

Olli-Pekka Perttu

Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto elintarvikealan yrityksessä

Tuotannonohjaus ja varastohallinta - Domretor Oy

Opinnäytetyö

Kevät 2015

SeAMK Elintarvike ja maatalous

Bio- ja elintarviketekniikan koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Elintarvike ja maatalous

Tutkinto-ohjelma: Bio- ja elintarviketekniikka

Suuntautumisvaihtoehto: Elintarviketeknologia

Tekijä: Olli-Pekka Perttu

Työn nimi: Tuotannonohjausjärjestelmän käyttöönotto elintarvikealan yrityksessä

Ohjaaja: Jarmo Alarinta

Vuosi: 2015

Sivumäärä: 37

Liitteiden lukumäärä: 0

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on ollut toteuttaa toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto Domretor Oy:ssä, tuotannonohjauksen sekä varastonhallinnan osalta. Toiminnanohjausjärjestelmän avulla pyritään tehostamaan yrityksen tilaus-toimitusprosessin suunnittelua ja hallintaa. Yrityksen tilauskannan kasvu sekä sitä kautta lisääntyneet raaka-aineiden ja pakkausmateriaalien määrät ovat johtaneet siihen, että he tarvitsivat niiden hallitsemiseen toimivan sähköisen järjestelmän.

Käytännön työ toteutettiin paikan päällä yrityksen tiloissa ja tavoitteeksi muodostui tarvittavien tietojen syöttäminen järjestelmään, kattavan käyttöohje kokoelman laatiminen sekä henkilökunnan perehdytyksen aloittaminen. Tavoitteet saavutettiin ja sitä kautta yritykseen jäi hyvät työkalut käyttöönoton loppuunsaattamiseen. Kirjallisessa työssä käydään läpi onnistuneen kehitysprojektin vaiheet, korostaen muutosjohtamisen osuutta sekä sisäisen viestinnän tärkeyttä muutosvastarinnan ehkäisijänä. Käyttöönotosta luotiin prosessi, jonka vaiheet avataan yksityiskohtaisesti tämän projektin osalta.

Avainsanat: muutosjohtaminen, kehitysprojekti, toiminnanohjausjärjestelmä, käyttöönotto, sisäinen viestintä

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Food and agriculture

Degree programme: Food Processing and Biotechnology

Specialisation: Food Technology

Author/s: Olli-Pekka Perttu

Title of thesis: Implementation of Enterprise resource planning (ERP) system in food industry

Supervisor(s): Jarmo Alarinta

Year: 2015

Number of pages: 37

Number of appendices: 0

The aim for this thesis was to carry out the implementation of the ERP system in Domretor Oy regarding production management and inventory control parts of ERP. The company has had growth in sales and that has led to an increase in the amount of raw materials and packaging materials needed – therefore they had a need for a functional electronic tool to control all of that. The implementation itself was executed at the company's premises and the aim was: to enter all the information needed into the system, put together a thorough manual and start briefing the staff. The aim was achieved and the company acquired good tools they can use to finish the implementation. The written part of the thesis goes through the phases of the successful development project, emphasizing the importance of management in change and also the importance of organizational communication as a preventer of resistance to change. The implementation was generated as a process and the phases within this project are explained specifically.

Keywords: management of change, development project, enterprise resource planning system, implementation, organizational communication

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	1
Thesis abstract.....	2
SISÄLTÖ.....	3
1 JOHDANTO	4
1.1 Työn lähtökohta	4
1.2 Työn tavoite	5
1.3 Työn rakenne	6
2 MUUTOKSEN JOHTAMINEN JA HALLITTU KEHITYSPROJEKTIN LÄPIVIEMINEN.....	8
2.1 Keskeiset roolit hallitussa muutoksessa	8
2.2 Kehitysprojektin eteneminen	10
2.2.1 Tarve ja visio.....	10
2.2.2 Aseta tavoitteet.....	12
2.2.3 Toimintasuunnitelma	12
2.2.4 Käytännön toteutus ja projektin päättäminen	16
2.2.5 Sisäinen viestintä muutosprojektissa.....	17
2.2.6 Muutosvastarinta	19
3 MENETELMÄT	21
3.1 Käytännön työ	21
3.2 Prosessi	22
3.2.1 Perehdytys	23
3.2.2 Tietojen syöttäminen järjestelmään	24
3.2.3 Itsenäinen järjestelmän opiskelu ja sisäiset palaverit	25
3.2.4 Koulutukset	27
3.2.5 Ohjeiden teko käyttäjille ja henkilöstön koulutuksen suunnittelu	28
3.2.6 Räätelöinnit tarvittaviin raportteihin.....	31
3.2.7 Henkilöstön osallistaminen ja perehdyttäminen.....	32
4 Tavoitteiden toteutuminen ja pohdinnat	34
LÄHTEET.....	37

