoden ska kunna

användas på bästa sätt bör en enklare analys av riskerna göras först. Därefter får experter analysera dessa faktorer. Ett expertutlåtande som beror på erfarenheter är en enklare metod eftersom flera experter använder sina erfarenheter och diskuterar dessa med varandra för att analysera risker. Likaså kan risker identifieras hos gamla projekt. En nackdel med den metoden är att projekt sällan ser likadana ut, utan är unika i sitt slag, och på det viset är det lätt att missa risker som tidigare inte har identifierats.

Det är av stor vikt att vara flera involverade i riskidentifieringen eftersom projektet bör ses från flera synvinklar inom varje område som nämnts ovan.

3.9 Intressentanalys

Intressentanalys är viktigt i projekt för att få möjlighet att kontrollera inblandade personer i projekt som har intresse för dess utveckling och för att undvika konflikter som kan uppstå (Pinto, 2013). I en intressentanalys ska personen eller gruppens påverkan på projektet analyseras och vad för fördelar och nackdelar denna kan ha på förloppet. Första steget i analysen är att identifiera både externa och interna intressenter och samla information om dessa. Därefter bör det göras en plan för hur styrningen och kontrollerandet av dem ska ske. Intressenternas mål, styrkor, svagheter, kapacitet och deras problem som de vill ha löst i projektet ska kartläggas. Analysens mening är sedan att resultera i att konflikter undviks.

Intressenterna kan delas in i grupperna: förverkligande och resultat (Wenell, 2009). De förverkligande är till exempel leverantörer, entreprenörer, processledare, myndigheter och personal som blir direkt påverkade av projektet. Den andra gruppen, resultatgruppen, har förväntningar på projektet såsom kunder, kundernas kunder, ledningen och finansiärer. En intressentanalys tas fram för att identifiera behov och förväntningar. Dock säger det inte huruvida organisationen har de resurser som krävs för att möta detta. Det är viktigt att det finns en tydlig bild av intressenternas förväntningar på projektet, extra tid bör läggas på detta istället för att dra förhastade slutsatser. Vad som bör tilläggas är att intressenter kan delas in i kategorierna kärntressent, primärtressent och sekundärtressent. En kärntressent har ett betydande och avgörande inflytande på projektet såsom kunder, användare, projektledare och projektgrupp. En primärtressent kan vara ägarna och leverantörerna etcetera. Sekundärtressenten kan till exempel vara hyresvärden. Intressentanalysen måste uppdateras kontinuerligt under hela projektet. Vad som görs i analysen är:

- Identifierar intressenterna
- Beskriver deras behov och förväntningar
- Indela intressenten i tillhörande grupp (förverkligande eller resultat)
- Kategorisera intressenterna

3.10 Resursplanering

Resursplanering tydliggör vad som behöver göras i varje aktivitet och stämmer av detta med vilka resurser som finns tillgängligt (Wenell, 2009). Om det föreligger någon brist i resurser måste en lösning på problemet framtas via nya resurser, ändra schemat eller sänka ambitionsnivån. Det är av stor vikt att uppdatera resursplaneringen vid ändringar. Tiden som anges beskrivs i dagar eller eventuellt veckovis eller i timmar och inte i procent.

Som projektledare bör fokus ligga på en aktivitet i taget och inte flera samtidigt eftersom det går fortare.

3.11 Schemaläggning

Projektets schema är en stor del av planeringen och behövs för att kunna styra och kontrollera projektets arbete (Pinto, 2013). Schemaläggningen ska grunda sig i de förberedelser som tidigare gjorts såsom intressentanalys, riskhantering, resursplanering och målsättning. De olika aktiviteterna ska genomgå och organiseras efter hur de bör utföras. Vissa aktiviteter är beroende av varandra och måste därmed ske i en viss ordning. För att få klarhet i vilken ordning aktiviteterna bör göras är det bra att visualisera aktiviteterna genom att göra kartor där aktiviteternas sekvens och beroende av varandra illustreras. På det sättet kan planeringen göras så optimalt som möjligt. Dessa kartor visar när aktiviteterna tidigast kan starta och därmed kan schemaläggningen styras utefter det.

Svårigheten med att planera scheman i projekt är att uppskatta hur lång tid som en aktivitet kommer ta att utföra i projektet. Tiden för en aktivitet sätts ofta genom att den ansvariga för aktiviteten använder sin uppskattningsförmåga och rutin och gör sedan jämförelser mot tidigare liknande utföranden i andra projekt. Beroende på projektets storlek och i och med varje projekt är unikt samt att utförandet kan skilja sig en del blir också aktiviteten olika stor och komplex. Detta resulterar i att olika tidsåtgång krävs och tiden blir svårberäknelig. Andra sätt att beräkna tid för en aktivitet är genom ett expertutlåtande eller genom en matematisk uträkning.

Schemaläggning kräver oftast en trestegs-procedur:

1. Identifiera innehåll och alla aktiviteter
2. Identifiera vilka aktiviteter som är beroende av varandra och i vilken ordning de kan utföras
3. Identifiera alla aktivitetens längd

Vid beläggning av tid kan det tydligt urskiljas vad som är projektets ”kritiska väg”, och när denna är identifierad kan extra resurser läggas på dessa aktiviteter för att korta ner tiden (Wenell, 2009). Olika sätt att göra schemaläggning på kan vara Gantt-schema, nätverksdiagram, milstolpar och via en aktivitetslista etcetera. Av dessa är Gantt-schema vanligast. Fördelen med ett Gantt-schema är att det är lättöverskådligt och länkar samman aktiviteter. Det är även enkelt att hålla schemat uppdaterat och ha kontroll över projektets gång. Ett nätverksdiagram är bra när tydliggöranden av beroenden i aktiviteter vill göras.

3.12 Avslutande av projekt

Ett projekt kan avslutas på olika sätt och av olika orsaker. Enligt Pinto (2013) finns det fyra olika orsaker till detta vilka är förintelse, tillägg, integration eller svält. Vid förintelse handlar det oftast om att projektet måste avslutas på grund av budget, tid eller resursbrist. Men det kan också vara att det har gått bra vad gäller tidsplan att projektet kan avslutas tidigare än beräknat. I tilläggsavslutningen övergår det gamla projektets organisation, när det uppfyllt det ursprungliga målet, i ett nytt projekt med ett nytt mål. Det kan till exempel innebära att ett lyckat projekt får tilläggs mål som ska genomföras i ett nytt projekt.

Integration betyder att projektet går samman med ett annat projekt. På det viset avslutas det gamla projektet och vissa projektmedlemmar kan få fortsätta arbeta med det nya projektet där vissa kan övergå i andra projekt. I det nya projektet finns gemensamma

mål som kan integreras med det gamla projektet. Svårt innebär att budgeten tar slut, resurserna försvinner eller att tidsramen faller vilket medför att projektet ”svälter ut”, det vill säga avbryts.

Det första steget med att inleda avslutningen är att se till att det mesta arbetet är färdigt. Små aktiviteter kan fortfarande kvarstå som kommer avklaras inom en snar framtid. Ofta när ett projekt börjar närma sig slutet tappas motivationen och vissa aktiviteter kan dra ut på tiden, enligt Pinto (2013). Då är det projektledarens roll att uppehålla motivationen och se till att arbetet slutförs. Ett bra sätt att göra detta på är att använda checklistor för att se till att allt genomförs.

Därefter är nästa steg att lämna över projektets arbete till projektets köpare eller beställare och då lämnas även ägaransvaret över. Själva överlämningssteget kan kräva extra planering för hur det ska gå till, vilka aktiviteter som ska ske och vilken teknisk information som ska lämnas vidare. Att få acceptans för projektets resultat är ett viktigt steg för att avgöra huruvida projektet har varit framgångsrikt. Inom IT är det svårare att få kunden att förstå och acceptera resultatet på grund av bristande teknisk kunskap. Inom IT-projekt är många kunder också oroliga för att inte ha tillgång till hjälp och förbättringar som krävs efter att projektet avslutats. En nyckel för att skapa bättre förståelse hos kund är ett nära samarbete med kunden och föra en tydlig kommunikation sinsemellan.

3.13 Lessons learned

Att ta vara på den problemlösning och annan fakta som framkommer i ett projekt kan vara till stor nytta för en organisation och framtida arbete (Pinto, 2013). Detta kan leda till att samma misstag undviks i andra framtida projekt vilket leder till att arbetet förbättras. På kort sikt kan det vara svårt som projektgrupp att se nyttan med att ta hand om uppföljningen, men på längre sikt lönar det sig för organisationen. ”Att göra Lessons learned” innebär att lära sig av tidigare lärdom och drar nytta av det till nästkommande projekt.

För att Lessons learned ska kunna genomföras på ett effektivt och smart vis finns det rekommenderade riktlinjer att hålla sig till. Först bör ett möte äga rum där en beskrivning av vad som skett under projektet tas fram. Mötet ska inte enbart fokusera på problemen utan även på möjligheterna och vad som lyckades. Denna information är bra att dra nytta av i framtida projekt.

Vad som mer är positivt med att göra Lessons learned är att osäkerheter kan reduceras samt att tempot ökar vilket kortar ner projekttiden (Wenell, 2009). Det negativa med att använda sig av Lessons learned är att det kan göra människor mer försiktiga vilket innebär att det kan resultera i en överanvändning av befintliga lösningar. Att våga tänka i nya banor kan minska. Därför är det viktigt att verkligen se över vad som ska tas med till nästa projekt och trots det våga fatta nya beslut och lösningar.

3.14 IT-projekt

IT-projekt karaktäriseras av globalisering, intensiv klient-interaktion, snabb förändring av arbetsmetoder och teknik, en flexibel arbetsmarknad etcetera (Wallgren, 2011). Det förväntas som anställd ett mycket högt arbetsengagemang och en hög prestationsförmåga. I IT-projekt föredrar de flesta att jobba självständigt, utan att behöva få tillsynsmyndighetens godkännande för deras aktiviteter. I den här typen av kunskaps-

intensiva verksamheter är det extra viktigt med intressanta och stimulerande uppgifter vilket leder till lärande och utveckling.

3.15 Motivation

För att projektarbete ska kännas meningsfullt och stimulerande krävs det en möjlighet till personlig utveckling (Tonnquist, 2012). Det är viktigt att inte bara se projektet som en plikt utan det bör dessutom finnas ett individuellt intresse. Motivationen inom en grupp beror på många faktorer, till exempel vad gruppen känner för uppgiften samt vilken attityd de har. Hur samarbetet sker inom gruppen är också av stor betydelse för motivationen. Ju mer samordning och gemensamt arbete som görs i projekt desto mer kan kompetensen utnyttjas. Krav och mål är viktiga faktorer för att känna sig motiverad där Tonnquist (2012) menar på att människor i grunden är positivt ställda till arbete.

Motivation fås av sina egna initiativ och hur dessa uppmärksammas av omgivningen. En möjlighet till utveckling är en oerhört viktig faktor för att kunna skapa motivation hos medarbetarna. Därför är det viktigt att skapa ett klimat som gör att idéer stimuleras och vågar komma upp till ytan. Ett systematiserat arbetssätt för att bearbeta alla idéer är därmed viktigt.

En belöning är ett försök till extern betingad motivation, ett exempel är pengar. Pengarna i sig själv är inte motiverande utan det som går att göra för dem. Ekonomiska belöningar är endast av godo om det finns ett bra system att värdera det arbete som utförts i förhållande till annat. Därför måste belöningarna vara tydliga, siffersatta och möjliga att uppnå. All personal ska dessutom ha samma möjlighet att uppnå belöningarna. Enligt Tonnquist (2012) kan de som arbetar placeras i två separata grupper, offensiva och defensiva. De offensiva känner att de själva har tagit sin plats på arbetet medan de defensiva känner att de har blivit placerade där och känner sig mer som ett "offer". Det är viktigt att hitta vem som är vem för att kunna hitta deras motivation.

Enligt en avhandling av Lars Göran Wallgren (2011) är arbetsmiljön för IT-konsulter ofta stressigare än andra branscher och mer komplex. Detta beror på att IT-konsulter ofta befinner sig i framkanten av ständiga förändringar, till exempel nya arbetsmetoder och ny teknik, och därmed krävs det en hög grad av flexibilitet och anpassningsförmåga. Begreppet IT-konsulter innefattar framförallt utlyrd personal till ett kundföretag som arbetar under två chefer. IT-konsulter måste ständigt ta itu med icke-standardiserade problem och detta arbete sker ofta i samarbete med kunderna som samtidigt också ställer fortlöpande krav på konsulten. Ett resultat av en studie som gjorts visar på vikten av motivationsfaktorer såsom ansvar, erkännande, prestation och möjlighet till utveckling (Wallgren, 2011). Dessutom kan det vara rimligt att dra slutsatsen att krav och egenkontroll i arbetet är viktiga faktorer för motivation.

Ett annat resultat av studien visar att ömsesidig lojalitet är en betydande motivationsfaktor (mot sin konsultfirma, kundföretaget, uppdrag/projekt hos kunden eller sina kolleger). Resultaten visar att inre- och yttre motivationsfaktorer inte skiljer sig från andra branscher. Dock är interaktiva motivationsfaktorer såsom normer, ömsesidighet och identitet mer viktiga för denna yrkesgrupp.

3.16 Kommunikation

Kommunikation är ett centralt begrepp i ett projekt (Tonnquist, 2012). En kommunikationsstrategi är viktig för att uppnå kommunikationsmål till alla intressenter

och målen bör uttryckas så att de olika intressenterna vet vad de ska veta om, känna till och göra. För att lyckas i kommunikationen måste samma språk talas mellan mottagaren och sändaren. Kommunikationsprocessen brukar te sig som följande:

1. En avsändare skickar ett budskap som är kodat enligt sändarens sätt.
2. Mottagaren tar emot budskapet och avkodar det på sitt vis.
3. Vad som eftersträvas sedan är en effekt som sedan ska återkopplas till sändaren. Detta är ett tecken på att allting är förstått och målet för kommunikationen uppnått.

En annan viktig aspekt vad avser kommunikation är retorik, som behandlar upplägget för kommunikationen. En riktig argumentationsteknik kan medföra positiva effekter på kommunikationen. Sätten att kommunicera på är många såsom skriftligt, elektroniskt och fysiskt. Fördelen med skriftlig kommunikation (anslagstavla, tidning, rapporter med flera) är att de ses av många och lever länge. Nackdelen är dock att det tar tid, är dyrt samt att det inte sker någon dialog i samma omfattning, en jämförelse med detta är Facebook. Elektronisk kommunikation sker över intranät, mail, telefon, sociala medier, sms och chatt. Dessa metoder är snabba, enkla och billiga. Nackdelarna kan dock vara att det är opersonligt och det är lättare att missuppfattningar sker. I fysisk kommunikation ingår möten, workshop, konferens och utbildningar. Deras fördelar är att det sker en personlig dialog och återkoppling sker direkt där eventuella frågor kan besvaras. Dock är dessa sätt att kommunicera på oftast dyrt samt att det tar mycket tid.

Ett grundläggande påstående är att ju större osäkerhet en uppgift har desto större informationsmängd måste processas mellan beslutsfattare genom utförandet (Galbraith, 1974). Om kunskap finns kring en uppgift kan utförandet planeras noggrant. Om det däremot saknas kunskap kring uppgiften måste information samlas in, vilket leder till förändringar i resursallokering, schema och prioriteringar.

När osäkerheter växer ökar informationsflödet och organisationen måste öka sin förmåga att hantera information. Detta kan göras genom att:

1. Koordinera med regler genom att på förhand bestämma situationer och beteenden som gör det möjligt att arbeta utan att kommunicera.
2. Hierarkiskt. När osäkerheter finns uppkommer situationer som saknar regler och då är det i hierarkin som dessa frågor regleras.
3. Koordinera mål, istället för att kontrollera beteenden kontrolleras målen. Målen leder till beteenden som gör att målen uppfylls.

3.17 Konkurrens

Konkurrens betyder den rivalitet som råder mellan aktörer i en marknadsekonomi (Andersson, 2014). Dessa aktörer har mål som de vill leva upp till och detta kan skapa konflikter på marknaden. Konkurrensens storlek beror på hur mycket de olika aktörerna kan agera utan att hamna i konflikt med andra aktörer på marknaden. Utgångspunkten för konkurrensen är till exempel antalet aktörer på marknaden, skillnaden i produkten och möjligheten för nya aktörer att komma in på marknaden.

Konkurrens skapar enligt författarnas mening en tävling mellan de olika aktörerna. Tävlingen bidrar till bättre prestationer på en högre nivå men skapar samtidigt pressen som finns i ett tävlingsmoment. Företagens utveckling kan genom konkurrens, enligt vår mening, både bli positiv och negativ. Arbetsuppgifter kan bli för pressade vilket kan

leda till utbrändhet och misslyckande. Den positiva aspekten är att utvecklingen och resultaten drivs framåt fortare. För kunden är konkurrensen oftast positiv eftersom leverantörerna behöver anstränga sig mer för att kunderna ska köpa av just dem.

3.18 Kvalitetsarbete

Rosenfeld (2008) menar att det finns en optimal gräns i kostnaden med att arbeta med kvalitet och när kostnaderna för kvalitetsarbete överstiger lönsamheten. En studie finns över vilka komponenter som påverkar kvalitetskostnaden mest hos företag. Dessa är:

1. Interna misslyckanden är den dyraste kvalitetskostnaden.
2. I de flesta industrier är det billigare att arbeta med kvalitet än att inte göra det.
3. Förebyggande arbete är mer lönsamt jämfört med att rätta till felen i efterhand.
4. Höga kostnader för misslyckande hänger ofta samman med dåligt förarbete.

Både interna och externa misslyckanden kommer av gömda och indirekta kostnader (Rosenfeld, 2008). Interna misslyckanden menas med de misslyckandena som är funna innan överlämnandet sker till kunden medan externa misslyckanden är de missar som kunden hittar medan användning sker. Flera misslyckanden som sker i projekt rapporteras inte och blir en gömd kostnad. Därför är den egentliga kostnaden för misslyckanden högre i projekt än vad som synliggörs. Kundnöjdheten är även en viktig dimension och kan även bli den dyraste eftersom den är svårast att kartlägga. En missnöjd kund kommer förmodligen inte att köpa från företaget igen och det finns även en risk att kunden sprider sin upplevelse. Dessutom sägs det att en nöjd kund för med sig ytterligare en kund till företaget.

Den optimala gränsen för att erhålla maximal lönsamhet men samtidigt få kvalitet på utfört arbete är när relationen mellan lönsamhet och kvalitet är lika (Rosenfeld, 2008). Det vill säga att när kostnaden för förebyggande kvalitetsarbete är samma som kostnaderna för interna och externa misslyckanden. Om för mycket eller för lite tid läggs ner i kvalitetsarbetet kommer det inte bli lönsamt för företaget.

3.19 Projektverktyg

Projektverktyg används bland annat för att ge projektgruppen ett bra stöd att dela information och dela dokument (Projektledarguiden, 2012). Projektverktyg hjälper företag att:

- **Arbetsplanera och följa upp:** Projektverktyg gör det enkelt att skapa en projektplan med arbetsuppgifter och deadlines baserade på Work Breakdown Structure. Projektmedlemmarna rapporterar in status på sina tilldelade arbetsuppgifter och rapporterar tid direkt i projektet. Det är lätt att skapa en snabb överblick samt hålla koll på hur projektet fortlöper mot planen.
- **Hantera ärenden och ändringsförslag:** Med hjälp av ärendehantering är det lätt att hantera ändringar, felrapporter och dylikt som kommer in under projektets gång. En överblick om vad som behöver göras skapas vilket gör det lättare att prioritera och dela ut ärendena. Inget faller på det viset mellan stolarna och glöms bort. Därefter kan status följas upp på de ärenden som delats ut.
- **Planera och boka in möten:** Det blir lättare att få en överblick när de inblandade kan och det är lätt att boka in möten som passar alla.
- **Kommunicera:** Alla kontaktuppgifter är samlade på ett ställe.
- **Möten online:** Genom möten online sparar företaget tid och pengar.

Genom ett projektverktyg är alla dokument samlade istället för utspridda dokument och flera kommunikationskanaler.

3.20 Belöningsystem

I de allra flesta företag och organisationer finns det idag någon form av belöningsystem där huvudsyftet dels är att motivera medarbetarna till att prestera goda resultat och dels bidra till att göra företaget till en attraktiv arbetsgivare (Industriarbetsgivarna, 2013). Belöningsystem kan skilja sig ganska mycket såsom att vara kollektiva eller bygga på individuella prestationer. För medarbetaren kan tycke om ett belöningsystem skilja sig åt, vilket kan bero på bland annat utbildning, ålder, lön, familjesituation, arbetsuppgifter och utvecklingsmöjligheter. Det är viktigt att arbetsplatsen tänker igenom varför belöningsdelarna införs. Vilket är syftet och målet och kan förmånerna bidra till att leda företaget mot de uppsatta målen? I ett företags belöningsystem bör det finnas en plan för hur förändring av systemet kan ske för att ständigt göra det attraktivt och motiverande.

För att företagets belöningsystem ska generera framgång bör till exempel lönesättande chef sätta upp mål för att leda medarbetarna till de önskvärda resultaten och därefter belöna, vilket kort och gott handlar om att belöna medarbetaren efter utförd prestation, att stärka och tydliggöra sambandet mellan resultat och belöning. Prestationslön, till exempel bonus, som bygger på antal ärenden eller kunder leder ofta till att många pressar sig till några kronor extra (Arbetsmiljöverket, 2014). Kortsiktigt kan det vara positivt för både arbetsgivaren och den anställde. Däremot om priset på sikt är kronisk huvudvärk, magbesvär eller en belastningsskada i nacken/skuldrorna förlorar alla på det i längden. Att få belöning för ett bra arbete är och andra sidan mycket viktigt. En rättvis lön är viktigt, men även andra belöningar såsom erkännande är viktiga. Att arbetsgivaren satsar på en medarbetare, med till exempel vidareutbildning och ökat ansvar, är ytterligare en form av belöning.

I en artikel skriven av Suntarbetsliv (2010) hävdas det att belöningar snarare kan minska vår motivation att göra bra ifrån oss. Enligt en undersökning om vad som händer när prestation kopplas till belöning fick två grupper i uppgift att trycka på ett stoppur varje gång de trodde fem sekunder hade gått. Den ena gruppen fick en summa pengar varje gång en av deltagarna lyckades, den andra gruppen fick inte det. Det visade sig att de som inte fick betalt efter prestation fortsatte att försöka pricka när fem sekunder hade gått. De som dock fick pengar varje gång de tryckte rätt slutade däremot att försöka. Detta tyder på att de som inte fick en belöning hade en inre drivkraft att klara av uppgiften, medan den andra gruppen tappade intresset när belöningen uteblev.

Sammanfattningen är att belöningsystem kan bidra till ökad motivation och prestation vilket företaget vinner på, viktigt är att använda det på rätt sätt samt att strukturen på belöningsystemet uppdateras för att ständigt göra det attraktivt och motiverande. En egen teori kan vara att belöningsystemet skapar ett negativt mönster hos personalen på företaget och inte främjar lönsamheten, detta kan minska motivationen.

4 Presentation av Företaget

I detta avsnitt kommer Företaget att presenteras och deras projektarbetsätt och organisation. Även bakgrunden till verksamheten och dess sysselsättning kommer att presenteras. Detta kommer ge läsaren en grundligare insikt i upplägget och styrningen av arbetet.

Information kommer från Företaget, genom deras hemsida samt intervjuer med projektledare och informationen om projektmodellen från dokumentet Projektmodellen projektguide.

4.1 Historia

Företaget startade 2001 och är ett mjukvaruföretag som arbetar med att effektivisera och automatisera affärsprocesser. Detta sker genom att leverera IT-lösningar för bland annat automatisk fakturahantering. Fler än 235 anställda finns i dagens läge på Företaget och är baserade på kontoren i Sverige, Norge, Danmark, Nederländerna, Polen samt USA. Huvudkontoret ligger i Linköping och Företaget har fler än 1 300 kunder.

4.2 Företagets organisation

Organisationen på Företaget består av affärsområden såsom utveckling, internationellt och nordiskt. Projektledarna som arbetar med att leverera Fakturasystemet till kunderna finns under avdelningarna Sverige och Internationell. För varje kontor finns det en leveransansvarig som har till uppgift att följa upp resultaten och projekten. Under de övriga affärsområdena bedrivs bland annat utvecklingsarbete och underhåll. De roller som finns i projektteamet är projektledare, applikationskonsult och teknikkonsult. Dessa har de avgörande rollerna men tar även hjälp av andra i företaget såsom specialister.

4.3 Fakturasystemet

Fakturasystemet är ett elektroniskt fakturahanteringssystem som innehåller applikationer för fakturahantering, inköp och avtalshantering. Visionen med Fakturasystemet är att vara den mest kraftfulla och dynamiska finansiella workflowlösningen på marknaden. Företaget vill att den ska vara intuitiv och enkel att använda samt enkel att implementera. Samtidigt ska Fakturasystemet vara kraftfull och dynamisk för att klara av kraven från den globala marknaden.

Fakturasystemets fördelar är bland annat att den möjliggör automatiseringen av finansiella processer och att handpåläggning kan rationaliseras bort. Faktura och order kan matchas automatiskt i systemet, vilket bidrar till att ge företagen som använder produkten bättre kontroll över fakturaprocessen. I verktyget finns det även möjlighet till analys och rapportering. Fakturasystemet integreras med affärssystemet hos kunden och samverkar med detta.

Fakturasystemet fungerar på så vis att det fångar upp data genom skanning, PDF- eller EDI-filer. Dessa behandlas sedan av Fakturasystemet och kontering kan underlättas och attesteringen kan styras genom programmet. Den slutgiltiga bokföringen sker sedan med hjälp av affärssystemet. Fakturasystemet kan installeras antingen hos kunden på deras egen server, vilket medför hög flexibilitet i systemets utformning men tar längre tid och kräver att Företaget har större tillgång till kundens datasystem, eller i molnet. Molnet är som en central server som kunden hyr in sig på och kunden slipper arbetet med att sköta om en egen server. I molnet går det inte att göra specialanpassningar på

samma vis som med egen server utan kunden använder Fakturasystemet som standardprodukt och får också kontinuerliga uppdateringar genom detta.

4.4 Företagets projektmodell

Nedan följer en beskrivning av deras projektmodell Projektmodellen. Den är beskriven utefter dokumentet som projektledarna använder sig av. Denna presentation sker för att sedan kunna analysera projektledarnas arbete i jämförelse med Projektmodellen.

Företaget har i dagsläget sin internt framtagna projektmodell som de använder vid leverans av Fakturasystemet. 2011 arbetades denna modell fram genom ett projekt och modellen består av fem faser som är strukturerade enligt teorin (Wenell, 2009). Faserna i turordning är förstudie, planering, genomförande, testning och avslutning. Modellen innehåller också dokument och standardmallar samt grindar för att göra möjlighet till kvalitetssäkring. I projektet finns vanligtvis rollerna projektledare, applikationskonsult och teknikkonsulter. Beroende på projektets storlek och resursbehovet är ibland projektledaren och applikationskonsulten samma person. Projektmodellen används i dagsläget i störst utsträckning vid utbildning av nyanställda.

Nedan följer en beskrivning av projektledaraktiviteterna som ingår i Projektmodellen och fasernas olika syfte och innehåll. Även aktiviteter som inte berör projektledarens arbete kommer att beskrivas för att skapa en helhetsbild av Projektmodellen.

4.4.1 Förstudie

Syftet med förstudiefasen i Projektmodellen är att hitta ett specifikt mål för projektet och minimera riskerna. Från säljavedlingen sker en överlämning till den tillsatta projektledaren som därefter startar arbetet med leveransen av Fakturasystemet. Förstudiefasen är uppbyggd av aktiviteter och de dokumenten som ingår i fasen är:

- överlämning från sälj
- projektkontrakt
- ERP-integrationsspecifikation
- funktionell behovsspecifikation
- delmålresultat
- ansvarsbeskrivning
- ansvarsspecifikation för system
- riskanalys
- förbeställning av Readsoft
- kundspecifikation
- checklista för teknisk workshop
- underhåll och backup-dokument.

Under förstudien finns delmålen att genomföra en workshop och att färdigställa förstudiespecifikationen. Grind för förstudien är att få förstudien godkänd och signerad av kunden.

Aktivitet 1: Överlämning från säljorganisationen till leveransorganisationen

Projektet på Företaget startar när säljarens avtal är klart med beställande kund. Då sker en överlämning till den tillsatta projektledaren genom ett uppstartsmöte där ansvarig säljare, projektledaren, den tekniska konsulten och applikationskonsulten ingår. På mötet ska säljaren informera projektmedlemmarna med nödvändig fakta angående vad

som hittills har skett i projektet. De viktigaste områdena att behandla är kundens förväntningar på projektet, inblandade intressenter hos kunden och vem som är ansvarig, tidsintervallet som projektet behöver och vilka risker och hinder som finns med projektet.

Efter mötet har projektledaren ansvaret över budgeten och prognosen för projektet. I projektledarens roll ingår också att överse debiteringen av licens för Fakturasystemet och de timmar som konsulterna arbetar. En kundside på Företagets intranät ska läggas upp tillsammans med en projektsida. På denna sida ska information samlas och samtliga projektmedlemmar ska vara registrerade i projektet. Här samlas även arbetade timmar i projektet och projektsidan styr också delmål, budget och prognos. Prognosen ska hållas uppdaterad och innehålla tre månaders framförhållning med fakta om förväntade arbetstimmar från respektive projektmedlem.

Projektet kan även vara ett uppdrag från en tidigare kund som vill genomföra en uppdatering och då sker motsvarande överlämning med ansvarig hos supportavdelningen/eftermarknad.

Aktivitet 2: Internt startmöte

Huvudtanken med det interna uppstartsmötet är att specificera vad kundens affärssystem har för krav och detta ska dokumenteras i ett huvuddokument för projektet. Samtliga projektmedlemmar på Företaget ingår i mötet, det vill säga projektledaren, applikationskonsulten och den tekniska konsulten. Under mötet ska tidsramen och budgeten fastställas, tillgänglighet av tid som varje projektmedlem har i sin kalender och hur mycket tid som krävs i projektet. Om några justeringar behöver göras ska dessa identifieras under mötet.

Ett delmål med mötet är att fastställa vilka systemkrav som kunden har samt vilken version av Fakturasystemet som ska installeras. Säkerhetsbehoven som krävs ska också genomgå. Efter mötet ska projektledaren uppdatera förstudiedokumentet och boka in en workshop med kunden för att kunna fortsätta projektet. En Readsoft licens ska beställas för att en skannerfunktion ska kunna finnas tillgänglig och denna ska stämmas av med en skanning konsult och kraven fastställas.

Aktivitet 3: Startmöte med kund

Ett startmöte med kunden ska hållas över antingen telefon, personligt möte eller i samband med workshopen. Mötets syfte är att informera kunden om projektets övergripande syfte, vilka skyldigheter Företaget har och även vilka skyldigheter som kunden ifråga har. Skyldigheterna handlar om vilket engagemang som ska finnas, hur mycket tid som krävs för att projektet ska kunna genomföras och att läsa och godkänna de dokument som behövs. Övriga skyldigheter som ska diskuteras på mötet är testningen och godkännandet av applikationer och integrationer. Exempel på områden som kan beröras är avtalet och förväntningarna, projektets faser och aktiviteter samt kommunikation i projektet och uppföljning.

Aktivitet 4: Workshop med kund

Applikationskonsulten och teknikkonsulten i projektet har till uppgift att genomföra en workshop med kunden. Syftet med workshopen är bland annat att reda ut kundens organisation och vilka ansvar och roller som denna innefattar. Även hur kunden tar emot och skannar sina fakturor diskuteras samt vilken information som kunden behöver

ha tillgång till i Fakturasystemet om sina leverantörer. Ytterligare några punkter som diskuteras är rutiner kring bokföring, ansvarsfördelning kring denna och även olika funktioner kunden behöver specificera.

Efter workshopen ska en funktionsspecifikation skickas till kunden för att säkerställa att en överenskommelse skett kring projektets lösning.

Aktivitet 5: Verifiering av infrastruktur och integration

Under aktiviteten har teknikkonsulten till uppgift att undersöka om kundens miljöer klarar av de tekniska krav som finns. Det kontrolleras även om kraven för att kunna integrera mot kundens affärssystem är uppfyllda.

Aktivitet 6: Internt möte om förstudien

Efter att workshopen har varit tillsammans med kunden och funktionskraven har blivit specificerade ska ett möte mellan projektledaren, applikationskonsulten och teknik-konsulten ske. Mötets syfte är att hitta lösningar på hur genomförandet av installationen och integrationen av Fakturasystemet ska göras. Detta är också i syfte att utvärdera arbetet som hittills har skett i projektet innan övergången till planeringsfasen sker. Alla projektmedlemmar ska vara överens om specifikationen och att den uppfyller de nödvändiga kraven och målet. Projektledaren är ansvarig för att uppdatera förstudie-dokumentet.

Aktivitet 7: Leverans av förstudiedokument

Förstudien som genomförts skickas över till kunden för granskning och detta tillsammans med ett slutdatum för när kunden ska återkomma med godkännande för förstudien. Företaget behöver ett skriftligt godkännande av kunden för att gå vidare i projektet.

Aktivitet 8: Utvärdering och godkännande av förstudien med kunden

Ett möte hålls tillsammans med kunden där utvärdering av förstudien sker och eventuella problem och frågetecken som behöver redas ut. I detta steg ska kunden godkänna och underteckna att projektet går in i nästa fas.

4.4.2 Planering

Planeringen är fas två i projektmodellen och grundar sig på förstudien och projektets framtagna syfte. Meningen med att göra projektplanen är enligt Projektmodellen att säkerställa genomförandet av projektet och planen ska hållas uppdaterad under projektets gång om ändringar sker. Planeringsfasen består av dokumentet projektplan och delmålet är att fastställa denna. Grind för fasen är att kunden och leveransansvarig ska acceptera projektplanen.

Aktivitet 1: Resurser från kund

Projektet innehåller faser där kunder behöver tillsätta resurser och dessa behöver definieras och planeras in i projektet. Hur de kommer påverka och påverkas av projektplanen behöver klargöras. Risken finns att kundens arbete kommer att kräva extra arbete från Företagets konsulter och detta behöver kartläggas i planeringen.

Aktivitet 2: Planering av interna resurser och specialresurser

Interna extra resurser och specialkunskap kan behövas i projektet och dessa resurser behöver rekryteras till projektet.

Aktivitet 3: Skapa projektplan

Planera tiden för projektet och detta kan göras i några av de mallar som Projektmodellen innehåller, vilket antingen är Excel, Word eller Project manager. Här är det viktigt att ta hänsyn till resursernas tillgänglighet, kundanpassningar och förstudiens riskanalys.

Aktivitet 4: Genomgång av projektplanen med leveransansvarig

En utvärdering av projektplanen ska ske av leveransansvarig och fokus ska ligga på hur realistisk planen är och trolig det är att den går att genomföra.

Aktivitet 5: Genomgång av projektplanen med kunden

En utvärdering och genomgång av projektplanen ska ske tillsammans med kunden för att skapa ett samförstånd runt resurser och tidsintervall. Det ska klargöras att planen är skapad utefter projektets mål. Om målet av någon anledning förändras under projektets gång måste extra tid och planering av denna ske och planeras in. Denna ändring ska då avstämmas tillsammans med kunden.

4.4.3 Genomförande

Denna fas handlar om att inrätta den tidigare beslutade lösningen hos kunden. Fasen är indelad i nio steg som ska hjälpa till under arbetets gång. Dokumentationen för fasen är konfigurerings/integrations log, installationsdokument, integrationsspecifikation och testprotokoll. Delmålen i fasen är installation och testning av data, verifikation av data med kund samt att färdigställa bokningar. Den slutgiltiga grunden är sedan ett internt godkännande av lösningen. De aktiviteter som utförs är applikations och tekniskt inriktade och projektledarens roll är att koordinera.

4.4.4 Testning

Testfasens syfte är att lämna över ansvaret till kunden för lösningen, testa samt utbilda i Fakturasystemet. Applikationskonsulten genomför detta arbete och dokumenten som finns är kundens testprotokoll och protokoll för godkännande. Delmålen är att genomföra en utbildning och att kunden godkänner systeminställningarna. Den slutgiltiga grunden är att kunden godkänner testmiljön.

4.4.5 Avslutning

Sista fasen i Projektmodellen är avslutningen och meningen är att projektet ska stängas och kunden lämnas över till serviceenheten. Fasen innehåller delmålen driftsättning (Go Live) och kundens acceptering av leveransen och grunden handlar om att kundens slutgiltiga överlämning till serviceenheten. De dokument som finns är leveransacceptans och överlämningsdokument mellan leverans och eftermarknad.

Aktivitet 1: Driftsättning (Go Live)

Innan driftsättningen av avslutningen sker är projektledaren och applikationskonsulten ansvariga för att gå igenom checklisten för att samtliga faser är genomförda samt att förbereda kunden och övriga intressenter på driftsättningen. Projektledaren ska även förbereda eftermarknadssupporten på att ta hand om kunden och att stöd- och underhållsavtal är färdigställt. Den tekniska konsulten är ansvarig för att gå igenom den tekniska checklisten och att samtliga aktiviteter har blivit genomförda. Även skanning-konsulten är ansvarig för att kontrollera att ett konto satts upp för kunden och att det finns länkat ihop med Fakturasystemet. Projektledaren ska även säkerställa att applikationskonsulten och teknikkonsulten har tid avsatt till support den dagen som Fakturasystemet startar hos kunden.

Aktivitet 2: Utvärdering av projekt och överlämning

Innan den slutgiltiga driftsättningen sker ska projektledaren ge kunden dokumentet för acceptering av leveransen och förklara att om kunden har ytterligare avvikelser ska dessa meddelas inom sju dagar, vilket är standard inom industrin. Projektledaren ska boka in ett möte tillsammans med kunden och ansvarig hos eftermarknadssupporten för att utvärdera resultatet och planera för framtiden.

Efter mötet är sedan den tekniska konsulten ansvarig för att skicka över installationsdokumentet och meddela kunden och att införa säkerhetskopior. Applikationskonsultens ansvar är att ordna ett möte med Företagets serviceenhet och för att gå igenom kunden och lämna över ansvaret. Viktigt är information om kunden, konfiguration och integrationslogg och specialanpassningar som gjorts för kunden. Projektledaren slutför sedan projektet genom att lämna över samtlig information till eftermarknadssupporten och ordna ett utvärderingsmöte med projektgruppen och eftermarknadssupporten.

Noteringar genom hela projektet

Viktigt att tänka på genom hela projektet är att kommunicera effektivt och enkelt samt förstå kundens förväntningar, även att vara konsekvent och tydlig. Kommunikationen ska också ske kontinuerligt med både kunden och projektets medlemmar. Att bedöma intressenter är viktigt samt likaså att säkerställa att de finns tillräckligt med resurser. Dokumentation är en nyckelpunkt och även att kontrollera risker och att hålla projektplanen uppdaterad. Arbetet ska vara aktivt och ske steg för steg i samarrangemang med kunden.

4.5 RAPID/Enterprise

RAPID klassas som projekt där implementationen enbart inkluderar ett bolag, lösning inte är komplex och där kunden har ett affärssystem som Företaget har bra kunskap om sedan tidigare. Lösningen ska därmed ha implementerats förut och ett best practise ska kunna appliceras. Meningen är att projekten ska bli enklare, snabbare och att kunden ska börja använda sig av Företagets arbetssätt för systemet istället för att arbeta i gamla spår som de gjort med tidigare system. Denna metod kan även användas på något större kunder med flera bolag och i dessa fall beror det på komplexiteten i organisationens struktur.

Ett Enterprise-projekt kommer att beröra kunder som har flera bolag eller som har ett affärssystem som Företaget saknar kunskap om. I dessa projekt kommer det därför inte att finnas ett best practise och den lösning som ska implementeras kommer inte att ha gjorts tidigare.

4.6 Vad är ett lyckat projekt för Företaget

För Företaget är lönsamhet och kundnöjdhet det som är signumet för ett lyckat projekt. Kundnöjdheten hänger till stor del samman med hur väl Företaget lyckas med att motsvara kundens förväntningar på projektet och den lösning som tillämpas. Uppföljningen av projekten sker inom fyra områden som ska göra det möjligt att utvärdera projektet, både under dess pågående tid och slutresultat. Dessa områden är andel fakturerbar tid, faktisk kostnad vs. budget, projektkalendertid och kvalitet. Dessa områden är definierade med mätvärden för att kunna kontrollera att om målet för projektet uppnåtts. Ett projekt är med därmed bäst utfört när det är hög procent fakturerade timmar i projektet, faktisk kostnad är under budgeterad, projektet tagit kort kalendertid och om kvaliteten är god.

5 Resultat

I detta avsnitt kommer resultatet från de intervjuer som genomförts med ett antal projektledare på Företaget att presenteras. Projektledarnas åsikter kring projektets svårigheter, arbetssättet samt upplägget av projektmodellen och projektledaraktiviteter kommer att redovisas. Även deras tankar runt kommunikation och motivation kommer att behandlas samt hur RAPID-projekt skulle kunna utformas.

5.1 Projektets svårigheter

I ett projekt på Företaget kan en del svårigheter stötas på längs vägen. Dessa har olika orsaker och grund som behöver redas ut. I följande stycke redovisas den huvudsakliga utmaningarna med projekten för tillfället, vilka har analyserats efter intervjuer med projektledarna på Företaget. Frågor har ställts kring utformningen, vad som tar längst tid i projekten och vad som är i störst behov av förbättring.

Grunden i projektet kommer från försäljnings-, support- eller eftermarknadsavdelningen och redan från början finns det en definierad budget och/eller tidsplan. Detta gör att förutsättningarna redan från början är angivna, vilket ställer högre krav på projektledaren att få projektet lönsamt. En utökning av ramen behövs när det finns ett gap i förväntningsnivå mellan resultatet, tiden och målet mellan kunden och Företaget. När ett projekt startar är det också viktigt att alla detaljer i avtalet med kunden är satta, vilket att projektledaren har bra material att luta sig tillbaka på vid eventuella svårigheter.

Företaget har nyligen släppt en ny produkt som har bättre funktionalitet och som är utvecklad för nya tekniska lösningar såsom molnet. Molnet innebär att istället för att installera Fakturasystemet på en server hos kunden, kan installationen ske i ett moln och förenkla det tekniska arbetet i projektet. Något som är en utmaning med den nya versionen av Fakturasystemet är att dokument, mallar och manualer inte är fullt uppdaterade med produktinformation för att passa till den nya produktens funktioner. I dagens läge sitter många projektledare och gör eget material som tar onödig tid i projekten och en fördel hade varit en samordning kring detta enligt vissa projektledare.

Företaget är en organisation med många unga medarbetare och flera är nyutexaminerade och har börjat arbeta på Företaget direkt efter utbildningen. Arbetsklimatet på Företaget är positivt och många är drivna och engagerade. Att många är unga och nya innebär dock att det ibland saknas kunskap och tillräcklig erfarenhet kring projektledning och affärssystemen hos kunden. Denna kunskapsbrist kan bland annat leda till att projekten inte blir lika lönsamma som de hade kunnat bli med mer erfaren kompetens och med mer kunskap inom aktuellt affärssystem.

5.1.1 Förstudieutmaningar

Under förstudien kan även ett antal utmaningar uppstå. Det vanligaste är otydlighet i vad kunden förväntar sig i lösningen från Företaget, vilket är viktigt att klargöra för att undvika effekter på resten av projektet. Grunden är att kunderna ofta är dåligt insatta i IT-projekt och hur dessa går till. Ovanan med att arbeta med IT leder till att det saknas förståelse kring lösningar och teknik samt även att Företaget och kunden pratar olika ”språk”. Olika ord och uttryckssätt kan innebära olika betydelse för de två parterna vilket kan leda till missförstånd och delade uppfattningar kring lösningen.