1 JOHDANTO

1.1 Työn lähtökohta

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana on Kauhavalla toimivan, valmisruokia ja puoli-valmisteita valmistavan, Domretor Oy:n tarve investoida toiminnanohjausjärjestelmään, jolla he voivat hallita varastotapahtumia sekä varastokiertoa. Yrityksen toiminta on merkittävästi kasvanut viime vuosien aikana ja tätä kautta tuotteiden ja käytettävien raaka-aineiden sekä materiaalien määrä on kasvanut sellaiseen mitta-kaavaan, jonka hallitsemiseen tarvitaan sähköiset työkalut. Tuotannosuunnittelu ja -hallinta tulee myös olemaan tärkeä osa-alue järjestelmässä.

Päätös hankinnasta ja käyttöönotosta tehtiin yrityksessä jo vuoden 2014 kesällä. Tuolloin ohjelmiston toimittajaksi valikoitui Lemonsoft Oy.

Alun perin tarkoituksena oli, että tarvittavan työn käyttöönoton osalta tekee prosessipäällikkö Aki Saari oman työnsä ohessa. Myöhemmin Domretor Oy kuitenkin tuli siihen tulokseen, että työn tekemiseen tarvitaan ulkopuolinen tekijä, jolla on riittävästi aikaa käytettävissään projektin kokonaisvaltaiseen hallintaan.

Tämän seurauksena toimitusjohtaja Åsa Alanko oli yhteydessä Seinäjoen ammatti-korkeakouluun ja tarjosi projektia opinnäytetyön aiheeksi. Sain tiedon opinnäytetyön aiheesta lehtori Jarmo Alarinnalta ja olin tämän jälkeen yhteydessä toimitusjohtaja Åsa Alankoon. Sovin tapaamisesta Alangon kanssa ja aloitin opinnäytetyön tekemisen Kauhavalla, Domretor Oy:n tiloissa, 12.1.2015.

Prosessipäällikkö Aki Saari määriteltiin esimiehekseni vetämään käyttöönottoprojektia yrityksen edustajana. Minun rooliksni määräytyi niin sanottuna muutosagenttina toimiminen, eli lisäresurssina toimiminen yrityksen muutostarpeessa. Kauhavalla tapahtuvan käyttöönottoon takarajaksi sovittiin huhtikuun 30. päivä. Aikataulu tarkentui myöhemmin siten, että viimeinen päivä Kauhavalla tulisi olemaan 10.4.2015. Jätimme myös option sille, että mahdollisesti jatkan projektin loppuun saattamista opinnäytetyön ulkopuolella.

1.2 Työn tavoite

Opinnäytetyön tavoite perustuu Domretor Oy:n haluun ottaa käyttöön uusi toiminnanohjausjärjestelmä, varastohallinnan ja tuotannonohjauksen osalta sekä minun haluuni syventää osaamistani kehitys- ja käyttöönottoprojektien läpiviennissä. Työkennellessäni leipomoalalla olen saanut olla mukana toteuttamassa uuden tuotantolinjaston käyttöönottoa ja olen nähnyt kuinka asiaa viedään eteenpäin yrityksestä käsin. Käyttöönottoprojektissa mukana olo opiskelijaroolissa tarjoaa laajemman perspektiivin tavoitteen asetannalle. Sen lisäksi, että tavoitteena on ottaa järjestelmä käyttöön, minä haluan oppia prosessista kaiken mahdollisen.