Det är projektledarens uppgift att besluta hur djup förstudien i projektet ska bli. En djupare förstudie ger bättre underlag för installationen, integrationen och konfiguration

av Fakturasystemet men samtidigt är det en fråga kring kostnader och tid. Ofta är det en definierad budget och tid som gör att förstudien måste stanna på en något enklare nivå än vad som egentligen hade krävts. Projekttriangeln, som innehåller kostnad, tid och resultat, är något som flera projektledare använder sig av för att klargöra vilken prioritering som finns i projektet. Kunden ska av dessa välja prioriteringsområde, vilket inte är enkelt och ofta vill kunden ha samtliga punkter lika högt prioriterade. Projektledaren måste därför styra kunden mot deras viktigaste område för att göra projektet rimligt att genomföra. När inte denna begränsning sätts leder det till oklara prioriteringar i projektet vilket kan skapa problem och missnöje.

Ett område som är i behov att förbättra enligt vissa projektledare är förstudien och dess mallar och standarddokument eftersom det tar mycket tid att dokumentera. Ett förslag som framkommit under intervjuerna är att förstudiedokumentet eller funktionsbeskrivningen skulle kunna delas upp i ett standarddokument som huvudsakligen var samma, och att det sedan finns ett dokument där det som egentligen är intressant, kundanpassningen, skulle kunna finnas. Idag är dessa två sammanslagna vilket, enligt vissa projektledares åsikt, är oöverskådligt och otydligt.

De intervjuade projektledarna uppger även att dokumentationen behöver förbättras inom andra områden. Nya versioner som är anpassade till aktuell version av Fakturasystemet behövs och en standardisering behövs tas fram. Flera projektledare har önskemål om att det ska finnas ett startpaket för Fakturasystemet som direkt kan skickas till kunden och där inga anpassningar behöver göras, därefter ska en kundanpassning tas fram i ett senare skede. Projektledarnas åsikt är att de i dagens läge lägger mycket tid på dokumentation som inte skapar värde till projektet och som de önskar förenkla. Där av önskar de till exempel olika färdiga dokumentmallar som kunden kan använda sig av. Något som också behöver organiseras, enligt projektledarna, är vem som är ägare till de olika dokumenten. Övriga önskemål är en gemensam projektplan som alla använde och som skulle göra det enkelt att sätta sig in i projektet vid byte av projektledaren.

5.1.2 Workshopen

En åsikt som flera projektledare delar är att planeringen av workshopen, som den är i dagsläget, inte är optimalt. Förslaget är att ändra utformningen och ha workshopen senare i projektet. Kunden har svårigheter att förstå fakturaprocesserna i Fakturasystemet och de exempeldemonstrationer som görs, därför hade en fördel varit om kundens egen data fanns tillgänglig i systemet för att kunden ska förstå sammanhanget lättare. Detta kräver att installationen och integration redan är utförd och gärna i molnet. Fördelen med molnet är att det är tekniskt enklare och även att Företaget inte behöver ha tillträde till kundens server, vilket är tidskrävande.

Efter workshopen hade det sedan, enligt projektledarna, varit enklare att utföra konfigurationen och kunden hade fått rätt lösning snabbare. En av svårigheterna, som nämnts tidigare, är att fel lösning diskuteras fram mellan kunden och Företaget i projektet. Lösningen behöver göras om på grund av att gapet mellan kundens kunskap om sina processer och Företagets kunskap om Fakturasystemet inte kan bryggas. Ytterligare en fördel som flera projektledare ser är att tidsgapet mellan workshop och utbildning inte blir lika stort, vilket leder till att kundkontakten blir tätare och att systemet inte glöms bort där emellan för kunden. En svårighet som projektledarna ser med upplägget att ha workshopen senare är att det tar något längre tid att genomföra och kan bli svårt att använda i projekt med tajt deadline. Projektledarna anser här att det är bättre att använda det traditionella upplägget. En nackdel är också om det behöver

utvecklas nya tekniska funktioner i integrationen. Detta kräver att det finns en workshop tidigt i projekten för att kunna utveckla tekniken kring denna.

5.1.3 Tester och avslutning

En stor bov av tid i projekten är kundtesterna. Här sker en stor underskattning i hur mycket tid och engagemang som kunden behöver lägga. Det har blivit bättre än tidigare men arbete behöver fortfarande göras för att förbättra kundtesterna. Anledningen till förbättringen är att säljaren och sedan projektledaren varit bättre på att informera kunden om vad som krävs av dem. Testfasen beror i stor del på hur kunden prioriterar och det kan vara svårt för Företagets projektledare att styra och påverka hur kunden prioriterar sitt arbete. Det projektledaren har till uppgift att göra för att undvika försening är att informera kunden om att planera in testerna och avsätta tid.

Testfasen beror även på förstudiens framgång och att den framdiskuterade lösningen stämmer överens med kundens behov. Utmaningar framkommer under testerna när kunden börjar använda programmet och upptäcker vilka funktioner som saknas. Detta leder till extra arbete för Företaget och ibland även att projektet behöver backas och aktiviteter behöver upprepas. Projekttiden förlängs och budgeten överskrids. Här kan ofta en diskussion uppstå med kunden om vems fel det är att lösningen blivit felaktig. Beroende på om kunden eller Företaget är den som är ansvarig för missförståndet beror på om betalning kan tas ut eller inte. Om kunden orsakat missförståndet kan Företaget få betalt för sina extra timmar som de behöver arbeta i projektet, men om det är Företagets fel uteblir betalningen och lönsamheten i projektet riskeras.

Go Live är driftsättningen av projektet och denna fas blir ofta utdragen. Här behöver kunden mycket stöd för att kunna komma igång med systemet, då det är en stor förändring för dem internt att automatisera, men support inkluderas oftast inte i avtalet och därför saknas budget. Vanligt är att kunden känner osäkerhet kring det nya systemet och vill inte övergå till supportavdelningen på Företaget eftersom rädslan för sämre service är stor. Vissa projektledare har kommit med förslaget att projektledaren ska ha fortsatt kontakt med kunden i en månad efter leveransens godkännande för att kunna göra kunden mer säker och ha möjlighet till uppföljning.

5.1.4 Projektmodellen

Projektmodellen används mest idag av de nyanställda på Företaget som är under upplärning. Allteftersom arbetet sker tillkommer erfarenhet och ger möjlighet till att göra egna tolkningar där utefter av projektmodellen. Flera projektledare använder inte modellen till punkt och pricka men de har den som utgångspunkt. Vissa projektledare som intervjuats har inte använt modellen på flera år och har dålig kännedom om upplägget. Att projektledarna inte följer modellen leder till att projektens planering och till exempel dokumentationen blir vitt skilda. Samtliga intervjuade projektledare har åsikten att projektet beror mycket på vem som leder det och att kunden kan få olika intryck av Företaget beroende på detta. Detta kan ställa till oönskade utmaningar för Företaget.

Det är vanligt på Företaget att en projektledare lämnar över ett projekt till en annan av olika anledningar. Det kan till exempel vara nya högre prioriterade projekt som inkommer eller att resurserna behöver fördelas om. Detta är en svårighet då projekten ser väldigt olika ut och att det tar tid för en ny person att bli insatt. För kunden kan detta också bli en stor förändring i och med att olika projektledare arbetar på olika sätt vilket kan skapa en osäkerhet. Andra resurser i projektet såsom teknikresurserna kan även vara

svåra att styra och planera i projektet. Projektet äger inte specifika resurser, då de inte är 100 procent dedikerade till ett enskilt projekt, vilket gör att deras prioriteringar inte kan styras. Detta ställer till problem i projektet när resurserna planeras om och inte finns tillgängliga när behovet finns. Projektet blir därmed svårt att planera och tidsplanen ändras lätt. Projektledaren upplever då det svårt att hålla projektplanen uppdaterad och den blir inaktuell.

5.2 Arbetssätt

Under följande stycke kommer resultatet efter frågorna rörande arbetssätt att sammanställas. En inledande fråga var om cheferna alltid vill att projektledarna ska följa projektmodellen. Enligt projektledarna vill cheferna egentligen att modellen ska följas, men att det är resultatet som är det mest väsentliga. Så länge kunderna betalar för de timmar som läggs ned i projektet driver inte cheferna detaljerna hårt. Projektmodellen är mer ett stöd och ger riktlinjer hur projektet ska fortgå. Så länge resultatet är bra behöver inte modellen följas till punkt och pricka.

Projektledarna ansåg att det är bättre med en uppdaterad modell som alla använder än att ha en modell som inte projektledare följer. De vill dock inte ha en projektmodell som detaljstyr eftersom alla projekt ter sig olika samt att projektledarna trivs med ett fritt ansvar. Att då ha en alltför styrd modell hade skapat mindre engagemang och motivation enligt projektledarnas tycke. Att från chefshåll lägga den tiden på att kontrollera att projektledarna följer modellen tror de inte heller är effektivt, utan skulle bara ta onödig tid.

5.2.1 Projektmodellen som hjälpmedel

Själva tanken med projektmodellen anser de flesta projektledare är att den ska agera som ett stöd till att kunna leverera ett så bra projekt som möjligt och att inte missa några aktiviteter eller viktiga dokument. De flesta tycker att den är ett jättebra stöd som nyanställd där de tydligt kan följa vad som ska göras i ett projekt. Därefter minskar behovet av stödet från projektmodellen, enligt projektledarna, allteftersom de erhåller mer kunskap om hur projekt ter sig. De flesta projektledarna är införstådda med vad det är som gäller och då styrs projekten genom egna erfarenheter och kunskaper. Dock anser de flesta att det är bra att det finns dokument att tillgå för att kunna leverera en standardiserad lösning till kund. Det som projektledarna tycker saknas i modellen är en beskrivning på hur dokumentationen ska ske och hur projekten ska utvärderas etcetera. Ett förslag på en ändring i modellen var att när Företaget väl genomfört en leverans till kund skulle de få en tidsatt period därefter att samla på sig uppkomna svårigheter. Efter denna period skulle kunden komma in i Företaget support från ett satt datum.

Projektmodellen ska även göra det lättare för ledningen att följa upp hur projekt går, det vill säga vad som är avklarat och vad som är inte avklarat. I dagsläget är det dock inte lätt att följa upp då det inte finns någon bra struktur för detta. På ett av kontoren finns det idag en så kallad projektlista där alla projektledarna får skriva i vilken fas de befinner sig i samt en kort mening om mer detaljinformation om projektet. Projektlistan bygger på hur mycket som är kvar att fakturera ut kontra det som är kvar i projektet. På detta vis fungerar det på ett av kontoren men ingen information har framkommit om hur deras uppföljning går till.

Vad många projektledare anger, är att dagens modell är alltför detaljerad, det vill säga att den innehåller för många och informativa aktiviteter. Ett förslag var att göra en mer alltäckande modell där delar kan tas bort som inte är aktuella för ett visst projekt, såsom

mindre komplexa projekt, istället för att göra en mer enkel modell där aktiviteter måste läggas till. Vissa projektledare ansåg att modellen borde göras mer standardiserad, vilket kan leda till att tid kan sparas genom att undvika att ta fram egna varianter som de själva anpassade för respektive projekt. Dessutom är det viktigt att projektmodellen kontinuerligt uppdateras om den ska kunna användas eftersom att ändringar inte förankras tydligt nog.

5.2.2 Möten under projektets gång

En undersökning gjordes i hur projektledarna följer de möten som står angivna i projektmodellen. Resultatet blev att de möten som beskrivs i Projektmodellen följs på olika sätt av projektledarna vilket till större delen beror på storleken på projekten. I projekt av mer komplex karaktär ansågs det vara av större vikt med fler möten än de mindre komplexa projekten. Workshop och utbildning är viktiga aktiviteter enligt projektledarna. Uppstartsmötet kan i vissa fall prioriteras bort beroende på projekt. Installation och konfiguration skulle i mindre komplexa projekt kunna göras tidigare än vad som står angivet i projektmodellen idag. Fördelen är att kunden redan under workshopen kan erhålla en tydlig bild av hur det skulle vara för dem att jobba i Fakturasystemet. Dock krävs det att den informationen som behövs av kunden finns tillgänglig vid denna tidpunkt. Det råder meningar i resultatet om ett officiellt godkännande av leveransbeskrivningen genomförs eller inte. Mallarna för leveransgodkännande är bristfälliga där vissa projektledare hellre skapar egna dokument än att använda sig av projektmodellens mall. Överlämningen till eftermarknaden har projektledarna generellt sett varit lite dåliga på, men detta har lyfts och de flesta projektledarna är medvetna om detta.

5.2.3 Projektledarnas karaktär

Vad gäller sättet att arbeta på tror alla projektledarna att de jobbar ganska olika individuellt men att slutresultatet oftast är densamma. Det beror på att de flesta arbetar likt vad gäller de dokument som de skickar ut till kund samt att de följer de krav som ställs. Det som skiljer i arbetet beror till störst del på hur dom är som individer, personlighet och tidigare erfarenheter. Vissa arbetar också mer i större projekt än små projekt vilket ställer andra krav på projektledaren i form av starkare styrning och uppkomsten av fler komplexa diskussioner och situationer än vad som förekommer i ett mindre projekt.

5.2.4 Projektledare och applikationskonsult

Sista frågan som ställdes under denna del i intervjun var om det hade varit bra att särskilja på projektledare och applikationskonsult, detta ansåg de flesta. Dock finns det oftast inte pengar till det vid mindre komplexa projekt, utan det skulle i dessa fall passa bäst vid de mer avancerade projekten. Det vore dessutom bra att specificera en del ansvarsområden för de olika rollerna. Ett förslag var att alla nyanställda skulle börja arbeta som applikationskonsult och lära sig den rollen först. Därefter ska det finnas en möjlighet att välja att fortsätta arbeta som tekniker eller att gå över som projektledare genom att gå vid sidan av en senior projektledare och även bli certifierad. På detta viset höjs statusen vad gäller projektledarrollen samt att det annars lätt kan bli halvdant arbete i båda rollerna.

5.3 Systemstöd

Många projektledare saknar användandet av ett projektverktyg för att underlätta uppföljning och kommunikation internt och externt. Förslag som nämnts är till exempel store boards där aktiviteter kan samlas samt där projekt lättare kan visualiseras med hela

projektgruppen. Informationen sprids lättare därigenom. Ett exempel på ett verktyg är Projectplace som har testats på ett av kontoren. Där fungerade det bra, dock hade det fungerat ännu bättre om alla kontoren använt sig av denna eller ett annat verktyg. Om Företaget ska använda sig av ett projektverktyg är det viktigt att alla använder sig av verktyget för att kunna utnyttja dess fördelar.

Många projektledare har nämnt att om Företaget ska börja arbeta med ett projektverktyg borde denna rymma en gemensam projektplan. På det sättet skulle informationen samlas, kunderna skulle kunna ta del av den och kommunikation ske. Projektledarna har även önskemål om att det ska finnas funktioner i ett sådant stöd såsom dokumentlagring och ärendehantering.

Dagens projektmodell stöds av för många verktyg såsom Excel, Word, Sharepoint, MS Project, Lync, mail och telefon, vilket flera projektledare anser är för många. Det hade varit bättre med ett samlat verktyg och där de öppna kanalerna kan delas med kunderna utan att de erhåller verktyget själva.

5.4 Målsättning

Under avsnittet om målsättning kommer rutinerna för Företagets målsättning i projekten redovisas tillsammans med vad det är som gör kunden nöjd och vad som skapar mest värde. Frågor har även ställts kring arbetet med delmål och hur dessa används.

De intervjuade projektledarna på Företaget är i huvudsak överens om vad som är viktigt när lösningen och målet sätts i projektet. Det handlar i första hand om att lyssna på kunden, finna vad deras mål är med projektet och vad de önskar få för effekt utav det. Exempelvis kan det vara att få en snabbare, effektivare och automatiserad process eller kan det vara att få bättre kontroll över fakturor och order. Beroende på vad detta effektmål blir kan sedan projekt målet sättas. Det är projekt målet som handlar om själva lösningen i systemet och till exempel vilka funktioner som ska finnas. Enligt projektledarna kan det finnas svårigheter kring att specificera lösningen och denna är oftast oklart en tid in i projektet.

Enligt de intervjuade projektledarna är en grundsten för att skapa kundnöjdhet i projekten att kunden känner förtroende för Företaget och deras kompetens. Transparens anses också viktigt samt öppenhet och visa engagemang. Det viktigaste är inte att tid och budget hålls utan att kunna leverera det kunden behöver, om detta lyckas kan kunden bli nöjd ändå. Den bästa lösningen är inte självklar utan kan vara att analysera situationen och kundens arbetssätt. Företagets projektledare tycker att det är viktigt att lyssna på kunden och ge dem en bra lösning men det bästa alternativet är ibland inte att anpassa programmet efter kunden. Projektledarna anser ibland att de är lite för snälla och kör på gamla rutiner istället för att styra kunden mot en mer standardiserad best practise lösning.

En punkt som även är sammankopplande mellan projektledarnas svar kring målsättning är att det är viktigt att diskutera fram en så standardiserad lösning som möjligt. Genom att visualisera lösningen och genom att kunden får testa kommer behoven fram enligt projektledarna. Detta sker ofta under utbildningen och testerna vilket kan vara för sent i projektet. Därför är det bättre att hålla kunden nära standardlösningen och inte försöka utföra specialanpassningar.

När lösningen sätts i ett projekt är det viktigt att ha en god uppfattning om hur kunden arbetar. Detta får, enligt projektledarna, inte ske genom en tolkning av vad som tros vara kundens arbetssätt utan det är viktigt att förankra förstudien. En projektledare berättade om exemplet att ”det går inte att börja bygga ett hus utan att veta hur många våningar, dörrar och fönster som ska finnas”. Det är samma princip kring Fakturasystemet och det är viktigt att få kunden att förstå detta.

Många projektledare använder sig av projekttriangeln på olika sätt och försöker få kunden att göra prioriteringar. Triangeln gör det möjligt för Företaget att avgränsa projektet och få klarhet i kundens behov. Förväntningarna som kunden har är nyckeln och dessa måste Företaget reglera. Enligt projektledarna ska detta helst ske strukturerat och specificeras ner för att undvika oklarheter. Ett styrdokument för projektet är rekommenderat av vissa projektledare som ger en överblick.

Delmål är, enligt projektledarna på Företaget, något som de sällan använder, åtminstone inte på ett strukturerat vis. Ett exempel på delmål som skulle kunna finnas är utbildningstillfället och vilket arbete som ska vara utfört till dess. Delmålen är inte strukturerade i dagens läge utan kan skilja sig mellan olika projekt. Det är enligt projektledarna svårt att ta fram ett specifikt delmål som kan gälla alla projekt.

5.4.1 Grindar

Grindarna i projektmodellen ser projektledarna som riktlinjer på vad som ska ha uppnåtts och vad som ska ha kommit fram ur arbetet. En projektledare beskriver dem som ramverk och att de inte handlar om detaljer i arbetet utan de används för en bra översikt. Projektledaren tycker även att det inte handlar om aktiviteter och vilka som är genomförda eller inte utan om resultat. Grindarna i Projektmodellen är inga beslutspunkter på om huruvida projektet ska fortsätta eller inte utan detta sker oavsett.

Under intervjuerna har det framkommit att projektledarna anser att det är okej att tjuvstarta nästa fas i projektet innan en grind har blivit godkänd. Exempelvis strävar projektledarna efter att göra en fullständig lösningsbeskrivning men när deadline är tajt kräver det att arbetet går vidare utan att kunden godkännt lösningen. Ett annat exempel som berättats är att testningen av systemet inte blir fullt genomförd när tiden eller budgeten inte räcker till. Detta kräver ibland att grinden godkänns innan den är färdig för att hinna inom uppsatta mål. Projektledarna är medvetna om att det inte skapar bättre förutsättningar för projektet genom att hoppa över en grind men att situationen ibland kräver det. Det kan vara ett enklare alternativ för projektledaren att godkänna grinden och gå vidare i projektet istället för att tvinga kunden att arbeta vidare. Om projektet haft svårigheter sedan tidigare och redan är långt från den ursprungliga planen och budgeten är det, enligt projektledaren, svårt att peka på en modell och grindar när andra undantag redan gjorts. Genom att godkänna grindar undviks diskussionen och projektledaren slipper argumentera med kunden.

5.5 Riskanalys

I avsnittet om riskanalys har frågor ställts kring om huruvida projektledarna utför riskhantering och i så fall på vilket sätt. Även hur de ställer sig till att analysera riskerna kvantitativt eller kvalitativt har undersökts tillsammans med frågor kring åtgärdsplaner och dokumentation av riskanalysen.

Flertalet projektledare uppger att de sällan gör en riskanalys i sina projekt, i alla fall inte på ett strukturerat vis. Oftast sker riskanalysen i projektledarnas huvud och blir sällan

dokumenterad. I större projekt där kraven är högre och därmed behovet större och riskerna fler kan ibland en analys ske. Fördelen med en riskanalys är enligt många projektledare att den skapar medvetenhet kring eventuella problem som kan uppstå och att den förbereder inför dessa. En nackdel är att det ofta inte ges utrymme i den ursprungliga budgeten för riskanalys och den tid som finns avsatt anser projektledarna de behöver prioritera till annat. Därför menar projektledarna att en riskanalys inte kan göras i alla projekt, utan i större utsträckning i de större och mer omfattande projekten.

Vad projektledarna anser så borde riskerna först identifieras genom diskussion i ett projekt. Därefter skulle sannolikheten att händelsen inträffar gånger konsekvensen bedömas och på det sättet få fram en gradering av riskerna. Till de uppkomna riskerna skulle en åtgärdsplan upprättas. Projektledarna är ense om att risker bör ses både internt och för kunden. Riskanalysen skulle då även ske kontinuerligt under projektet och hållas uppdaterad under arbetets gång.

En kvalitativ riskanalys är något som de flesta projektledare förespråkar. Det vill säga att de hellre utvärderar få risker grundligt än många risker ytligt. Anledningen till detta är att riskerna kan vara väldigt många i projekten och alla är inte relevanta att identifiera då alla inte är påverkbara. Där anser projektledarna att det är bättre att ta fram de största riskerna och försöka arbeta med dessa.

5.6 Intressentanalys

I intervjuerna har även intressentanalys diskuterats med projektledarna och vilka fördelar och nackdelar en sådan skulle ha. Diskussionerna har även inkluderat i vilken utsträckning intressentanalys utförs och vilken metod som används.

De flesta projektledarna har uppgett att en intressentanalys sker i dagsläget, precis som riskanalysen, till stor del i deras huvud. Orsaken till att intressentanalysen inte dokumenteras beror till stor del på att det saknas tid och att den inte skapar tillräckligt med värde till projektet för att prioriteras. Det finns inget strukturerat sätt eller någon mall att använda till analysen. I de fall då projektledarna anser att en intressentanalys behövs har en sådan genomförts och detta har ofta varit i stora specialprojekt. I sådana projekt finns det oftast många inblandade och för att kunna kommunicera på ett strukturerat sätt med dessa är en intressentanalys en fördel. Detta är en stor fördel med analysen och att en kommunikationsplan kan struktureras upp. Flera projektledare har även uppgett att de i mindre projekt brukar ta reda på vem som är ansvarig inom olika områden hos kunden. För projektledaren är det viktigt att veta vem det är som bestämmer hos kunden, detta för att kunna veta hur denna ska bli nöjd.

5.7 Projektplan

Projektplanen och schemalaggningen är ytterligare en del som behandlats under intervjuerna. Första frågan handlade om hur varje projektledare gör sin projektplan till olika projekt och hur de tycker det fungerar. Vidare har frågor ställts kring vad som är svårigheten med projektscheman, hur tidsåtgången bedöms samt vad projektledarna ser för fördelar och nackdelar med en gemensam projektplan. Vad som avses med en gemensam projektplan är en standardiserad planering av projekt, till exempel ett Gantt-schema, som är densamma för alla projektledare och projekt.

Innan arbetet med projektplanen kan starta är det viktigt att ha lösningen och målet med projektet bestämt, anser projektledarna. Om detta är oklart kommer det vara svårt att definiera vilka steg som måste göras och vad resultatet ska bli. I avtalet som säljaren

tecknar med kunden budgeteras ett antal timmar som ska användas till projektledning, konfiguration, integration och så vidare. Det är dessa timmar som projektledaren har att utgå ifrån när planen arbetas fram. Ofta är behovet av antalet timmar som behövs underskattat av säljaren och projektledaren måste arbeta för att utöka dessa.

När projektplanen tas fram behövs det först bestämmas vilka aktiviteter som ska ingå i projektet enligt projektledarna. Därefter behöver en ansvarig tilldelas uppgiften att utföra en viss aktivitet och sedan ska en tidsbedömning göras. Denna tidsbedömning behöver göras både i faktisk tid och i kalender tid. Denna tidsbedömning sker ofta efter projektledarens erfarenhet och i diskussion med berörda. I denna fas krävs det mycket diskussion och utbyte mellan projektmedlemmarna för att få ihop ett schema. Tidsplanen görs initialt internt på Företaget där de interna resursernas aktiviteter planeras in. Därefter presenteras ett förslag till kunden då de även kommer behöva avsätta tid till exempelvis utbildning och testning. En fördel är att ha gjort en kontroll med kunden tidigt i projektet om det är några särskilda kritiska veckor som inte kan schemaläggas.

Eftersom det finns olika parametrar som påverkar ett projekt blir osäkerheten kring det första utkastet av projektplanen större ju längre tiden går. Olika typer av parametrar som till exempel kan påverka en projektplan är integrationsarbete eller kundtester. Projektledarna anser att det blir komplext att hålla projektplanen uppdaterad ju fler förändringar som uppstår och fokuserar istället på att lösa de parametrar som påverkar projektplanen. Projektledarna tycker att det är viktigt att arbeta aktivt med planen och hålla den levande, men på grund av tidsbrist prioriteras detta ofta bort. Åsikten är också att vid ett projekt med en pressad deadline är det viktigare att arbeta mer med planen för att säkerställa att tidsaspekten uppfylls.

Gantt-schema är den metod som projektledarna på Företaget använder när de gör projektplanen. Detta sker i olika varianter i till exempel Excel, MS Project eller ibland till och med Word. Excel är det vanligaste av dessa för det är enkelt och lättöverskådligt. Dock saknar många projektledare vissa fördelar med Excel som till exempel MS Projects har. Här kan bland annat en koppling läggas in mellan aktiviteterna vilket gör att om en aktivitet ändras förändras alla andra aktiviteter där utefter. Något som också är bra att ha med i modellen är kostnads och estimatberäkningar. Det finns andra medel att använda för dessa beräkningar idag men projektledarna önskar ha allt information samlad och därmed få en tydligare helhetssyn.

Beroende på projektets komplexitet behöver mallen omarbetas och planen kräver mer arbete ju mer avancerat projektet är. Därför har projektledarna haft den åsikten att det är svårt att ta fram en standardmall som passar alla sorters projekt. Projekten kan vara olika komplexa och kan därmed innehålla olika antal aktiviteter. Diskussionen har därmed handlat om det är möjligt att använda en standardmodell för till exempel RAPID projekt och ha en mall för resterande projekttyper. Projektledarna har sett fördelar med detta men tror också att det fungerar lika bra på det sätt som arbetet sker idag.

Den största fördelen som ses med att ha en gemensam mall, i till exempel Excel, kring projektplanen är att det skulle bli enklare att sätta sig in i ett nytt projekt. På Företaget sker det ofta att projektledaren byts ut av olika anledningar och en ny måste sättas in i projektet. När varje projektledare arbetar på olika sätt med olika mallar gör det att det tar längre tid att få en förståelse kring vad som är gjort, vad som behöver göras och

vilka problem som finns. Kommunikationen skulle också bli enklare, till exempel för de tekniska resurserna skulle det vara enklare om varje projektledare använde samma plan och dessa inte behövde arbeta på olika sätt i varje projekt.

Kunden har ofta möjlighet att vara med och påverka hur arbetet med projektplanen sker. Vissa kunder har enligt projektledarna krav på en mer uppdaterad plan än vad andra har. Kunder som är vana att arbeta i projekt har ofta utvecklade metoder och vill ha en projektplan att följa. Företaget anpassar sitt arbete och fokuserar på de områden som är prioriterade hos kunden.

5.8 RAPID

Frågan ställdes till projektledarna om vad de anser att ett RAPID-projekt är och vad som karaktäriserar detta. De intervjuade projektledarna var eniga om att det är ett standardiserat projekt som ska genomföras på kortare tid. I de projekten kommer det inte att finnas mycket utrymme för flexibilitet och anpassningar, utan det är viktigt att vara tydlig redan från början att det är en standardlösning som kommer implementeras. Ett förslag som framkommit är att redan i avtalet skall finnas information om att de dagar som ingår endast gäller om det inte sker en enda anpassning. Om anpassningar ska göras behöver extra kostnader tas ut och tidsplanen förlängas. Detta anser projektledarna måste styras hårt och att en underskrift i ett avtal är en nödvändighet.

Projektledarna beskriver RAPID-projekt som projekt där Företaget har takt-pinnen och styr kunden mot en standardlösning. I andra projekt är det vanligt att Fakturasystemet anpassas efter kundens tidigare arbetssätt men i RAPID anser projektledarna att det bästa för kunden är att använda Företagets principer. Företaget har tidigare använt standardmetoder på mindre projekt men dessa har blivit för fyrkantiga och inte kunnat tillfredsställa kunderna. Därför är ett förslag från projektledarna att RAPID-projekt hamnar någonstans mittemellan denna metod och Enterprise.

En följdfråga efter beskrivning av vad ett RAPID-projekt är var vilken/vilka projektledaraktiviteter som kunde tas bort från den befintliga modellen. En åsikt är att samtliga projektledningsdelar behövdes men i mindre skala. Ett exempel är att uppstartsmötet ibland inte behövs utan kan kopplas samman med workshopen. Uppstartsmötets syfte är att förebygga missförstånd enligt projektledarna.

En fråga som ställdes handlade om vilka projektledaraktiviteter som kan bli RAPID, här erhöles blandade svar. Vissa projektledare menar att det inte kommer krävas lika stora diskussioner kring målet och lösningen och att det kan leda till att dokumentation och möten minskas. Ytterligare åsikter från projektledarna är att kommunikation med interna resurser kan bli RAPID. I dagsläget läggs mycket tid på resursplanering där flera projektledare drar i samma resurser. Sammanfattningsvis är åsikten att mindre projektledartid kan läggas i RAPID-projekt om dessa är standardiserade.

Sista frågan som ställdes till projektledarna om RAPID var om det verkligen går att hitta ett standardiserat tillvägagångssätt och det är flesta eniga om. Den ständiga utvecklingen inom IT-branschen påverkar inte projektledningsmetodiken och projektledarna tror att det går att ta fram en standardisering. Projektledarna anser att uppdateringen av dokument dock är viktig för att kunna hitta rätt information. Dokument som till exempel skulle kunna standardiseras i RAPID är projektplanen, kriterierna för leveransgodkännande och ett test- och acceptansgodkännande.

Projektledarna vill återigen understryka att det är viktigt att hålla på avgränsningarna för RAPID.

5.9 Kommunikation

Hur och när avvikelser, såsom ändringar i lösningen eller budgeten, rapporteras har projektledarna fått svara på i intervjuerna. Detta gäller både information uppåt till konsultcheferna och också utåt mot kunderna. Kring kommunikationen i projekt har även frågan ställts om vad som är den vanligaste fallgropen och om konsulterna anser kommunikationen sker på rätt sätt i projekten.

Hur och när avvikelser rapporteras i projektet beror mycket på avvikelsernas storlek och inverkan på resterande av projektet. Avvikelser som rör detaljfrågor försöker projektledarna lösa på egen hand och grundinställningen är att skapa sig en helhetsbild om frågor i projektet innan dessa diskuteras vidare med intressenter utanför projektteamet. De avvikelserna som projektledarna viktigaste att lyfta tidigt är budget och planeringsfrågor där projektledarna inte har rätt att fatta egna beslut. Om dessa frågor lyfts för sent kan det vara svårare att påverka.

Projektledarna på Företaget tror på öppenhet och transparens i projekten. De menar att det inte tjänar på att vänta med att lyfta avvikelser utan att det bästa är att besvara sådana så fort som möjligt. Dock tror vissa projektledare att de ibland väntar för länge med att lyfta avvikelser och att detta kan ställa till svårigheter. Anledningen till att avvikelserna inte lyfts direkt kan vara att storleken och inverkan inte förstås direkt eller att andra avvikelser varit prioriterade.

Projektledarna anser att det är viktigt att inte undvika avvikelserna eller att lova kunden en lösning som sedan inte kan verkställas. En avvikelse kan skapa oro hos kunden, menar projektledarna, och därför lyfts inte alla mindre avvikelser. Dessa går ofta att lösa utan kundens inverkan. Dock kan det uppstå en diskussion med kunden om avvikelserna var större än beräknat. Därmed är det viktigt att vara rak kring frågetecknen i projektet.

Budget gentemot faktisk kostnad är de diskussioner som flera projektledare uppgett är svårast att ta upp med kunden. Här förekommer ofta diskussioner och olika åsikter kring uppkomsten av avvikelserna som kan leda till delade meningar. Detta kan göra att projektledaren skjuter diskussionen framför sig och när budgetavvikelsen tas upp kan det vara försent och pengar kan gå förlorade för Företaget. Projektledarna vet om att det är viktigt att ta upp budgetfrågor tidigt för att kunna ta betalt för arbete som utförs men drar sig ändå för det.

När kommunikation sker med kunder har projektledarna uppgett att det är viktigt att använda termer som mottagaren förstår, ordvalet tenderar ibland att bli för tekniska och djupgående. Det är svårt att veta på vilken teknisk nivå som diskussionen kan ske på och vilken kunskap som kunden egentligen har. Detta gör att missförstånd kan uppstå och kunden skapar oro kring okunskapen av systemet. Detta är en svårighet som projektledarna är medvetna om och som de arbetar med att utveckla.

Kunden har också stor möjlighet att styra hur uppdatering och statusrapportering ska ske i projektet. Vissa kunder vill ha en återkommande uppdatering till exempel en gång i veckan medan andra enbart vill bli kontaktade vid behov. Företaget har, enligt projektledarna, inga egna rekommendationer kring hur ofta statusuppdatering till kunden ska ske utan det är upp till projektledaren.

Företaget har idag ett intranät där dokument samlas kring projekt och där utbyte av åsikter kan ske. Dock önskas gärna ett muntligt forum där information och erfarenheter kan utbytas. Det som även framkommit är att projektledarna saknar kommunikation mellan kontoren för att kunna utbyta erfarenheter kring lösningar och problem. Ett verktyg har diskuterats för kommunikation och projektledning där information skulle kunna samlas. Även ett forum där idéer och erfarenheter kan utbytas.

5.10 Avslutningsfasen

Intervjun avrundades med några korta frågor kring avslutningsfasen. Projektledarna har uppgett att avslutningsfasen ofta kan bli utdragen i projekt och att det är en svår fas på grund av att kunden ibland inte vill godkänna leveransen. En anledning till detta, tror vissa projektledare, är att kunden känner osäkerhet inför starten och övergången till den nya metoden för fakturahantering. Kunden kan även känna en osäkerhet kring att bli överlämnade till supportavdelningen och att de inte ska få samma närkontakt som de haft med projektteamet.

Avslutningen ser olika i varje projekt och beroende på hur projektet genomförts i de tidiga faserna blir avslutningen utefter dessa. Projektledarna menar att allt hänger samman, om till exempel testerna har gått som planerat fås ofta ett snabbare leveransgodkännande. Testerna beror i sin tur på hur väl förstudien har genomförts. I vissa projekt finns det kvar restaktiviteter som behöver genomföras innan avslutningen och dessa leder till en fördröjning. En utmaning som finns i denna fas är, enligt projektledarna, att budgeten ofta är slut och att kunden sällan är intresserad av att skjuta till mer pengar i projektet. Detta leder till att avslutningen behöver snabbas på och kan därmed kännas förhastad enligt projektledarna.

En ytterligare anledning som kan göra att avslutningsfasen drar ut på tiden är att antalet fakturor som testats inte är tillräckligt, uppger projektledarna. Om kunden inte hunnit testa tillräckligt och deadline närmar sig kan en för tidig driftsättning tvingas fram. Här kan då vissa frågetecken uppstå vilket gör att denna driftsättning blir långdragen. Därför menar projektledarna att en längre testperiod ofta är bättre och att det leder till ett snabbare leveransgodkännande. I testerna får kunden en djupare förståelse för systemet och även denna fördel är viktig att dra.

Vissa projektledare anser att den generella rekommendationen vid driftsättning borde vara att projektteamet är ansvarig för uppföljning med kunden under en period efter godkännandet innan överlämnandet sker till supportavdelningen. Förslagsvis ska period vara fyra veckor då ett månadsbokslut skulle hinna genomföras och alla steg i bokföringsprocessen vara genomgångna för kunden. Projektledarna menar att kunden på det viset skulle få en extra trygghet och uppleva större trygghet i avslutningen av projektet.

5.11 Lessons learned

Lessons learned, anser de intervjuade projektledarna, borde göras på ett mer strukturerat sätt. Idag sker Lessons learned i olika former såsom skrivet i ett eget dokument för eget bruk, diskussion runt fikabordet och i tankarna. Projektledarna anser att det är viktigt att reflektera över ett projekt och om vad som gick bra eller dåligt. Det är även viktigt att diskutera Lessons learned med kunden och få feedback därifrån. Projektledarna tror dock att det handlar om interna kostnader och prioriteringar för att starta Lessons learned. Om det ska kunna genomföras projektutvärderingar i framtiden tror

projektledarna att det måste styras uppifrån med tydliga riktlinjer, annars är det nog svårt att få det i rullning.

Förslag på hur en utvärdering av projekt skulle genomföras var bland annat att efter ett avslutat projekt skulle projektledaren, tillsammans med projektgruppen, fylla i ett standarddokument på cirka en A4-sida som de i sin tur tar med på ett avstämningsmöte med leveransansvarige. Om något behövs rapporteras kan leveransansvarige i sin tur föra dokumentet vidare. Ett annat förslag är att det i projektmodellen skulle införas att ett formulär skulle skickas ut till kunden efter avslutat projekt för återkoppling.

5.12 Motivation

Frågan ställdes till projektledarna om vad som motiverar just dem i deras arbete på Företaget. Några av de främsta motivationsfaktorerna som projektledarna ser är variation i projekten, ansvar, fritt arbete, nya utmaningar, personlig utveckling och möjlighet att hjälpa kunderna. Projektledarna anser även att det öppna klimatet är en viktig motivation. Projektledarnas åsikt är att öppenheten är viktigt och att det är viktigt att Företaget tänker på att behålla motivationsfaktorerna i utvecklingsarbetet.

I intervjun undersöktes även om det finns en möjlighet att koppla samman dagens projektmodell till ett belöningsystem. Vissa projektledare anser att det finns en möjlighet till en sådan sammankoppling. En svårighet, som vissa projektledare tror sig förutspå, är att styra kopplingen direkt till modellen eftersom det kan missbrukas när grindarna är flytande. Projektledarna ser hellre att belöningsystemet baseras på projektresultatet och måtvärden, som till exempel kundnöjdhet, och anser att ett sådant belöningsystem skulle motivera mer.

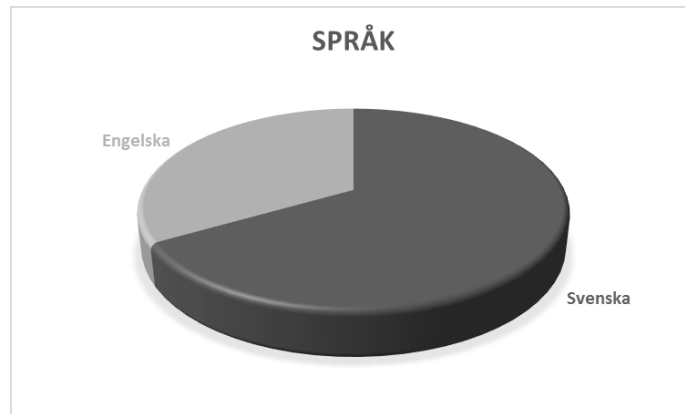
De projektledare som anser att det går att koppla ihop belöningsystemet till projektmodellen tror på en positiv effekt och resultat i att fler hade använt modellen. Ett konkret exempel på hur resultatet av modellen skulle kunna mätas är att jämföra uppsatt tidsplan och budget mot faktiskt tidsplan och kostnad.

5.13 Kommentar på Projektmodellen

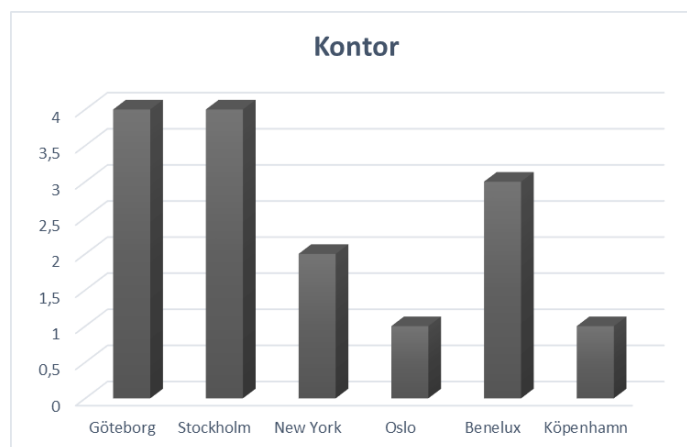
Vissa av aktiviteterna i Projektmodellen är i dagens läge inte uppdaterade och detta har framkommit genom intervjuerna. Tidigare användes en kundsida på intranätet där aktiviteter i projektet bockades av allteftersom de utfördes. Denna beskrivning finns fortfarande i Projektmodellen men har plockats bort från projektledarens arbete. Även uppföljningen på arbetade timmar i projektet har förändrats och görs i dagsläget i Företagets affärssystem istället. Dokumentnamnet på konfigurerings/integrations log har ändrats till worklog och även detta behöver uppdateras i Projektmodellen. Ytterligare avvikelser är att det finns uppgifter i Projektmodellen om att det är projektledaren som ska överse debiteringen av licensen för Fakturasystemet. Detta är det i verkligheten säljaren som har hand om.

5.14 Enkät till projektledare

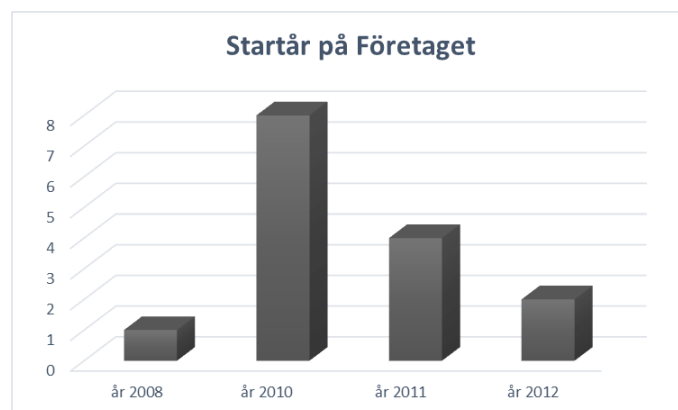
En enkät har genomförts bland projektledarna på Företaget där även de som inte intervjuats har haft möjlighet att uttrycka sin åsikt. Enkäten besvarades av 15 projektledare och nedan följer den indelning som kunde göras av dessa:



Figur 3 - Språkfördelning enkät



Figur 4 - Projektledarnas arbetsort

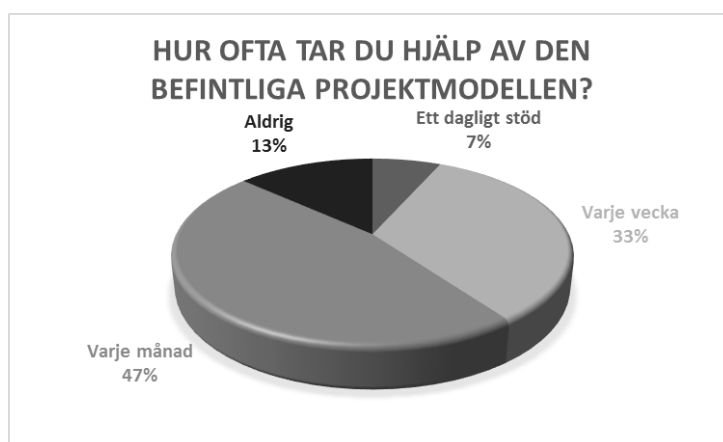


Figur 5 – Start år på Företaget för projektledarna

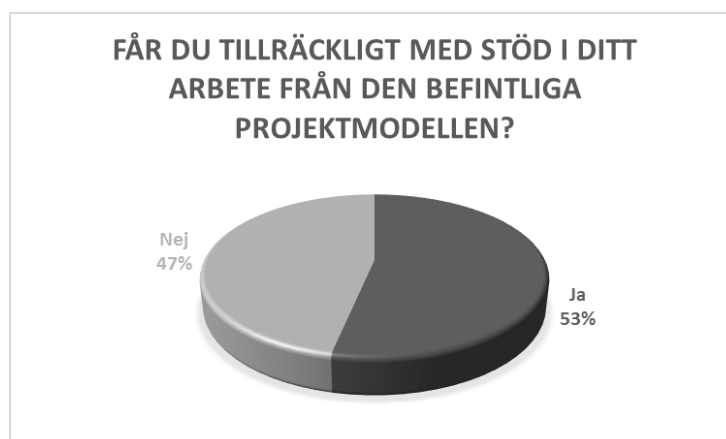
Projektledarna har ytligt fått besvara frågor som handlar om det områden som tidigare skrivits om i resultatet som till exempel arbetssätt och problem. Frågorna om huruvida projektledarna ser några problem med dagens modell, hur ofta de tar hjälp av modellen och om de får tillräckligt med stöd från den befintliga modellen redovisas nedan:



Figur 6 - Problem med projektaktiviteterna



Figur 7 - Projektmodellen som ett hjälpmedel



Figur 8 - Stöd från projektmodellen

I diagrammen ovan går det att avläsa att nästan alla projektledare tycker att det finns problem med projektaktiviteterna i dagens läge. Exempel som beskrivits i enkäten har bland annat varit att testexemplen som finns inte är tillräckliga och att kunden måste hitta på egna. Andra exempel som kommit fram är bristande dokumentation och uppföljning i modellen. En tydligare ansvarsfördelning har också efterfrågats angående vem som har hand om vilket område, såsom mallar och aktiviteter, i modellen.