Arvioin, että täysimääräinen siirtyminen uuteen järjestelmään määritetyssä aikataulussa ei ole täysin toteutettavissa jokaisen osa-alueen kohdalta, vaan käytössä oleva järjestelmä tulee kulkemaan uuden rinnalla.

Sen sijaan, että käyttöönottoprojektin jälkeen yritys olisi täysimääräisesti siirtynyt uuden järjestelmän käyttäjäksi, näen että uuden ohjelmiston käyttö ja jatkokoulutus toteutuu vähitellen. Suurin osa käyttöönotosta saataneen tehtyä mukanaoloni aikana ja loppuunsaattaminen tehtäneen lähikuukausien kuluessa työni päättämisestä. Yritykseen jää, oman työni päättämisen jälkeen, vähintään yksi henkilö (tässä tapauksessa prosessipäällikkö), jolla ohjelman käyttö on niin hyvin hallussa, että hän voi toteuttaa koulutuksen ja käyttöönoton loppuun asti. Tuotannossa toimivien työntekijöiden suhteen tavoite on saada heidät koulutettua siten, että he sisäistävät ohjelmiston käytön periaatteen ja pystyvät kirjallisten ohjeiden mukaan tekemään toiminnan kannalta tärkeimmät kirjaukset.

Koko käyttöönoton kannalta on myös tärkeää, että työntekijät ymmärtävät uuden ohjelmiston tarkoituksen – se on kaikkien edun mukaista. Alussa siirtyminen uuteen tulisi varmasti aiheuttamaan hieman lisäponnisteluja jokaisen osalta, mutta pitämällä aikavälillä tarkasteltuna muutos tulisi virtaviivaistamaan toimintaa.

Johdon näkökulmasta tarkasteltuna tavoitteeni on toteuttaa käyttöönotto siten, että he kokevat käyttöönoton onnistuneen niiltä osin kuin se oli mahdollista toteuttaa suunnitellun aikataulun sisällä. Henkilökohtaisesti haluan oppia ymmärtämään logiikan, jolla toiminnanohjausjärjestelmä toimii, mitä sen käyttöönotto edellyttää sekä

syvemmin opiskella ohjelman käyttöä niin, että tieto- ja taitotasoni olisi sellaisella tasolla, joka antaa valmiudet kouluttaa muita sen käytössä Domretor Oy:n tarvitseman tiedonhallinnan osalta.

1.3 Työn rakenne

Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu yhdestä laajemmasta osa-alueesta, joka on muutoksen johtaminen ja hallittu kehitysprojektin läpivieminen. Se pitää sisällään neljä kokonaisuutta: 1. Keskeiset roolit hallitussa muutoksessa, 2. Kehitysprojektin eteneminen, 3. Sisäinen viestintä muutoksessa sekä 4. Muutosvastarinta.

Muutosjohtaminen ja sisäinen viestintä ovat olennaisessa osassa, kun yrityksen sisällä tapahtuu muutoksia. Muutos täytyy olla hallittua ja hyvin suunniteltua, että yritys voi käyttöönoton aikana toimia ilman negatiivisia vaikutuksia tuotantoon. Koko henkilöstön kattava tiedonjako ja informointi tulevan muutoksen syistä ja tavoitteista ovat käyttöönoton ja uuden toimintatavan omaksumisen kannalta erittäin tärkeitä.

Kehitysprojektin etenemisen käyn läpi aina tarpeesta ja visiosta projektin päättämiseen asti. Pyrin tuomaan esiin, tutkitun tiedon kautta, järjestelmällisen kehitysprojektin etenemisen mallin. Muutosvastarinta ja sen käsitteleminen on myös yksittäisenä osa-alueenaan tärkeässä asemassa, kun muutoksen ajatusta myydään henkilöstölle.

Tärkein osa, eli se työ mitä käytännössä yrityksessä tein ja miten sen toteutin, jakautuu kahteen kokonaisuuteen; 1. Menetelmät, 2. Tavoitteiden toteutuminen ja pohdinnat. Varsinaisia tuloksia työn onnistumisesta on vaikea esittää, koska lopetan työskentelyn projektissa opinnäytetyön osalta sellaisessa vaiheessa, jossa lopullista käyttöönottoa ei ole vielä suoritettu. Tulosten saaminen käyttöönoton osalta kokonaisuudessaan on vasta myöhemmin mitattavissa.