De flesta projektledarna uppger att de använder projektmodellen ungefär en gång i månaden medan vissa sällan använder den. Ytterst få använder den varje dag och några

på veckobasis. I diagrammet om projektledarna får tillräckligt med stöd från den befintliga modellen kan det ses att 53 procent anser att de får det medan 47 procent tycker att modellen inte ger tillräckligt med stöd.

Ur enkäten beskriver även vissa projektledare att de till exempel använder modellen för dess dokument och mallar såsom projektplanen. En annan beskrivning som även gjorts av projektmodellen är att den är bra när upplägget av projektet ska beskrivas för kunder. Modellen ger en bra överblick kring arbetssättet och är även bra när statusuppdateringar ska göras till kunden och projektledaren ska beskriva hur långt arbetet kommit. Flera projektledare har också uppgett att de använder modellen som riktlinjer i sitt arbete och tar grunden ifrån den.

6 Analys och diskussion

I följande avsnitt sker en analys och diskussion kring teorin och det erhållna resultatet som baseras på projektledarnas svar efter intervjuerna. För- och nackdelar kommer vägas emot varandra och ligga till grund till fortsatt rekommendation och slutsats.

6.1 Inledning av analys

Nedan följer en sammanfattning av vad som har framgått av projektledarnas egna åsikter och önskemål kring hur en projektmodell och dess projektledaraktiviteter bör utformas. Svaren ställs dessutom mot teorin för att en helhetssyn har kunnat skapas. Därmed besvaras fråga ett under frågeställningen vilken är: Hur anser Företagets projektledare att organisationens projektaktiviteter ska utformas för att erhålla en bättre kvalitetssäkring?

6.2 Projektets utgångspunkt

Ett projekts utgångspunkt i teorin är en begränsad budget, planering och resurser. Detta gäller även för Företaget då de i vissa fall har svårigheter att erhålla lönsamma projekt. Företaget arbetar med kundorderprojekt vilket gör att kundnöjdhet har extra stort fokus. Därmed är det viktigt för Företaget att arbeta med den fjärde dimensionen som teorin förespråkar. Projekt består också av osäkerheter som gör dem svåra att genomdriva. Detta grundar sig i att alla projekt är olika och måste tolkas på olika sätt, till exempel vilka risker som föreligger. Denna osäkerhet är svår att bli av med helt, men kan reduceras med hjälp av exempelvis kunniga projektledare, riskanalys och noggrann planering.

Ett projekt är en komplex process som endast upprepas en gång med en tydlig start och ett tydligt slut (Pinto, 2013). Dock påpekar Engwall (2002) att projekt sällan har samma mål i slutet som det som sattes i början av projektet. Därmed är det svårt att ha ett tydligt slut i många fall. Företaget har idag svårigheter att nå slutet i sina projekt vilket kan härledas till det teorin säger. Det är inget problem i sig, dock måste Företaget bli bättre på att omformulera sina mål under projektets gång. Den senaste uppdaterade målformuleringen måste stämma överens med slutresultatet, vilket leder till att projektet kan stängas på ett korrekt sätt. Engwall (2002) förklarar att ett projekt inte bör starta utan tillräcklig förberedelse men att ha en allt för detaljerad planering endast skapar negativ stämning hos kunden. Detta sköter Företaget relativt bra, dock bör de ändå lägga lite extra tid på förstudien eftersom den är något förhastad idag.

Projektledarna på Företaget menar att för lite av den totala projekttiden ägnas åt projektledaraktiviteter eftersom största delen läggs på de tekniska delarna. Projektledartid behövs eftersom planering alltid måste göras och likaså resursallokering. Dessutom är projektledaren ansiktet utåt gentemot kund. Utan projektledaren hade organiseringen i projekten troligen fallerat. Det handlar om en balansgång för Företaget om vilken tid de har möjlighet att lägga på projektledartid. Det bästa hade varit att övertyga kunden om att de behöver extra projektledartid och därmed bli debiterade för det. Dock behöver Företaget inte uttrycka det som projektledartid utan kan då istället benämna det som något annat som låter mer värdeskapande i kundens öron, till exempel att de erhåller en högre flexibilitet i programutformning. Detta hade troligen genererat ett snabbare leveransgodkännande eftersom utmaningar förhoppningsvis då kan upptäckas tidigare.

6.2.1 Projektledare vs. Applikationskonsult

Idag är det oftast två personer som samarbetar i projekten, vilka är teknikkonsulten och projektledaren/applikationskonsulten. Den sista rollen är ofta en och samma person där fördelen med det är att färre resurser behövs och att denna person blir mer insatt i projektet. Projektledarna har dock uppgett att det finns nackdelar med denna uppdelning och att de gärna hade sett rollen delad på två personer. På det viset hade en högre kunskap existerat inom respektive område. Förslaget är att först arbeta som applikationskonsult när den nyanställda börjar på Företaget och senare utöka kunskapen till att agera projektledare. Fördelen med det är att god kännedom erhålls om de tekniska delarna innan rollen som projektledare axlas. På det viset blir det troligen lättare att göra en hållbar planering, få en helhetssyn över projektet och öka systemkunskapen.

6.2.2 Företaget som arbetsplats

Flertalet anställda på Företaget har detta som sin första arbetsplats. Därmed är upplärningen en viktig del och även kunskapspridningen. Pinto (2013) säger att en vanlig förekommande nackdel i projektorganisationer är just kunskapsöverföringen, vilket Företaget också har svårigheter kring. Lärdomar följer sällan med från projekt till projekt hos Företaget och detta är något de behöver arbeta med för att förbättra. Mer om Lessons learned kommer att nämnas lite senare i kapitlet.

En positiv aspekt med att jobba i projektform som Pinto (2013) anger är att organisationen är flexibel och anpassningsbar. Det förekommer en god förståelse mellan olika avdelningar inom företaget då dessa ständigt är engagerade i varandras arbete. Detta håller de flesta med om på Företaget. De menar att det finns en god sammanhållning och ett öppet klimat på deras arbetsplats. Detta medför att hjälp finns att tillgå om det uppstår problem och på grund av den platta organisationen behövs det få mellanhänder till personer med ett högre beslutsfattande. På så vis är det lätt att bolla idéer om hur uppgifter bäst ska skötas eftersom kommunikationen internt är stark där beslut fattas enkelt och effektivt.

6.3 Projektmodellens upplägg

Projektmodellen är en projektmodell som följer teorin och den innehåller de faser som förespråkas. Förstudien i Projektmodellen går ut på att skapa en förståelse för vad projektet innefattar likt Wenells (2009) uppfattning. Det som saknas i förstudien är bedömningen av genomförbarhet och om projektet har chansen att bli lönsamt i och med att dessa redan är satta i införsäljningsfasen. Denna bedömning görs redan i försäljningsfasen och detta kan därmed kopplas till kundorderprojekt. Kundorderprojekt går ut på att göra tolkningar av det avtal som finns och i dessa typer av projekt är det viktigt att säljare och projektledaren håller en tät kommunikation. Detta för att undvika misstolkningar och ge möjlighet till kunskapsutbyte. I Projektmodellen finns det en överlämningsfas där ett möte ska ske mellan säljare och projektmedlemmarna där förväntningar, inblandade personer, tid och risker ska diskuteras. Enligt Projektmodellen kommer projektledaren därmed in i projektet när avtalet är klart. Fördelen med detta är att ingen onödigt arbetstid riskeras i projektet om inte avtalet blir av, nackdelen är att vissa önskemål som kunden lämnat inte kan motsvaras. Detta för att säljaren ibland inte har den kompetens som krävs kring området. Jansson och Ljung (2013) rekommenderar ett möte mellan säljare och projektledare och detta stämmer överens med Projektmodellen.

Nyckeln med att lyckas med kundorderprojekt handlar enligt teorin även om att kontrollera de ändringar som sker. När avtalet tecknas ska båda parter veta att ändringar nästan alltid sker och därför är avtalets syfte att reglera dessa. Avtalen ska enligt teorin beskriva vad som gäller angående vem som ska initiera en förändring, vad den handlar om, varför den behövs, vilket arbete som krävs, hur den påverkar övrigt arbete samt om och hur den påverkas av ersättning. Detta menar teorin måste fastställas för att göra kundorderprojekt lönsamma. En fördel hade varit att utöka delen om förändringsstrategi i Projektmodellen och göra det till ett större område i uppstartsmötet. Här kan det även vara en fördel att plocka fram en mall där förändringar ska hanteras i projektet och på sikt även ha med i avtalen. Avtalen ligger utanför avgränsningarna för detta arbete, vilket gör att inga rekommendationer kommer göras kring detta.

6.3.1 Planeringsfasen

I planeringsfasen säger teorin att målen för projektet ska sättas, riskerna och intressenterna analyseras. Här ska också tidsplanen tas fram och resurserna planeras in utefter när och hur dessa kan arbeta. Vissa av dessa steg ska enligt Projektmodellen utföras redan i förstudien, detta skiljer sig från vad teorin menar. I Projektmodellen är grunden i förstudien att lösningen och målet ska godkännas. Fördelen med denna lösning i Projektmodellen är att grunderna redan är fastställda och planeringen kan göras utifrån detta. Det som saknas i projektmodellen, antingen i förstudien eller planeringsfasen, är en intressentanalys. Riskanalysen återfinns och målsättningen i förstudien och därför hade det varit lämpligt att även placera en intressentanalys där. Riskanalysen är dock endast en kortare sammanfattning och skulle behöva utökas för att överensstämja bättre med teorin. På det sättet sker allt förberedande arbete i Projektmodellen i förstudiefasen och all planering och resurshantering i planeringsfasen. Detta ger en tydlig och enkel uppdelning att förhålla sig till.

Projektmodellen har även en genomförande fas såsom teorin säger. Det finns också en testningsfas som inte är klassiskt i projektmodeller men som Projektmodellen innehåller för att kunna säkerställa att rätt resultat levererats. Genom testningsfasen har kunden möjlighet och fördelen att lära sig systemet och ha tillgång till Företagets support i introduktionen hos dem.

6.3.2 Avslutningsfasen

I avslutningsfasen ska, enligt teorin, resultaten och målen jämföras för att kontrollera att de överensstämmer. I kundorderprojekt ska även projektet lämnas över till kunden och denna fas ska beskrivas redan i avtalet hur den ska gå till. Teorin menar att det är vanligt i kundorderprojekt att det finns ouppklarade tolkningsfrågor och att dessa behöver redas ut innan en slutlig överlämning kan ske. I Projektmodellen är syftet med avslutningsfasen att kunden ska godkänna det resultat som levererats och sedan ska kunden lämnas över till support och eftermarknad. Avslutningen innehåller, som teorin förespråkar, aktiviteter såsom att göra klart samtliga punkter och reda ut tolkningsfrågor. Det finns ett leveransdokument där kunden godkänner resultatet och därmed att de krav som funnits är uppfyllda. I Projektmodellen finns en slutlig punkt som handlar om utvärdering där erfarenheter ska samlas in. Denna punkt innehåller också överlämnandet till kunden vilket gör att utvärdering och Lessons learned kommer i skymundan.

6.3.3 Modellens användande

Projektmodellen används mest av projektledarna när dessa är nya på Företaget. Detta har framkommit genom intervjuerna och enligt projektledarna görs egna tolkningar av modellen när de har lärt sig hur arbetet fungerar på Företaget. Då följer projektledarna

inte längre modellen till punkt och pricka utan har valt ut de delar som passar dem. Enligt Tonnquist (2012) är en av de främsta orsakerna till att projekt misslyckas att en projektmodell saknas. På Företaget finns det en välutvecklad projektmodell men projektledarna följer inte den. I teorin är detta vanligt på grund av att modellen upplevs för detaljerad. Detta är den åsikten som många projektledare har och att modellen är för komplicerad att använda sig av. Den saknar dessutom uppdatering av till exempel dokument och känns därmed inaktuell för dem. Företaget behöver, precis som teorin säger, arbeta med att hitta balansen mellan kontroll och detaljer för att göra projektmodellen bättre anpassad i praktiken. Detta glapp mellan teori och praktik kräver djupare analys och kan därmed inte undersökas inom ramen för denna rapport.

I och med de många tolkningarna av projektmodellen har varje projektledare olika tillvägagångssätt i projekten. Detta leder till att kunderna får olika upplevelser beroende på vilken projektledare som de blir tilldelade. Fördelen med det upplägget är att projektorganisationen blir flexibel och lätt kan anpassa sig utefter behov. Nackdelen är att resultaten kan variera och att projekten riskerar att inte bli lika lönsamma som det krävs.

Cheferna på Företaget har inga direkta direktiv på hur projektmodellen ska användas. Under intervjuerna har projektledarna berättat att det viktigaste är att resultatet blir bra i projekten och att själva metodiken kommer senare. I teorin menas det att det är viktigt att ledningen sätter upp krav på att modellen ska följas och att det finns en styrning gällande målen. Fördelarna med att ha ett fritt arbete som inte styrs är återigen flexibiliteten samt att det motiverar projektledarna. Ansvar ger motivation i arbetet och detta är en av de fördelar som finns på Företaget. Nackdelen är, som tidigare nämnts, att det blir svårt att kontrollera resultatet och styra arbetet.

6.3.4 Önskemål om projektmodellen

Projektledarnas önskemål om modellens utformning är att det ska vara en heltäckande projektmodell som de flesta projekt går att placera inom. Modellen ska innehålla de flesta aktiviteter och sedan kan dessa anpassas utefter projektet. Fördelen med upplägget anses vara att flexibiliteten behålls i projektet men att det går enklare att styra aktiviteterna och dess upplägg. Ytterligare synpunkter som projektledarna har kring projektmodellen är att alla dokument och mallar måste vara fullt uppdaterade. Utan dessa saknas incitament till att använda modellen anser de. Om Företaget ska utveckla uppdateringen av dokumenten krävs mer arbete och eventuell styrning kring detta. Nackdelen är att detta arbete tar tid som skulle kunna läggas på annat, men förhoppningsvis kommer denna tid löna sig i längden.

6.4 Framtagning av lösning och målsättning

När målsättning ska göras i projekt finns det enligt teorin olika metoder att använda sig av. Dessa är till exempel projekttriangeln där projektets prioritet anges, triangeln beskriver förhållandet mellan tid, budget och resultat. Denna triangel har projektledarna uppgett att de ofta använder sig av när lösningen ska bestämmas för kunden, precis som teorin säger. Projektledarna använder triangeln muntligt och den finns också kort beskriven i projektstyrningsdokumentet. Dock saknas det beskrivningar i dokumentet kring hur indelningen mellan tid, budget och resultat ska göras och varför den finns med. En djupare beskrivning hade bidragit till djupare förståelse och därmed gjort prioriteringen bättre. Svårigheten är att kunden inte alltid har sina prioriteringar klara, vilket gör att fokus i början inte alltid är bestämt. Dock brukar fokus klarna under projektet och kunden kan göra sin prioritering senare. Fördelen med att använda

triangeln är att Företaget kan göra avgränsningar i projektet och arbeta för att hitta det kunden vill ha. Det som Företaget borde göra för att utveckla sitt arbete med projekttriangeln är att ta in den fjärde dimensionen kundnöjdhet och arbeta med detta tankesätt internt. Enligt Pinto (2013) är det när balansen mellan dessa fyra dimensioner finns som framgång kan nås.

Effektmål är ytterligare något som teorin menar att det är viktigt att fokusera på, alltså vad effekten ska bli av projektet. Även detta har projektledarna uppgett att de använder sig av när lösningen formuleras. Effektmål finns bland annat nämnt i dokumentet för projektstyrning och projektledarna brukar ta upp diskussionen med kunden av vad de vill uppnå med projektet. Fördelen med effektmål är att Företaget kan få en bättre förståelse kring kundens mening med arbetet och kan därmed skapa en bättre lösning.

Företagets projektledare har uppgett under intervjuerna att det är viktigt att lyssna på kunden och hitta deras behov. Fördelen är att kunden har stor möjlighet att påverka och få just sina krav uppfyllda. Nackdelen är att projektet kan missa sitt huvudsyfte och kunden blir den styrande parten i projektet. När fokus huvudsyfte är det svårt att hålla tidsram och budget och projektet kan lättare misslyckas. När Företaget nu funderar på att införa RAPID-projekt kommer det vara viktigt att kunden inte blir den styrande parten utan att projektledaren är detta. Detta kan genomföras genom till exempel striktare regler och att förändringar hanteras på ett mer organiserat vis. Företaget behöver finna balansen mellan att hitta lösningen som motsvarar kundens behov och den standard som eftersträvas.

När mål sätts är det viktigt att dessa är specifika och mätbara enligt teorin. Dock säger Engwall (2002) att mål som sätts då ett projekt startar inte behöver vara samma som när ett projekt avslutas. Projekt behöver ett kontinuerligt arbete med målen. Därför är det av extra vikt att Företaget blir bättre på att uppdatera sina mål genom hela projektet. För det är svårt att sätta mål som ska hålla genom ett helt projekt eftersom förutsättningar ändras och ny kunskap erhålls. Genom intervjuerna har det framkommit att målen är svåra att sätta vilket teorin stödjer. Därför är det viktigt med kommunikation i projektet så att Företaget och kunden är ense genom hela projektet samt att båda parter är införstådda med att målen kommer att ändras. Vad som också anges i teorin är att projektmål oftast är överoptimistiska. Eftersom Företaget har konkurrenter på marknaden måste de sätta denna typ av mål för att kunna sälja till fler kunder. Enligt projektledarna blir förstudien och arbetet med lösningen ofta förhastat eftersom målet inte är tillräckligt detaljerat och djup. Dock anser Engwall (2002) att det inte behöver vara djupt och detaljerat eftersom kunderna oftast ogillar det samt att målen ändå kommer ändras. Därmed hade det varit onödigt att lägga allt för mycket tid för Företaget på att ta fram en grundlig målsättning i sina projekt. Dock är det viktigt att använda sig av delmål som visar att projektet är på väg i rätt riktning samt att det då är lättare att upptäcka felaktiga lösningar i tid. Delmålen och grindarna är något som Företaget måste arbeta med och säkerställa att dessa följs. Detta kan till exempel göras genom visualisering och tätare kommunikation med chefen.

6.5 Riskanalys

En risk är lika med sannolikheten att en händelse sker gånger hur stor konsekvensen är (Pinto, 2013). Det är på detta vis som Företaget hanterar sina risker och genom att använda en riskmatris där de största riskerna identifieras. Eller rättare sagt, det finns en dokumentmall som är avsedd för detta ändamål men den används sällan. Riskanalyserna gör projektledarna främst för sig själva och endast i sitt eget huvud. Det görs därmed

sällan någon dokumentation på detta. Enligt Pinto (2013) är det viktigt för projektledare att göra riskanalyser eftersom risker kring resurser, tekniska frågor och målformuleringen etcetera ofta uppkommer. Där kan själva riskanalysen vara skillnaden mellan ett lyckat och misslyckat projekt. Därmed bör Företaget komplettera dagens befintliga projektmodell med en utökad riskhantering eftersom risker alltid existerar i viss mån och bör därmed beaktas, ett exempel på detta kan ses i slutsatsen. Dock kan det anses onödigt att lägga ner tid på att identifiera risker som i stort sett aldrig uppstår. Men det bör ändå finnas medvetenhet om dessa men kanske istället ha ökat fokus på de större riskerna. Riskanalysen bör även göras olika beroende på hur stort projektet är. Vid större och mer komplexa projekt bör en mer grundlig riskanalys göras medan det i mindre komplexa projekt endast behövs en mer överskådlig analys av de risker som finns.

Pinto (2013) beskriver riskanalysen som en process i fyra steg. Först identifieras riskerna där de delas in under särskilda förutbestämda poster såsom finansiella, tekniska eller avtalsrisker. Detta steg finns det ingen dokumentation för på Företaget. Fördelen med att klassificera riskerna är att bilden av de risker som existerar blir tydligare och att den största risken lyfts fram. Därefter ska, enligt Pinto (2013), de risker identifieras som ofta förekommer i projekt såsom frånvaro, bristande kunskap och tidsramens brister. Efter intervjuerna framgår det att de flesta projektledarna är medvetna om vissa risker såsom kunskapsbrist hos kund och att den korta tidsramen existerar, men de gör ingen särskild åtgärdsplan.

Det andra steget i processen är att bedöma sannolikheten och konsekvenserna av riskerna och på det viset göra en prioriteringslista. På sätt och vis är det just ett sådant dokument som Företaget har idag där projektledarna kan fylla i vilken risk som finns, till exempel intern ERP-kunskap. Därefter fylls det i hur stor sannolikheten är att risken sker, vilken påverkan risken kan ha projektet och sedan eventuellt en kommentar på detta. Då detta dokument är bristfälligt används det inte av projektledarna, som istället gör en snabb överblick själva och eventuellt skriver ner något i ett dokument som de sedan sparar på egen dator.

I det tredje steget förklarar Pinto (2013) att de högst prioriterade riskerna kan förebyggas genom att minska deras möjlighet att påverka projektet. Detta kan liknas vid en form av åtgärdsplan. Det finns ingen sådan hos Företaget och eftersom de endast identifierar riskerna utan att göra något direkt åt dem är de endast mer förberedda om risken sedan sker. I det sista steget bör riskerna dokumenteras för framtida projekt, vilket Företaget heller inte gör. Att ha en väl fungerande riskanalys bidrar till fler lyckade projekt som Företaget helt klart hade vunnit på. En svårighet med en grundlig riskanalys är att det inte finns tidsutrymme i den ursprungliga budgeten för en sådan, utan tiden prioriteras istället till annat som de anser skapar mer värde gentemot kund. Dock vinner Företaget troligtvis på att genomföra en riskanalys i längden och om det upprättas någon form av mall för denna fyrstegsprocess kan riskanalysen ske smidigt.

Risker kan identifieras antingen kvalitativt eller kvantitativt (Pinto, 2013). I Projektmodellen finns det en aktivitet idag som anger att brainstorming bör tillämpas vid identifikation av risker som sker under ett kortare möte i början av projektet. Detta är en form av en kvantitativ metod där många risker identifieras ytligt. Det finns både för- och nackdelar med detta. Nackdelar kan vara att risker som inte är intressanta fås fram och analyseras och att många risker framkommer. Fördelen är att det uppstår en diskussion kring riskerna där allas åsikter är med och inget väsentligt missas. En

kvalitativ metod är dock det som eftersträvas av projektledarna på Företaget då de ser fördelar med att ha kännedom om få och stora risker hellre än många risker ytligt. En kvalitativ metod skulle kunna vara en form av expertutlåtande där erfarenheter präglar vilka risker som fokus bör ligga på. Vad som ändå är viktigt att tänka på vid riskanalysen enligt Pinto (2013) är att involvera flera personer eftersom projekt bör ses i flera synvinklar inom varje område. En diskussion bör göras men på ett annat sätt än bara brainstorming.

6.6 Intressentanalys

I nuläget finns ingen intressentanalys inkluderad i dagens läge. Under ett av startmötena i modellen ska en diskussion ske om vem som är ansvarig hos kunden och vem som kontakten ska ske med. I dokumentet projektstyrning finns det dessutom en lista där deltagarna ska specificeras upp och vilka roller och kontaktoppgifter de har. Det finns också med en punkt om hur kommunikationen ska ske, till exempel om det ska vara projektmöte en gång i veckan. Dessa aktiviteter utförs dock sällan av Företagets projektledare, och precis som med riskanalysen sker detta arbete enbart i huvudet. Flera projektledare har under intervjuerna uppgett nackdelen att det ser arbetet med intressentanalysen som allt för tidskrävande och inte tillräckligt värdeskapande. Därför struntar de ofta i att genomföra någon genomgång av deltagarna. Enligt teorin är en intressentanalys viktig för att den ger möjlighet till att kontrollera inblandade personer och dess påverkan på projektet då syftet är att undvika konflikter. Detta är analysens största fördel, den ger möjlighet till en kartläggning av deltagarna och en kommunikationsplan kan därefter baseras på den.

Första steget i analysen är enligt teorin att identifiera externa samt interna intressenter och information om dessa. Hur styrningen och kontrollen av dessa ska ske planeras sedan och intressenternas mål, styrkor, svagheter och kapacitet ska kartläggas. Även vilket problem som varje intressent vill ha löst i projektet bör framföras. Intressenterna delas sedan in i de olika kategorierna kärntressenter, primärintressenter och sekundärintressenter. För Företagets fall är kund, projektledare/applikationskonsult och teknikkonsulten kärntressenter då de har störst intresse av projektet. Ägarna, övriga medarbetare och leverantörer/samarbetspartners såsom Readsoft är primärintressenter och påverkas i hög grad av projektet och vill därmed vara med och påverka resultatet. Sekundärintressenter kan till exempel vara hyresvärderna, som har lågt intresse av projektet och har därmed ingen större påverkan. Det som är viktigt att få fram är vad dessa har för förväntningar på projektet.

Fördelen med en intressentanalys är att den ger en grundlig beskrivning kring intressenterna och att den ger möjlighet till kontroll. Nackdelen är att den är tidskrävande och att den kan vara svår att rymma i en redan tajt projektram. Det är i Enterprise projekt som projektledarna har uppgett att de ser det största behovet av att göra en intressentanalys och de flesta har åsikten att den borde finnas med i modellen. Projektledarna anser även att en förenklad mall för RAPID-projekt borde finnas där utvalda prioriterade delar ska finnas med. Detta för att förenkla arbetet kring kommunikation i projektet. En förenklad mall kan ses i avsnittet slutsats, figur 11.

6.7 Projektplanering och resurshantering

Svårigheterna med att strukturera upp en projektplan är många. Svårigheter som finns i projekten på Företaget är att de inte äger sina resurser eftersom dessa blir uppbokade till andra projekt. Om det blir en tidsförskjutning i projektet kan konsekvensen bli att

resursen inte är tillgänglig när projektledaren behöver det, vilket leder till ytterligare förskjutning. Detta är ett övergripande problem som Företaget har.

I resursplanering tydliggörs vad som behöver ske i varje aktivitet och detta stäms av med vilka resurser som finns tillgängliga (Wenell, 2009). Företaget gör detta, men har ändå problem med att få schemat att stämma på grund av ändringar i andra projekt. Som Wenell (2009) säger är det av stor vikt att uppdatera resursplaneringen vid ändringar. Detta bör Företaget bli bättre på enligt de intervjuade projektledarna. Ett samverkande systemstöd hade hjälpt där projektledarna tydligt kan se när en viss resurs är uppbokad. Vissa system kan dessutom delas med kunderna och även hantera ändringar i projektet. Projektledarna anger att ett systemstöd för projektledning vore en förbättring för projektplanen.

Projektets schema är en stor del av planeringen och behövs för att kunna styra och kontrollera projektets arbete (Pinto, 2013). Schemalaggningsen ska grunda sig i intressentanalys, riskanalys, resursplanering och målsättning. Riktigt på detta vis fungerar det inte på Företaget eftersom de inte utför någon grundlig intressent- eller riskanalys. Om detta införs kan det bidra till att förbättra projektplaneringen genom att det klargör bilden av projektets omvärld. En god dokumentation är också viktigt där innebörden kan vara tydlig uppföljning och en konsekvent uppdatering. Företagets projektledare flyttas i dagsläget mellan projekt och när det inte finns en tydlig dokumentation blir det svårare för nästkommande person att ta över projektet.

6.7.1 Tidsbestämmelse av aktiviteter

Enligt Pinto (2013) är svårigheten med att planera scheman i ett projekt att uppskatta hur lång tid som en aktivitet kommer att ta att utföra. Tiden för en aktivitet sätts genom att den ansvariga för aktiviteten använder sin uppskattningsförmåga och rutin. Sedan görs jämförelser mot tidigare liknande utföranden i andra projekt, detta enligt teorin. På Företaget sker tidssättningen av aktiviteter på ett liknande sätt, det vill säga av egen erfarenhet. Som ny på Företaget erhålls hjälp av mer erfarna projektledare för att avgöra vilken tid som bör avsättas per aktivitet tills det att tillräckligt stor kunskap finns för att dra egna slutsatser. Ofta sitter projektteamet tillsammans och gemensamt kommer fram till ett schema. Detta schema presenteras sedan för kund som då kan tycka till och påverka tidpunkter som inte passar för dem.

Enligt Wenell (2009) kräver schemalaggningsen oftast en trestegs-procedur. Det första är att identifiera innehåll med dess aktiviteter. Därefter ses vilka aktiviteter som är beroende av varandra och i vilken ordning de kan utföras. Slutligen identifieras alla aktiviteters längd. Till hjälp bör ett hjälpmedel användas eftersom det annars kan vara svårt att få en bra överblick. Metoderna som främst används till detta är genom ett Gantt-schema, nätverksdiagram, milstolpar och/eller en aktivitetslista. Företaget använder sig främst av ett Gantt-schema när de vill erhålla en tydlig bild av projektet. En form av visualisering är också bra att visa för kund eftersom även de kan planera in vad som måste göras i form av till exempel testning. Detta gör att de olika resurserna kan planera in att vara tillgängliga vid specifika tidpunkter. Detta i sin tur bidrar till att det blir lättare för Företaget att hålla schemat. Vad som har framkommit på intervjuerna är att kunden ibland styr alltför mycket, vilket gör att Företaget anpassar sig efter dem. Det positiva med detta är att kunderna blir väldigt nöjda. Nackdelen är att Företaget lätt kan halka efter i tidsschemat när kunden styr samt att de kanske inte får betalt för alla timmar.

6.8 Manuellt arbete och dokument

Ett av de områden som behöver förbättras är uppdateringen av mallar och dokument enligt projektledarna. Enligt dem saknas det dokumentation som är uppdaterad till aktuell Fakturasystemet version. Detta leder till att projektledarna stöter på problem när en mall behövs i ett projekt och den inte innehåller nödvändig information. Mallen förlorar då sin mening och projektledarna behöver göra en uppdatering. Företagets metod för uppdatering är att dokument ska uppdateras av alla och sedan delas vidare, dock fungerar inte denna metod enligt projektledarna. Det har uppkommit förslag på att en central grupp ska vara ansvarig kring detta. Fördelen är att det skulle bli enklare att kontrollera uppdateringen genom en central grupp men det skulle också kosta mer i form av tid och resurser. Projektledarna saknar även ett ägaransvar för dokumenten i projektmodellen och detta skulle eventuellt gå att kombinera som lösning på problemet. På det viset hade ansvaret för uppdateringen kunnat delas upp på ett mindre antal personer och styrningen hade kunnat fungera enklare. Belastningen hade därmed blivit mindre än om en helt central organisation hade styrt dokumentationen.

Förstudiedokumentet är det som flera projektledare angett behöver förändras. De önskar att dokumentet delades upp i ett standarddokument och ett dokument med anpassningar. På det sättet skulle det vara möjligt att ta fram paket med en färdig lösning som sedan går att tillämpa enligt standard. Fördelen med uppdelningen är att det blir mer överskådligt och enklare att hålla sig till en standard tror projektledarna. Nackdelen är att det blir ännu fler dokument som Företaget redan har många av. Därför bör uppdelningen tänkas noggrant igenom och ske på ett enkelt vis.

Ytterligare ett dokument som projektledarna önskar förbättringar i är testmallen. De anser att det finns för få exempel och att det behövs mer styrning kring testerna. De intervjuade projektledarna ser det som en fördel med att utöka testdokumentet och att göra fler exempel där fördelen av ändringen kan bli att testerna flyter på bättre. Även en gemensam projektplan är något som önskas av projektledarna. Fördelen med ett gemensamt dokument är att varje projekt liknar varandra och att det är lättare att sätta sig in i projekt som utomstående. Nackdelen är att mallen skulle bli mindre flexibel och inte passa allas önskemål.

6.9 Avslutningen i projekt

Företagets projekt avslutas ofta på grund av att budgeten tar slut. Detta kallar teorin *förintelse* och innebär ofta att projektet tvingas till ett avslut på grund av brist i tid, budget eller resurser. Enligt teorin ska avslutningen inledas med att se till att allt arbete är färdigt. Projektmodellen är upplagd på detta vis och innehåller en checklista där det ska säkerställas att allt arbete är klart. Dock följer projektledarna denna dåligt och det återstår ofta uppgifter när driftsättningen ska ske.

Teorin menar att det är vanligt att motivationen minskar i slutet av ett projekt och att de sista aktiviteterna drar ut på tiden. Detta är tydligt på Företaget där avslutningen ofta blir utdragen. Det är projektledarens uppgift att se till att motivationen hålls uppe och att arbetet fortsätter. Projektledarna på Företaget har ofta nya projekt som väntar och därför finner de det svårt att prioritera avslutningen. I avslutningsfasen är det tydligt att projektledarna behöver mer stöd än de har i dagens läge. I överlämningen till kund menar teorin att det kan behövas extra planering av tillvägagångssättet, där vissa aktiviteter kan behöva läggas till och en utformning kring hur dessa ska utföras. Denna extra planering kan även komma till nytta i testerna och hjälpa dessa att effektiviseras.

Teorin menar även att en nyckel till framgång är att få acceptans för resultatet. Inom IT är det speciellt svårt att skapa acceptans och detta märks även på Företaget. Detta handlar ofta om bristande tekniska kunskaper hos kunden och för att skapa bättre acceptans behöver Företaget arbeta med detta område. Det är viktigt att skapa förståelse hos kund och nyckeln till detta är enligt teorin en nära och tydlig kommunikation. Kommunikationen måste därför bli bättre genom hela projektet och speciellt genom avslutningen. I Projektmodellen finns det med ett avslutningsmöte, men detta genomförs sällan enligt projektledarna. Om budgeten är slut finns ingen möjlighet att hålla ett slutmöte och därför blir detta ofta endast via telefon eller mail. Dessa kommunikationssätt försämrar överlämningen och leder till sämre acceptans kring resultatet. För att Företaget ska finna balansen i avslutningen behövs en klarare metod och projektledaren behöver prioritera att göra färdigt projekten.

Hur avslutningen blir beror till stor del på hur väl projektet har gått i övrigt, överlämnandet blir till exempel enklare om resten av aktiviteterna skett efter planeringen. Om detta inte sker kan det leda till att godkännandefasen blir lång och utdragen. Projektledarna tror att denna långdragenhet beror på en rädsla hos kunden att bli överlämnade till support där de tror att de kommer få en sämre service. För att inte utelämna kunden helt och göra överlämningen bättre har förslaget uppkommit att projektledaren ska återkomma en månad efter till kunden och följa upp resultatet. Detta för att kunden ska känna sig säkrare och inte lika utelämnande. Fördelen är att kunden kan behålla kontakten med projektledaren och få en säkrare övergång till Fakturasystemet. Nackdelen kan vara att detta är tidskrävande men förhoppningsvis kan det få kunden att känna större förtroende och säkerhet kring att arbeta själv med Fakturasystemet.

6.10 Lessons learned

Lessons learned innebär att ta lärdom av sina tidigare erfarenheter och dra nytta av dessa i kommande projekt (Pinto, 2013). Riktlinjerna för Lessons learned är att det först ska ske ett möte där en beskrivning av projektet ska tas fram där både problem och möjligheter ska komma fram och vad som gick bra och dåligt. Fördelen med Lessons learned är att osäkerheterna minskar vilket leder till att tempot kan öka och korta ner projekttiden. En nackdel kan vara att det kan leda till försiktighet och att befintliga lösningar används.

I Projektmodellen finns det en utvärderingspunkt som sällan utförs på grund av tids- och resursbrist. En annan anledning till att projektledarna inte utför utvärderingen menar de är att det inte finns någon uppföljning eller styrning. Det måste finnas styrning uppifrån i företaget, anser projektledarna för att Lessons learned ska genomföras. När tydliga direktiv saknas uteblir utvärderingen.

Förslaget med att ha ett standarddokument som fylls i med en beskrivning efter projektet har flera fördelar, ett förslag återfinns i slutsatsen. Det är ett enkelt upplägg som inte är för tidskrävande samtidigt som det sammanfattar Lessons learned på ett effektivt sätt. Vidare ska sedan ett möte hållas med projektteamet och leveransansvarig där det viktigaste punkterna diskuteras. Genom mötet ger det möjlighet till återkoppling på projektet och blir ett incitament till att genomföra utvärderingen. Utvärderingen kan även diskuteras med kunden efter utvärderingsmånaden som nämnts tidigare. Genom förslaget kan Företaget förhoppningsvis få igång arbetet med Lessons learned och kunna utveckla sina metoder. Tanken är att utvärderingen ska vara kort, enkel samt inte ta för mycket tid av den redan tajta tidsramen.

6.11 Kommunikation och projektverktyg

Enligt Tonnquist (2012) är en kommunikationsstrategi viktig för att uppnå kommunikationsmål till alla intressenter. Målen bör uttryckas för att de olika intressenterna ska veta om vad de bör känna till samt hur de ska agera i projektet. Då är det viktigt att samma "språk" talas mellan mottagaren och sändaren. En svårighet som finns i projekten är att misstolkningar sker mellan kunden och Företaget vilket beror på det tekniska ämnet. Företaget behöver därmed kommunicera med kunden i ord som denna förstår, vilket leder till att förväntningar kan diskuteras i projektet. Risken är annars att kunden accepterar något som de egentligen inte förstår och att det istället blir onödiga ändringar i lösningen allteftersom projektet pågår.

I intervjuerna framgick det att det är svårt för kunderna att kommunicera sina processer och att det skulle kunna avhjälpas genom att Företaget ökar sin kunskap om olika affärssystem. Kommunikationen skulle därmed bli bättre parterna emellan. Tonnquist (2012) förklarar att retorik är en viktig aspekt vid kommunikation där det innefattar argumentationsteknik och hur argument framförs för att verka mest övertygande. Retorikkurser kan därmed vara av god idé för att utveckla Företagets projektledare.

Vilken tidpunkt kommunikation i projekt sker kan vara avgörande för hur projektet går. Projektledarna på Företaget angav att problem vanligtvis rapporteras försent till kunden. Fördelen med att vänta med att rapportera ansåg de vara att oron reduceras hos kunden om projektledarna istället försöker lösa problemet först och har en tydligare överblick av orsaken. Det är då lättare att få kunden att förstå problemet och lösningen kan arbetas fram fortare. Dock kan det bli negativa konsekvenser utav den sena rapporteringen om problemet är svårt att lösa och kunden inte vill betala för det extra arbete som krävs för att lösa det. Det kan skapa negativ stämning. Budget var särskilt något som projektledarna drog sig för att ta upp med kunderna. Därmed är det viktigt att kommunicera transparent med kunden och att vara ärlig. Om kommunikationen sker på rätt sätt och rätt tidpunkt är det betydligt lättare att erhålla förståelse från kunden. Motargument förekommer ändå, men med väl genomtänkta svar med god relevans blir det ändå lättare att diskutera med kunden.

Ju större osäkerhet en uppgift har desto större informationsmängd behöver processas menar Galbraith (1974). I Företagets projekt finns en stor informationsmängd i och med att det finns stora osäkerheter i bland annat förväntningar, integration och kundens arbetssätt. Dessa osäkerheter behöver hanteras och likaså informationen. Teorin rekommenderar tre punkter som Företaget skulle kunna använda sig av. Dessa tre menar att Företaget skulle kunna kontrollera informationen genom att sätts upp regler kring speciella situationer som gör att behovet av kommunikation kring dessa minskar. Ett annat alternativ är att koordinera mål som projektledarna ska arbeta utefter att följa. Målen skapar ett önskat beteende som kan vara en fördel i kommunikationen.

Vad gäller kommunikationen på kontoren sker det få kunskapsutbyten. Det vill säga, projektledarna utbyter få kunskaper kring hur de jobbar eller hur projekten har gått. Att höra hur andra jobbar är bra eftersom det då kan ta lärdom av varandra. Annars kan en uppgift utföras på ett sätt som kan anses felaktig av andra, denna information kommer emellertid inte fram till rätt person på grund av bristande kommunikation.

6.11.1 Kommunikationssätt

Kommunikation kan te sig på olika sätt. Tonnquist (2012) nämner några sätt som till exempel skriftligt, elektroniskt och fysiskt. Alla dessa metoder används alltid på företagen i olika grad. Kommunikationen mellan projektledare och kund beror på vem som är projektledare och dennas personlighet. Vissa föredrar att mestadels ha mailkontakt med kunden medan andra föredrar att ha mer fysisk kontakt och faktiskt träffa kunden. Hur kommunikationen sker beror på hur personligheten ser ut hos projektledaren, eftersom vissa är mer inåt eller utåtvända är denna del av kommunikationen svår att påverka. Det viktigaste är att känna sig bekväm i sitt kommunikationssätt och att budskapet når kund.

Kommunikation på Företaget, enligt projektledarna, sker idag i många verktyg vilket skapar rörighet. Många projektledare har föreslagit ett samlat verktyg som hade underlättat deras arbete. Det gör det lättare för projektledarna att planera och följa upp projekten samt gör det smidigare att uppdatera ändringar, vilket är ett problem idag. Kommunikationsverktyget som används internt fungerar bra, dock hade ett projektverktyg även underlättat kommunikationen med kund. Istället för flera kommunikationskanaler behöver informationen samlas. Det finns flertalet projektverktyg på marknaden med olika fördelar. Om Företaget planerar att införskaffa ett sådant verktyg behöver detta utredas vidare.

6.12 Motivation

Teorin om motivation i projektarbete handlar om att det måste kännas meningsfullt och stimulerande, vilket gör att det måste finnas möjlighet till personlig utveckling. Motivation fås genom egna initiativ och hur dessa uppmärksammas av omgivningen. Företaget har ett positivt arbetsklimat där det finns stora möjligheter till att påverka. Projektledarna har nämnt bland annat uppskattningen från kolleger, chefer och kunder som en stark motivationsfaktor i deras arbete. Vidare har de nämnt variationen, ansvarstagandet, friheten och nya utmaningar som faktorer som motiverar dem. Dessa stämmer väl överens med teorin kring motivation och arbetsklimatet på Företaget gynnar detta och leder till utveckling i företaget.

Det är viktigt för Företaget att tänka på att behålla friheten i arbete när förändringar sker. Upplägget av projekt behöver även i fortsättningen vara fritt och utmanande för projektledarna och detta behöver säkerställas nu när RAPID-metoden undersöks. Projektmodellen får därför inte vara för detaljerad och fylld med information. Under intervjuerna har det framkommit att modellen idag är för detaljerad och att modellen istället borde innehålla riktlinjer för arbetet. En sådan modell uppger vissa projektledare skulle stämma bättre med deras arbete och fortfarande ge ett stöd.