Menetelmissä esitän tekemäni työn ensin prosessikaavion muodossa. Tämän jälkeen avaan tarkemmin jokaisen pääotsikon päiväkirjamaisen raportoinnin pohjalta. Prosessikaavio luo mielestäni selkeän kuvan siitä, miten projekti eteni ja kehittyi kolmen kuukauden aikajaksolla.

Tavoitteiden toteutumiseen ja pohdintaan olen koonnut prosessin aikana tapahtuneet onnistumiset ja kehitystä vaativat kohdat. Käyn läpi lopputulokseen johtaneet tekijät sekä oman näkemykseni projektin onnistumisesta tähän pisteeseen asti. Otan esiin myös asioita, jotka itse olisin tehnyt toisella tavalla ja sen, mitä jatkossa voisi tehdä tehokkaammin vastaavanlaisissa projekteissa omasta näkökulmastani tarkasteltuna.

2 MUUTOKSEN JOHTAMINEN JA HALLITTU KEHITYSPROJEKTIN LÄPIVIEMINEN

2.1 Keskeiset roolit hallitussa muutoksessa

Onnistuneen kehitysprojektin taustalla pitää olla ylimmästä ja keski johdosta koottu aktiivinen organisaatio (Mattila 2007, 154). Tietyt kriittiset roolit täytyy olla täytettynä ennen projektin aloittamista. Kaikilla projektiin osallistujilla pitää olla selvillä yhteiset tavoitteet ja se millaista panosta kultakin odotetaan. Avainasemassa ovat johdon henkilö(t) sekä projektipäällikkö. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 59.)

Projektin korkeimmassa asemassa olevalla henkilöllä tulee olla riittävästi valtuuksia yrityksessä, että suunnitellut toimenpiteet voidaan toteuttaa ja resursseja hyödyntää. Tämä henkilö on yleensä Pk-yrityksessä toimitusjohtaja. Projektin toteuttaminen täytyy nostaa tärkeysjärjestyksessä monien päivittäisten tehtävien ohi ja tämä yleensä johtaa lisäresurssien hankkimiseen (myöhemmin käsiteltävä muutosagentti) projektipäällikön työn tueksi. (Lanning ym. 1999, 60–61.)

Toimitusjohtajan rooli on usein olla taustatuen antajana ja suunnan näyttäjänä. Hänen tulee myös ottaa lopullinen vastuu tehdyistä päätöksistä. Näkyvänä panoksena toimitusjohtajan olisi hyvä johtaa projektin aikana pidettäviä tilaisuuksia (palaverit, välikatsaukset) sekä seurata jokaiselle asetetun vastualueen täyttämistä ja sovitujen asioiden toteuttamista. Oman esimerkin näyttäminen käytännön työskentelyssä sekä avainasemassa olevien henkilöiden palkitseminen ja tunnustuksen osoittaminen ovat myös keinoja motivoida ja kannustaa projektissa osallisena olevia tahoja. (Mattila, 2007, 154–155)

Tärkein yksittäinen rooli on projektipäälliköllä, Lanning ym. (1999, 68–70) sanovat. Hän on vastuussa siitä, että asetetut tavoitteet saavutetaan sovituksessa aikataulussa. He kuvaavat tilannetta käyttäen vertausta, jossa projektipäällikkö on laivan kapteeni ja ylin johto varustamoyhtiö, mikä mielestäni on ihan osuva ja toimiva vertaus. Päätösvalta eri asioiden suhteen täytyy olla etukäteen sovittuna. Projektipäällikkö voi käyttää päätösvaltaansa yksittäisissä, projektin sisäisissä asioissa, mutta lopullinen suunta ja tarkoitus tulevat toimitusjohtajan taholta.

Projektipäälliköllä tulee olla halua ja motivaatiota käyttää kaikki mahdollinen aika ja energia projektin loppuunsaattamisen kannalta tärkeisiin toimiin. Motivointi, eteenpäin vieminen vaikeinakin hetkinä, tiedottaminen sekä myös viime kädessä henkilökunnan koulutus, ovat projektipäällikön vastuulla olevia olennaisia kokonaisuuksia. (Lanning ym. 1999, 70–71.)