Under intervjuerna har projektledarna fått frågan om de tror att belöningssystem skulle kunna kopplas till Projektmodellen och på det viset motivera till att använda projektmodellen mer. Teorin om belöningssystem handlar om att belöningar existerar för att motivera till goda resultat. När ett belöningssystem ska användas är det viktigt att tänka igenom varför det ska finnas och vad syftet och målet är. Enligt de intervjuade projektledarna är det viktigt för dem att belöningssystemet ger utdelning för deras individuella resultat och att det går att använda som verktyg till motivation.

Projektledarna har åsikten att det kan finnas svårigheter med att koppla belöningssystemet till Projektmodellen. Detta för att belöningarna skulle kunna utnyttjas och att resultatet skulle kunna bli lidande, då är det istället viktigare att klara en grind än att genomföra en fas så bra som möjligt. Grindarna i projektet är flytande och det finns

inga normativa mått på när dessa är godkända, detta är olika i varje projekt. I och med att måtten är flytande finns risken att belöningsutdelningen inte skulle bli lika för alla och då faller systemets syfte. Om ett belöningsystem ska användas för att stärka användandet av projektmodellen är det viktigt att det bidrar till ett bättre resultat och att det lyfter projektmodellens nytta. Projektledarna ser därmed hellre att belöningarna baseras på projektets slutliga resultat.

6.13 RAPID och standardprojekt

RAPID är för Företaget en kund som har ett bolag och med ett affärssystem som Företaget har kunskap om. Lösningen har implementerats förut och en standard ska kunna användas. RAPID är myntat av Företaget och går ut på att standardisera projekt. Trots eftersökning om teori kring standardisering av projekt har ingen information kunnat hittas och ingen modell finns som stödjer tillvägagångssätt för projektstandardisering. Därmed finns det ingen möjlighet att göra en vidare jämförelse av vårt resultat med teorin, istället redovisas antaganden endast efter resultatet och vad som kan vara bra eller dåligt i enskilda fall. En viktig fråga är dock om det går att kalla denna form av standardiserade projekt för projekt, eller om det mer är en process. För processer ter sig likadant och upprepas ofta, och det är på sätt och vis det som ett RAPID-projekt tycks förespråka.

Ur resultatet framkommer det att avtalen och grunden måste vara tydligt utformade med dess begränsningar. Om RAPID ska vara av standardiserad karaktär måste de följa samma principer och därmed inte innehålla några förändringar. För om ändringar sker under projektets gång kommer extra kostnader falla på kunden. Därmed är det viktigt att projektledarna är extra tydliga om förändringsstrategin eftersom det annars kan leda till missnöje. Det är därmed viktigt att det är Företaget som styr i projekten och inte kunden i ett RAPID-projekt.

I resultatet framgick det att alla aktiviteter bör finnas med i projektmodellen även för RAPID-projekt men att de kan kortas ner. En förklarande text skulle kunna läggas till för att komplettera med i vilka fall en aktivitet bör göras, hur de bör utföras och varför just den aktiviteten är viktig för ett specifikt ändamål. Fördelen är att modellen bli flexibel och skalbar men samtidigt informationsrik och ett bra stöd i arbetet som projektledare.

6.14 Diskussion kring tillämpning av det erhållna resultatet

Projekt är ett diffust begrepp och målet med att leverera ett bra lösningsförslag till Företaget har varit mer avancerat än förväntat. Detta beror till stor del på den bristande information i olika skrifter gällande projekt och de problem som många företag upplever.

Varför projektledning och drivande av projekt är ett oklart fenomen med flera olika teorier beror på att det är svårt att sätta en tumregel för hur ett specifikt projekt bör styras. I denna analys och diskussion förespråkar författarna att en framtagning av en mer omfattande projektmodell är av stor betydelse för Företaget. Det beror på att riskanalys, intressentanalys, Lessons learned och förändringsarbete har framkommit som viktiga aktiviteter i ett projekt och att Företaget bör utöka sin projektmodell med dessa. Detta har återfunnits i de flesta artiklarna och i litteraturen. Företagets projektledare har dessutom uppgett att de gärna hade sett dessa aktiviteter i projektmodellen. Samtidigt anser projektledarna att modellen är allt för detaljerad idag, vilket är en motsägelse till tidigare påstående och att de snarare önskar mindre

information än mer. Hur detta kommer sig har inte studien fördjupat sig i, men ett hastigt antagande är att projektledarna inte riktigt vet hur de vill utforma projektmodellen. I ena fallet vill projektledarna ha en enkel projektmodell med mindre detaljer och i andra fallet vill de behålla samtliga aktiviteter och ha tillgång till all information.

Trots det är slutsatsen att en utökad modell med ovanstående aktiviteter är på sin plats och att projektaktiviteterna istället bör alterneras beroende på komplexiteten i varje enskilt projekt. I och med denna förändring tros projekten bli lättare kan slutföra, där Företaget redan under förstudiefasen har analyserat omvärlden genom en intressent- och riskanalys och därmed är bättre förberedda på oförutsedda händelser. Om även arbetet med förändringar kommer igång och ständigt uppdateras under projektets gång kommer det troligen att bli lättare för Företaget att nå ett önskat slutmål i projekten. Om en utökning med dessa aktiviteter kommer ge bättre kvalitetssäkring är osäkert i och med för- och nackdelarna med detta förslag. Det kan anses överflödigt att genomföra en riskanalys om inte något inträffar och projektledaren har därmed lagt ner viktig tid på något som inte genererade något värde för projektet. Sett från andra sidan kan denna riskanalys med stor sannolikhet utnyttjas i ett framtida projekt och om en händelse inträffar sparas en stor mängd tid och pengar. Dessutom slipper förhoppningsvis Företaget problemet med att återgå till förstudien i ett senare skede.

Eftersom analysen utgår ifrån teori och projektledarnas åsikter är det svårt att resonera kring hur det kommer att fungera i praktiken när endast en teoretisk beskrivning utförts. Det så kallade glappet mellan teori och praktik handlar om att det som står nedskrivet i teorin är svårt att applicera praktiskt. Till detta glapp har det tagits hänsyn i denna rapport, men när ingen av författarna har god praktisk erfarenhet inom ämnet saknas kunskap att relatera till och enbart projektledarnas egna åsikter har analyserats.

Det som inte har framkommit i intervjuerna är den egentliga utmaningen som finns i projekten. Därmed är det svårt att utreda vad som hade bidragit till en förbättring. Det som framgått är att projektledarna arbetar under press och styrs av den strama tidsramen och budgeten. Dock framgår det inte om det är denna press som upplevs eller om det finns något bakomliggande som inte lyckats redas ut. Allteftersom studien har fortflöpt har flera lösningar kunnat presenteras utan att egentligen veta vilket det bakomliggande problemet är. Därmed bör någon med praktisk erfarenhet fortsätta att arbeta med att utvärdera projektprocessen för att säkerställa att målet nås med förändringarna.

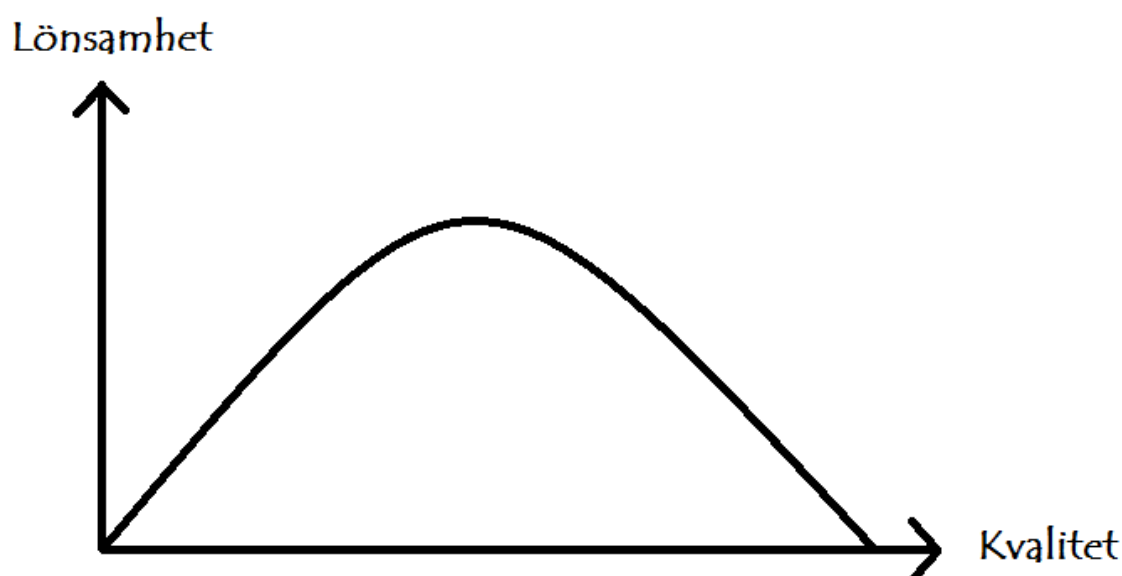
En ökad grad av standardisering kan löna sig i flera fall, detta eftersom det blir enklare att utföra arbetsmoment om de genomförs på samma sätt. Hastigheten i utförandet ökar också eftersom momentet utförs på rutin. Det är dock inte enkelt att applicera en fast och given rutin på samtliga projekt, detta på grund av att projekt ter sig olika och där intressenterna har olika behov i projekt. Grindar och andra typer av styrningsdokument bör vara standardiserade men flexibilitet bör finnas med i övrigt arbete.

Gällande kvalitetssäkring har Rosenfeld (2008) skrivit en artikel om fenomenet kring projekt och avvägningen mellan lönsamhet och kundnöjdhet. Artikeln handlar även om huruvida företag ska arbeta med kvalitet eller inte. Vi anser helt klart att Företaget ska arbeta djupare med sitt kvalitetsarbete gällande att lägga mer tid i deras förstudie. Rosenfeld (2008) menar på att ett förebyggande arbete är mer lönsamt jämfört med att rätta till felen i efterhand, vilket kan relateras till att genomföra en djupare förstudie med. Dessutom anger Rosenfeld (2008) att höga kostnader för misslyckande ofta hänger

samman med dåligt förarbete, vilket också syftar till en djupare förstudie. Ytterligare en viktig punkt som Rosenfeld (2008) lägger vikt på är att det är billigare att arbeta med kvalitet än att inte göra det i de flesta industrier. Med detta som underlag känns det tryggt att kunna säga att ett förbättrat kvalitetsarbete lönar sig.

Det som även nämns i teorin är att det är viktigt att hitta balansen i kostnader mellan ett kvalitetsarbete som lönar sig och inte lönar sig. Kundnöjdhet är en viktig aspekt att ta hänsyn till och som dessutom ofta är svår att kartlägga. Till exempel kan en nöjd kund för med sig en extra kund, medan en missnöjd kund inte återkommer och risken även finns att kunden sprider detta budskap. Eftersom Företaget som analyseras enbart arbetar med kundrelationer är det väldigt viktigt att de har med kunderna i sina beräkningar.

Rosenfeld (2008) har analyserat en metod för att den punkten för optimal lönsamhet mellan förebyggande kvalitetsarbete och kostnaderna för interna och externa misslyckanden. En sådan graf skulle uppskattningsvis kunna se ut så här:



Figur 9 – Lönsamhet vs. kvalitet

Det grafen anger är att om det läggs ner allt för mycket tid på kvalitetssäkring kommer lönsamheten att sjunka, vilket resulterar i det samma om för lite tid läggs på kvalitetsarbete. Att finna den optimala lönsamhetspunkten hos det företag som analyseras är dock svårt eftersom det är så många aspekter som måste tas hänsyn till såsom kvalitet, lönsamhet och kundnöjdhet. Är kunderna som nöjdast när lönsamheten är på topp? Kanske inte, och då måste en beräkning med den aspekten också göras där en lägre lönsamhet måste erhållas för att erhålla nöjdast kunder.

I denna studie har det framkommit att projektledartiden kan minskas i projekten och detta framförallt i RAPID och standardiserade projekt. Dock säger detta emot vårt tidigare antagande om att vissa projektledaraktiviteter borde utökas, till exempel risk- och intressentanalys. Anledningen till detta tros vara att projektledarna underskattar vikten av förarbetet och att kvalitet inte främjas.

Angiven graf ovan är ett känt fenomen som de intervjuade projektledarna troligtvis känner till. Men varför väljer de ändå att inte följa den? Svaret på den frågan är klurig och som inte har kunnat redas ut under dessa månader som vi har analyserat bolaget. En

förklaring till detta skulle förslagsvis kunna bero på projektets förutsättningar redan från säljfasen. Eftersom Företaget är ett säljande företag har de säljare som kontaktar potentiella kunder för att sälja deras produkter. Säljare kan ibland använda många metoder för att vinna kundens förtroende, vilket förhoppningsvis leder till att de köper produkten. Om kunden uppger att de går med på att köpa produkten fast till ett lägre pris än det som är angivet, tackar sällan säljaren nej till möjligheten att sälja. Om nu så är fallet leder det till att projektledaren i nästa steg redan då står inför en tuffare utmaning: nämligen att leverera en produkt som sålts in till en lägre kostnad och som måste intjänas på något sätt. Sättet det sedan intjänas på är troligen att förstudien kortas ner och vissa aktiviteter hoppas över. Därför rekommenderas att fortsatta studier även görs på säljfasen. Detta eftersom om projekten säljs in under rätt förutsättningar till det pris som absolut är lägst för att kunna genomföra alla moment, ökar chansen till att genomföra lönsamma projekt.

Konkurrensen som finns på marknaden bidrar även till de strama ramarna och kan förklara säljarnas beslut att minska ramarna i ett projekt. Konkurrensen kan ha både positiv och negativ inverkan på projekt. Konkurrensen kan bland annat leda till att ramarna blir mindre och projekten svårare att få lönsamma. Samtidigt kan inte tid och budget sättas för högt för då kanske kunderna väljer ett konkurrerande företag istället.

I och med ovanstående text har frågeställning nummer två diskuterats: Är det rimligt att en sådan utformning åstadkommer en bättre kvalitetssäkring? Ett fullständigt svar har inte kunnat ges eftersom tiden får utvisa om en bättre kvalitetssäkring har åstadkommit.

7 Rekommendationer och slutsats

I detta avsnitt kommer de rekommendationer presenteras som tagits fram utifrån analysen och diskussionen och som anses lämpliga för Företaget.

Rekommendationer kring Projektmodellen:

- Utöka med en mer grundlig riskanalys
- Utöka Lessons learned och gör det till en egen aktivitet
- Utöka med intressentanalys
- Öka kraven på att använda modellen uppifrån
- Utöka informationen om förändringsstrategi i projekt
- Styra dokumentuppdateringen mer än i dagsläget och ha en central kontroll på att denna sker
- Projektmodellen ska innehålla riktlinjer istället för detaljbeskrivningar

Rekommendationer inom målsättning:

- Utöka informationen om projektriangeln och börja använda den fjärde dimensionen kundnöjdhet
- Lägga in en förklaring på hur och varför indelningen ska ske i projektriangeln
- Dela upp lösningsbeskrivningen i ett standarddokument och ett för specialanpassningar
- Inse att mål ändras i projekt och istället arbeta med kontinuerlig uppdatering av målsättningen
- Fokusera på en mindre detaljerad målsättning tidigt i projektet och istället arbeta med informationsinsamling

Rekommendationer i riskanalysen:

- Skapa en fullständig modell där riskerna först identifieras, sannolikhet och konsekvens kan bedömas och en åtgärdsplan tas fram
- Områdesindela riskerna i finansiella, tekniska, marknadsmässiga och avtalsrisker
- Sätt upp krav på dokumentation
- Göra en kvalitativ riskanalys genom att fokusera på expertutlåtanden och erfarenheter hellre än brainstorming
- Skapa en förenklade version för RAPID-projekt

Rekommendationer kring intressentanalysen:

- Skapa en modell där intressenterna identifieras, delas in i grupperna kärntressenter, primärintressenter och sekundärintressenter
- Analysen ska kartlägga intressenternas mål, styrkor, svagheter, kapacitet och vilket problem som varje intressent önskar ha löst
- Skapa en förenklad version för RAPID-projekt

Rekommendationer för projektplanen:

- Använda informationen från intressent- och riskanalysen när projektplanen skapas
- Cheferna ska ställa krav på en uppdaterad projektplan

Rekommendationer i avslutningsfasen:

- Inför att avslutningsmötet med kunden ska ske
- Inför en uppföljningsmånad i projektet där projektledaren kontaktar kunden en månad efter leveransen och säkerställer kundnöjdheten och reder ut frågor
- Ta fram ett standarddokument för Lessons learned och inför ett möte med leveransansvarig efter projektet

Rekommendationer kring RAPID:

- Fokusera på att grunden i projekten blir ordentligt genomförd
- Att projekt som är RAPID har denna inriktning från starten
- Samtliga aktiviteter behöver genomföras men i mindre skala

Rekommendationer kring projektledning:

- Vidareutbilda projektledarna i en retorikkurs
- Öka kraven på att använda muntlig kommunikation i projekten
- Skapa ett forum där projektledare kan utbyta erfarenheter med varandra, till exempel ett Skype möte varje kvartal
- Lyfta fokus på projektledning genom att dela upp rollen som projektledare och applikationskonsult oftare

7.1 Slutsats

I detta avsnitt kommer slutsatserna att redovisas som är baserade på tidigare kapitel. Det som presenteras är de mest angelägna åtgärderna och som är relativt lätta att implementera i dagens situation på Företaget.

7.1.1 Riskanalys

Företaget bör utföra en riskanalys för att eliminera risker som kan hindra arbetet med att uppnå projektets mål. Slutsatsen är att riskanalysen bör innehålla följande:

Steg 1: Identifiera tänkbara risker och fundera över:

- Vilka är förutsättningarna för att lyckas?
- Vilka framgångsfaktorer finns?
- Vilka resurser har vi idag?
- Vad kan gå fel?
- Vad har gått fel i liknande projekt tidigare i organisationen?
- Vilka resurser saknas?

Steg 2: Avgöra vilka risker som är störst. Detta genom att skilja på två kriterium; 1) Sannolikheten att risken inträffar. 2) Konsekvensen om risken inträffar. Sätt 1-5 på båda dessa och multiplicera $1*2$. Resultatet blir sedan riskbedömningen.

Steg 3: Här bedöms åtgärderna och vad som kan göras åt riskerna. Resonera kring hur händelsen kan påverkas för att få minst sannolikhet och konsekvens av att inträffa.

Steg 4: Använda riskanalysen under projektets förlopp och hålla analysen uppdaterad. Projektledaren har ansvaret över riskanalysen

Nedan visas ett exempel på hur riskanalysen skulle kunna vara utformad:

7.1.2 Intressentanalys

I projekten bör en intressentanalys finnas där samtliga intressenter kartläggs. Syftet är att erhålla en tydlig bild av omgivningen kring projektet och vad de har för utbyte och behov av projektet. Fördelen med att göra en intressentanalys är att Företaget lättare kan identifiera intressentens behov och svagheter etcetera vilket bör göras i samband med en riskanalys. Då intressentanalysen, precis som riskanalysen, inte är ett statiskt dokument bör Företaget kontinuerligt uppdatera den åtminstone en gång per månad. Slutsatsen är att intressentanalysen bör innehålla följande:

Steg 1: Vilka är intressenterna för Företaget? Dessa bestäms efter kategorierna kärnintressenter, primärintressenter och sekundärintressenter. Kärnintressenter har störst intresse av projektet såsom kunden, projektledaren samt övriga i projektteamet. Primärintressenterna är till exempel ägarna, medarbetare och leverantörer, det vill säga de som i hög grad påverkas av resultatet och därmed vill vara med och påverka projektet. Slutligen finns det sekundärintressenter vilka är hyresvärderna och fackföreningen etcetera. De har relativt lågt intresse av projektet och kommer därmed inte påverka projektet.

Steg 2: Nästa steg är att analysera intressenterna. Några analyser som bedömts mest relevanta är intressentens behov, svagheter, styrkor, hur intressenten påverkar samt påverkas. Därefter är det även bra att analysera vad som behöver göras efter ovanstående analyser och utse någon som bär ansvaret för att aktiviteten genomförs.

Steg 3: Sista steget är att utvärdera hur projektledaren ska nå intressenterna och då börja med intressenten med allra störst inflytande. Det som bör funderas är vilken roll du har som projektledare gentemot intressenten. Ska du rådfråga, informera, involvera eller få beslut? Dessutom bör det funderas huruvida när och hur ofta vi ska nå ut till intressenten.

Nedan visas ett exempel på hur intressentanalysen skulle kunna vara utformad:

STAKEHOLDER MANAGEMENT			
Project	[Name on project]		
Project manager	[Name]		
Project period	[2014-XX-XX - 2014-XX-XX]		
Revised	[2014-XX-XX]		
Stakeholders	Which are the stake holders:	Their needs:	Strengths:
Core team	Project manager		Weaknesses:
	Project team		
	Core customer		
	Others at customer		
Primary stake holders	Owners		
	Employees		
	Suppliers, Read Soft		
Secondary stake holders	Landlord of Medius premises		
	Legacy system owners		
	Union		
Mapping	How the stake holder is affected:	How the stake holder affects:	Responsible:
Core team		What needs to be done:	
Primary stake holders			
Secondary stake holders			
	Core team = Stakeholders which have decisionmaking roles in the project, most important		
	Primary stake holders = Stakeholders which is affected directly by the projects performance		
	Secondary stake holders = Stakeholders with low interest in the project		

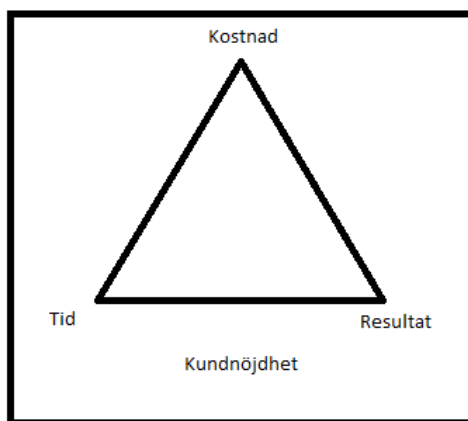
Figur 11 - Förslag på utformning av intressentanalys

7.1.4 Lessons learned

Att ta lärdom av sina utförda projekt är viktigt och är en aktivitet som Företaget bör komplettera sin projektmodell med. På så sätt erhålls lärdom som kan vara till stor nytta för framtida projekt. För att genomföra Lessons Learned bör ett möte äga rum i samband med avslutande av ett projekt. Där diskuteras en beskrivning fram om vad som skett under projektet. Mötet ska inte enbart fokusera på problem utan även punkter som gick bra under projektet. Informationen som tas upp under detta möte bör förankras högre upp i organisationen, till exempel leveransansvarige på Företaget. Ett stöddokument kan vara till stor hjälp när Lessons Learned genomförs. I bilaga tre kan ett sådant exempel ses.