Projektipäällikön apuna ja tukena voidaan käyttää ulkopuolista apua. Aihetta käsittelevässä kirjallisuudessa puhutaan muutosagentista, jonka rooli voidaan Mattilan (2007, 77) mukaan jakaa neljään:

1. Asiantuntija
2. Kouluttaja
3. Analysoija
4. Avittaja

Lanning ym. (1999, 80) puhuvat erikseen myös ulkopuolisesta asiantuntijasta ja listaavat tämän käyttökohteiksi muun muassa koulutuksen, projektin päällikön tukemisen ja valmennuksen sekä erilaiset neuvonantajatehtävät. Usein ulkopuolelta tulevan muutosagentin etuna on se, että hän pystyy katsomaan yrityksessä jo vakiintuneita toimintatapoja ja -malleja eri näkökulmasta objektiivisesti ja tätä kautta antamaan uudenlaisia ajatuksia siitä, miten prosesseja voitaisiin toteuttaa toisella tavalla.

Tarve muutosagentille syntyy yleensä siitä, kun omat henkilöstöresurssit eivät riitä ja aikaa ei ole sekä tärkeimpien ydintehtävien että kehitysprojektin tehokkaaseen toteuttamiseen. Päätöksenteko ja vastuu päätöksistä täytyy kuitenkin säilyttää yrityksen esimiesten harteilla, myös silloin kun tulee epäonnistumisia. (Mattila 2007, 77.)

Tämän kaltaisessa projektissa muutosagentin/ulkopuolisen asiantuntijan, jonka roolissa toimii opiskelija, joka tekee osuutensa projektissa opinnäytetyönään, tehtävänkuvaaan kuuluvat myös projektin kohteena olevaan, uuteen järjestelmään liittyvä tie-

don syöttäminen sekä rakenteiden luominen. Itse asiassa juuri tuo perustyön tekeminen aikaa käyttäen ja perustietojen syöttäminen mahdollisimman yksityiskohtaisesti on kriittisen tärkeää järjestelmän aukottoman toiminnan kannalta.

Tuomisen (1997, 292) mukaan projektin taustalla olevan organisaation tulee myös olla tarpeen mukaan muutettavissa. Hänen mukaansa muutokset eivät kuitenkaan saa olla yllätyksiä, vaan ennalta mietityn suunnitelman mukaisia. Ylimmän johdon alapuolella toimivien henkilöiden valtuudet ja hierarkkiset asemat eivät saisi olla etusijalla vaan tärkeintä on osaaminen ja sen hyödyntäminen. Myös Lanning ym. (1999, 77–78) korostavat kehitysryhmän valmiutta muuttaa omaa toimintaansa. Oikeiden ihmisten roolittaminen oikeisiin tehtäviin on avain onnistuneeseen kehitysprojektin läpiviemiseen.

2.2 Kehitysprojektin eteneminen

2.2.1 Tarve ja visio

Onnistuneen kehitysprojektin taustalla pitää olla tarve, koska tarve synnyttää toimintaa ja ylläpitää sen jatkuvuutta, joka taas varmistaa projektin etenemisen. Tarve ei saa olla vain sellainen, joka on johtotason henkilöiden ymmärrettävissä vaan se täytyy voida perustella koko henkilöstölle ja vielä siten, että sen hyöty nähdään varsinkin pidemmällä aikavälillä. (Tuominen 1997, 282.)