7.1.5 Mål

Rekommendationen till Företaget är att börja använda sig av den fjärde dimensionen kundnöjdhet i projekttriangeln. För att visualisera detta kan till exempel en kvadrat läggas till runt triangeln som visar helheten. Detta ritas enligt nedan:



Figur 14 - Förslag på användning av fjärde dimensionen

7.1.6 Förändringsarbete

Förändringar är en stor del av projekt och dessa behöver hanteras genom strategiskt arbete. För detta behövs till exempel ändringslogg och en rutinbeskrivning. Dessa är mallar som Företaget skulle kunna använda sig av för att strukturera förändringarna i projekt. Nedan följer exempel ändringsloggen och ett förslag på rutinbeskrivning finns i bilaga fyra:

ID	Beskrivning	Orsak	Mindre förändring	Teknisk konsekvens	Projektets konsekvenser	Åtgång tid	Åtgång ekonomi	Genomförbarhet (1-10)	Om nekad ändring	Rekommendation	Beslut	Ansvar	Uppdaterat dokumentation	Informera intressenter
1														
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														
11														
12														
13														
14														
15														
16														
17														
18														
19														
20														

Figur 15 - Förslag på utformning av förändringslogg

8 Referenser

Anderson, A M. (2014) Konkurrens. *NE*. <http://www.ne.se/lang/konkurrens/228977>. (2014-05-06).

Arbetsmiljöverket. (2014) Belöningsystem. *Arbetsmiljöverket*. <http://www.av.se/teman/datorarbete/forebygg/arbetsorganisation/beloningssystem.aspx?AspxAutoDetectCookieSupport=1>. (2014-04-29)

Ax, C. (2009) *Den nya ekonomistyrningen*. Stockholm: Liber.

Engwall, M. (2002) *The Futile Dream of the Perfect Goal*. Köpenhamn: Liber Ekonomi.

Galbraith, J R. (1974). Organization design: an information processing view. *Interfaces*. Vol. 4, Nr 3, ss. 28-36.

Industriarbetsgivarna. (2014) Belöningsystem & förmåner. *Industriarbetsgivarna*. http://www.industriarbetsgivarna.se/arbetsgivarfragor/lonebildning/61625c70-9d52-4690-99ba-eb2abd89e720_1. (2014-04-29)

Jansson, T & Ljung, L. (2013) *Hemligheten med projektledning*. Andra upplagan. Karlstad: TUK Förlag AB.

Microsoft Corporation. (2014) Mål: Schemalägga projektets aktiviteter. *Microsoft Corporation*. <http://office.microsoft.com/sv-se/project-help/mal-schemalagga-projektets-aktiviteter-HA001078104.aspx>. (2014)

Moen Brykt, J & Nilsson, H. (2012) *A framework for customer interactive delivery process*. Göteborg: Chalmers Tekniska Högskola. (Examensarbete inom Institutionen för teknikens ekonomi och organisation. Innovation).

Pinto, J. (2013) *Project Management, Achieving Competitive Advantage*. Upplaga 3. Harlow: Pearson Education.

Projektledarguiden. (2012) Effektmål. *Projektledarguiden*. <http://www.projektledare.info/effektmaringl.html>. (2012)

Projektledarguiden. (2012) Projektverktyg. *Projektledarguiden*. <http://www.projektledare.info/projektverktyg.html>. (2012)

Rosenfeld, Y. (2008) *Cost of quality versus cost of non-quality in construction: the crucial balance*. Haifa: Israel Institute of Technology.

Suntarbetsliv. (2010) Belöningar kan minska motivationen. *Sunt arbetsliv*. <https://suntliv.nu/Amnen/Ledarskap-och-organisation/Artiklar-om-ledarskap-och-organisation/Beloningar-kan-minska-motivationen/>. (2014-04-29)

Tonnquist, B. (2012) *Projektledning*. Fjärde upplagan. Stockholm: Sanoma Utbildning.

Trost, J. (1997) *Kvalitativa intervjuer*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Trost, J. (1994) *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur.

Wallgren, L. G. (2011). *Motivation requested – Work motivation and work environment of IT consultants*. , avhandling motivation, Göteborg: University of Gothenburg. (Department of Psychology).

Wenell. (2009) *Applied project management*. Wenell Management AB.

Bilagor

Bilaga 1 – Intervjufrågor

Intervjufrågor

Skulle du vilja börja berätta lite kort om din tid på Företaget?

Projektens problem

- Vad anser du är ett projekts största problem? Vad är det som går fel?
- Vad anser du det är som tar tid i projektet?
- Vad tycker du är mest akut att förbättra?
- Hur agerar du när projektet börjar gå över tiden och budget?
- Finns det aktiviteter i projekten som du anser onödiga och som du hoppar över? Varför?

Arbetsätt

- Vill era chefer att man alltid ska följa projektmodellen?
- Förstudien innehåller 6 möten inkl. work shop och avslutningen 3. Vad tycker du om detta?
- Vad är tanken med projektmodellen? Hur ska den användas?
- Hur annorlunda tror du ditt arbete skiljer sig från andra projektledare på Företaget?
- Hur vill du att projektmodellen ska vara för att du ska använda den?
- Borde man särskilja på Projektledare vs Applikationskonsult i modellen?
- Vad skulle underlätta för dig i upplägget av projektmodellen? Är den lättillgänglig?

Målsättning

- Har du några knep på lösningar för hur du bäst tillfredsställer kund i projekten?
- Vad anser du det är som skapar värde för kunden?
- Finns det några rutiner för hur målen sätts i projekt? Vad? Hur förbättras?
- Hur arbetar du med delmål? Skiljer detta sig mycket projektledare emellan?

Risikanalys

- Hur gör du risikanalysen?
- Vid riskanalys så kan analysen ske antingen mer kvalitativt eller kvantitativt, alltså antingen att utvärdera många risker ytligt eller få risker grundligt? Vad är viktigast om du måste välja?
- Hur åtgärdar ni de möjliga problem som identifierats? Gör ni det i samband med risikanalysen eller när problemet uppstår? Ge exempel
- Hur dokumenterar du ditt riskarbete?

Intressentanalys

- Gör du en intressentanalys? Vad tror du tror du en sådan skulle tillföra?

Projektscheman

- Hur tycker du schemalagningen fungerar? Hur gör du? Varför?
- Vad är svårast med att göra projektscheman? Vad skulle kunna hjälpa detta?

- Hur bedömer du tidsåtgången för projektet och för en aktivitet?
- Vad ser du för för- och nackdelar med att alla PL ska använda/följa samma projektplan?

RAPID

- Hur skulle ett RAPID-projekt se ut i dina ögon?
- Vilka aktiviteter skulle kunna försvinna eller förkortas från dagens modell? Hur skulle man gå tillväga?
- Vad är det i projektledarens arbete som kan bli RAPID?
- Vid nedkortning av tid av ett projekt bör man fråga sig följande:
- Kan vi begränsa projektets omfattning om vi gör vissa undantag?
- Kan vi leverera vissa delar senare?
- Kan ni leverera vissa delar tidigare?
- Kan vi använda redan befintliga lösningar eller produkter istället för att utveckla våra egna?
- Kan vi köra fler aktiviteter parallellt?
- Hjälper det om vi tillsätter fler/mer resurser? Och har vi möjlighet till det?
- Kan våra leverantörer korta ner deras ledtid?
- Har vi alternativa, snabbare, uppställningar?
- IT-branschen är i ständig förändring och utveckling, tror du det går att hitta ett best practise?

Kommunikation

- Hur och när rapporterar du problem i ett projekt både till kund och chef?
- Vad tycker du projektledare gör för fel när de ska kommunicera i sina projekt?
- Tycker du rätt kommunikationssätt sker på rätt ställe i dagens projekt? Möte på rätt ställe, telefon, mail osv.? Skulle ett hjälpmedel underlätta? Några erfarenheter av något bra verktyg?

Uppföljning

- Hur använder du grindarna? Hur hårt följer du dem?
- Hur borde grindarna vara utformade enligt dig? Mer eller mindre styrda? Rutiner?
- Hur har ni uppföljningsmöten? Veckomöten?
- Vad tycker du om detta upplägg?

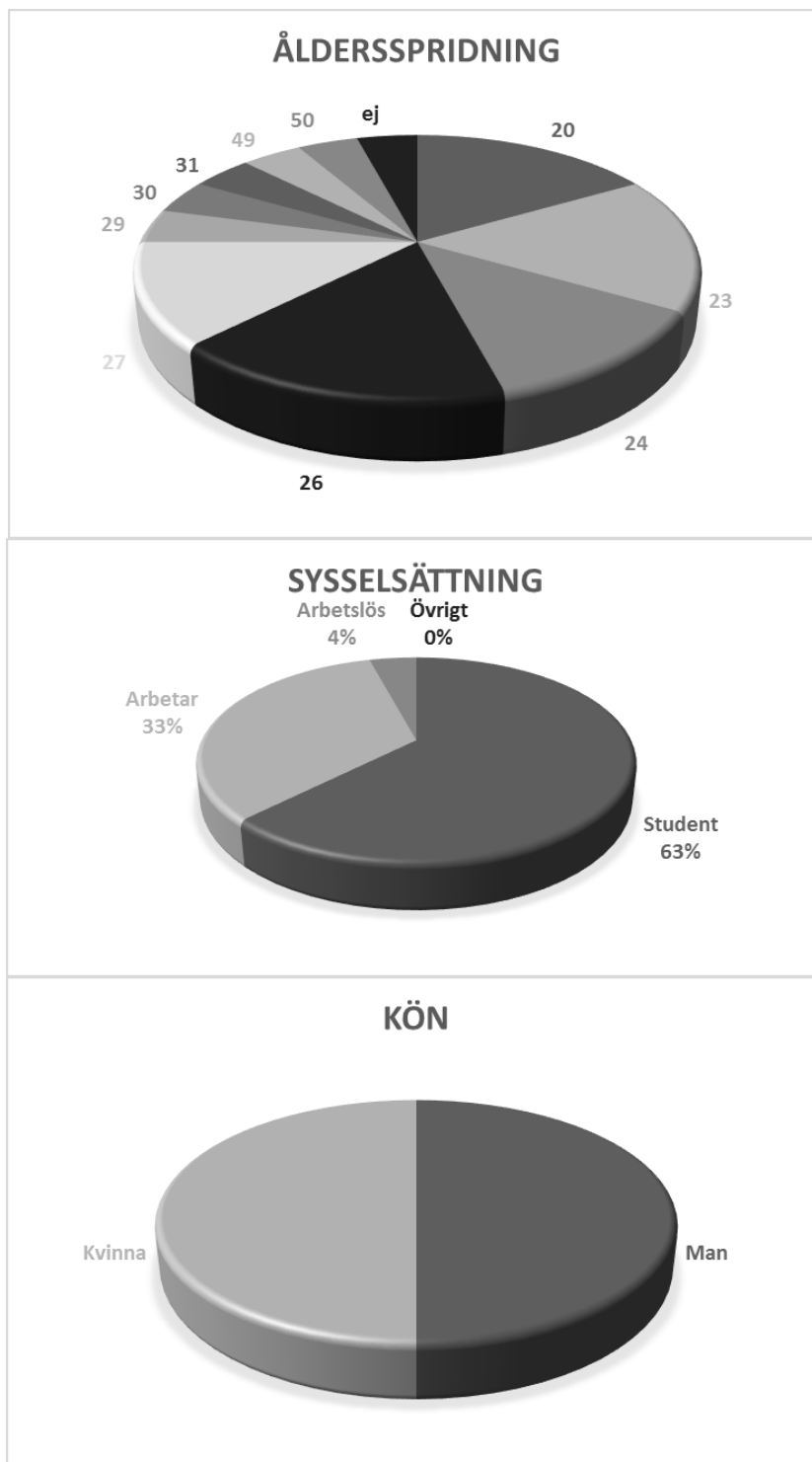
Avslutning av projektet

- Hur tycker du man skapar acceptans hos kunden för ett projekts resultat?
- Hur tycker du avslutningsfasen av projekten fungerar idag? Förbättringar?
- Hur gör du Lessons learned? Hur borde de göras?
- Har du känt att du velat dra nytta av Lessons learned? Hur vill du ta del av dem då?

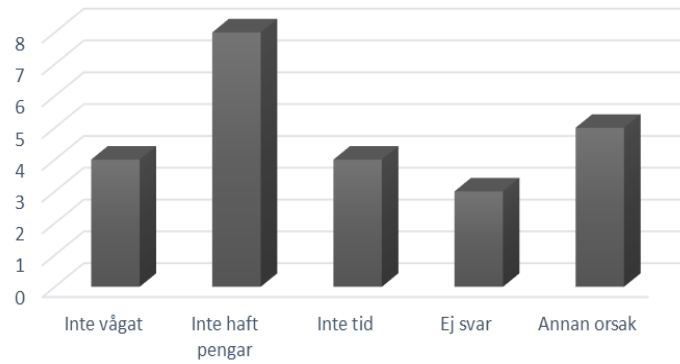
Motivation

- Hur motiverad är du till ditt arbete? Vad motiverar dig?
- Hur ser du på ett belöningssystem? Hur skulle det motivera dig?
- Hur skulle du se på ett belöningssystem kopplat till projektmodellen? Hur skulle ett sådant kunna vara utformat?
- Tycker du ditt arbete för styrt eller fritt? Vad skulle du vilja förändra?

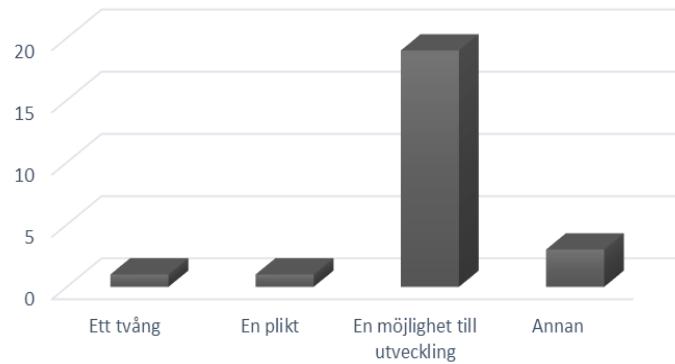
Bilaga 2 – Enkät om motivation till allmänheten



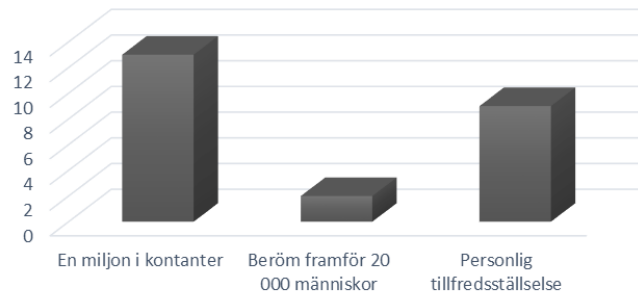
Varför har du inte genomfört din dröm?



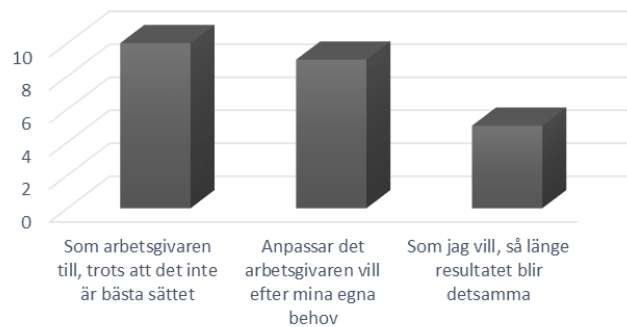
Hur ser du på utbildning/arbete?



Vad skulle få dig att bestiga Mount Everest?



Om du blev tvingad att göra en uppgift från din arbetsgivare, hur agerar du?



Bilaga 3 – Lessons learned

Lessons learned

Project:	Customer:
Project manager:	Project period:
Project team:	Date:

The purpose of this template is to help the project team share knowledge gained from experience so that the entire organisation may benefit. A successful Lessons-learned will help:

- Repeat desirable outcomes
- Avoid undesirable outcomes.

During the discussion of Lessons learned please remember to:

- Be positive
- Do not place blame
- Focus on success as well as failures
- Indicate which strategies contributed to success
- Indicate which improvement strategies would have the greatest impact

Strategies and processes that led to success	Description

Areas of potential improvement	Description

List this project's three biggest successes	Description

Checklist	Description	Yes	No	Impact 1-5
Project planning				
Business Objectives were SMART				
Product concept was appropriate to Business Objectives				
Project Plan was well-documented, with appropriate structure and detail				
Tasks were defined adequately				
Stakeholders had appropriate input into the project planning process				
Requirements were gathered to sufficient detail				
Requirements were documented clearly				
Specifications were clear and well-documented				
Test Plan was adequate, understandable and well-documented				
External dependencies were identified, agreement signed				
Project budget was well defined				
End of Phase Criteria were clear for all project phases				
Project Plan had buy-in from stakeholders				
Stakeholders had easy access to Project Plan				
Project Execution and Delivery				
Project stuck to its original goals				
Changes in directions did occur were of manageable frequency and magnitude				
Project baselines were well managed				
Design changes were well-controlled				
Basic project management processes were adequate				
Project tracked progress against baselines and reported accurate status				

Checklist	Description	Yes	No	Impact 1-5
Procurement went smoothly				
Contracted vendor provided acceptable deliverables of appropriate quality, on time and within budget				
Stakeholders were satisfied with the information they received				
The project had adequate Quality Control				
Requirements, Specifications, Test Plan were well-managed				
Risks were manageable				
Human Factors				
Project Manager reported to the appropriate part of the organization				
Project Team was properly organized and staffed				
Project Team's experience were adequate				
Project team worked effectively on project goals				
Project team worked effectively with outside entities				
There was good communications within the Project Team				
Management gave this project adequate attention and time				
Resources were not over-committed				
Resources were consistently committed to the project aims				
Functional areas cooperated well				
Conflicting department goals did not cause problems				
Authority and accountable were well defined public				
Overall				
Initial cost and schedule estimates were accurate				
Product was delivered within amended schedule				
Product was delivered within amended budget				

Checklist	Description	Yes	No	Impact 1-5
Overall Change Control was effective				
External dependencies were understood and well-managed				
Technology chosen was appropriate				
The project was a technological success				
Customer's needs/requirements were met				
Customer was satisfied with the product				
Project Objectives were met				
Business Objectives were met				

Agreement Form Project Team

Signature	Name	Title

Bilaga 4 – Förslag på rutiner för förändringar i projekt

Rutiner kring förändringar i projekt

Rutiner för ändringshantering i ett projekt ska fungera som en formell kontroll i hanteringen av krav och önskemål. Rutinerna beskriver hur hanteringen av ändringar ska ske. Förändringarna omfattar ändringar, tillägg, förtydliganden och korrigeringar. Förändringarna kan beröra avtalet, lösningsbeskrivningen, projektstyrningsdokumentet, projektplanen och produkten. Alla ändringar hanteras i *Ändringsloggen* och denna ska uppdateras löpande.

Steg 1: Ändringsbegäran

Ändringsbegäran sker genom en ansökan och denna ska innehålla följande:

1. Ändringens beskrivning
2. Orsaken till ändringen
3. Konsekvenserna ska synliggöras
4. Sammanställning av åtgång av tid och ekonomi
5. Ansvarsfördela

Ändringarna kan antingen initieras från Företaget eller kunden. I ändringsbegäran ska en beskrivning ingå med tydlig information om vilka ändringar eller lösningar som önskas genomföras. Detta ska ha sitt ursprung i avtalet eller den överenskomna lösningen från förstudien. Ändringen kan exempelvis beröra mål, nya funktioner och förbättrade lösningar.

Steg 2: Hantering av ändringsbegäran

Ändringsbegäran hanteras av projektledaren på Företaget och denna kan besluta om att genomföra, avvakta eller avvisa ändringen. En bedömning ska ske om ändringen är ett tillägg, en borttagning eller en korrigering av tidigare överenskommelse. Projektledaren hanterar ändringsbegäran genom att sammanställa informationen och redovisa följande punkter:

1. Redogöra för hur ändringen uppfattas
2. Analysera genomförbarheten av ändringen
3. Beskriva möjlig lösning för att tillmötesgå ändringen
4. Beskriva tekniska konsekvenser
5. Beskriva ekonomiska konsekvenser
6. Beskriva konsekvenser för projektet
7. Beskriva situationen ifall ändringen inte genomförs
8. Rekommendation

Steg 3: Genomförande

Om ändringsbegäran accepteras är projektledaren ansvarig för att ändringen planeras och genomförs. Följande aktiviteter ska i detta fall genomföras av projektledaren:

1. Uppdatera lösningsbeskrivningen enligt överenskommelsen
2. Uppdatera relevant dokumentation
3. Uppdatera projektplanen
4. Informera intressenterna

Steg 4: Tolkningsfrågor

I projekt uppstår ibland diskussioner om den tolkning av kravspecifikationen som utförs. Diskussionen handlar ofta om omfattningen av leveransen och om huruvida

ändringen ska göras utan särskild betalning. Orsaker till att diskussionen uppstår kan vara av följande skäl:

- Oklar eller ofullständig kravspecifikation
- Oenighet bland representanterna hos mottagaren
- Förväntningar har inte stämts av
- Oklar eller ofullständigt anbud
- Oklar eller ofullständigt avtal
- Felaktig information till projektets intressenter

Projektledaren ska därför under alla omständigheter hantera en ändringsbegäran och göra en bedömning. Om en avvisning sker ska projektledaren ange motivet och en eventuell lösning ska presenteras. Det ska finnas en möjlighet att genomföra ändringen med utökade ramar.

Steg 5: Mindre förändringar

Projektledaren kan godkänna mindre förändringar i projektet om dessa har marginell påverkan på projektplanen, leverablerna eller projektbudgeten. Dessa förändringar måste däremot alltid hanteras i ändringsloggen.