Mattilan (2007, 135) mukaan tarve syntyy joko organisaation ulkoisten tai sisäisten syiden seurauksena. Hän jakaa sisäiset ja ulkoiset syyt seuraavasti:

Sisäiset

- tuottavuus- ja laatuongelmat
- henkilöstiriidat
- strategianmuutokset
- johdon henkilövaihdokset

Ulkoiset

- kilpailuympäristön muutokset
- lainsäädännön tai viranomaisvalvonnan muutokset
- teknologia muutokset
- asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden muutokset
- muut toimintaympäristötekijät ja suhdanteet

Tuominen (1997, 282) tarkentaa, että nimenomaan yrityksen ulkopuoliset muutokset luovat pysyvän tarpeen. Näin on myös tässä kyseisessä tapauksessa, sillä lisääntynyt myynti ja sitä kautta laajentunut tuote ja raaka-ainemäärä on luonut tarpeen toimivalle varastonhallinnalle sekä tuotannonohjaukselle. Muutosjohtajan ensimmäisiä tehtäviä onkin täsmentää tarve. Täsmäntäminen määrittää ja ohjaa hyvin pitkälti projektin tulevien eri vaiheiden toimintaa. (Mattila 2007, 136.)

Vision avulla työyhteisölle viestitään käsitys siitä, millainen organisaation toivotaan olevan kehitysprojektin jäljiltä. Yhteisesti tiedostettu visio toimii tehokkaana motivaattorina sekä päätöksenteon tukena kehitysprojektin eri vaiheissa. Kehitysprojektin tulisi edetä nimenomaan vision suuntaan. Tulee kuitenkin muistaa, että visio on vain karkea näkemys toiminnasta ja se tulee purkaa tarkemmin yksityiskohtaisemman suunnitelman muotoon. (Lanning ym. 1999, 85–86, 88.) Vision välittäminen liittyy vahvasti sisäiseen viestintään ja sen tärkeyteen, mistä tulen myöhemmin tässä työssä kertomaan tarkemmin omana kokonaisuutenaan.

Selkeä vision hahmottaminen ja sen viestittäminen koko organisaatiolle on myös olennainen keino houkuttaa kaikki sitoutumaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseen, Mattila (2007, 140–141) toteaa. Vision tulisi siis vastata kaikkien toiveita, ja jokaisen tulisi voida nähdä ja ymmärtää oma osuutensa sen toteuttamisessa. Tässä vaiheessa vision välittäjän tulee siis vain ”maalata” kaunis kuva yhteisestä, saavutettavissa olevasta tavoitteesta. Keinot, joilla tuo tavoite saavutetaan, sovitaan vasta myöhemmässä vaiheessa. (Tuominen 1997, 283.)

2.2.2 Aseta tavoitteet

Ei riitä, että uusi visio saadaan ”myytyä” organisaation henkilöstölle ja sitä kautta herätettyä innostus vision toteutumisen tavoitteluun. Visio täytyy konkretisoida todellisiksi tavoitteiksi. Tavoitteet viime kädessä kertovat sen, mitä henkilöstöltä vaaditaan ja odotetaan. Tavoitteiden asettamisessa ja rakentamisessa on usein hyvä käyttää hierarkkista järjestelmää siten, että se alkaa henkilötasosta, etenee tiimitasolla ja siitä koko yksikköä koskevaksi. Koko organisaatiota koskeva tavoite koostuu alatasojen tavoitteista. (Mattila 2007, 148–149.)

Tavoitteiden asettamisessa täytyy olla riittävän kunnianhimoinen. Kun asetetaan kovia tavoitteita, niin niiden toteutuminen tarkoittaa sitä, että on saavutettu jotain suurta, Tuominen (1997, 286) sanoo. Hänen mukaansa kovien tavoitteiden asettaminen lisää kiinnostusta. Hän lisää vielä, että varsinkin haastavan muutoksen läpivieminen edellyttää odotusten ja tavoitteiden tarkkaa selvittämistä. Täytyy olla yhteneväinen käsitys odotusten ja tavoitteiden sisällöstä. Myös Mattila (2007, 150) ottaa esiin, että tavoitteiden asettamisessa on hyvä käyttää jotain sellaista työkalua, joka on organisaatiossa jo tuttu. Tällöin tavoitteet ja odotukset voidaan tuoda esiin mahdollisimman selkeästi.

Lopullisen tavoitteen lisäksi on myös tärkeää asettaa välitavoitteita. Niiden sisältö pitää olla myös riittävän selkeä, että voidaan jotenkin mitata tavoitteen saavuttamisen onnistumista. Välitavoitteiden saavuttaminen lisää motivaatiota ja kertoo henkilöstölle siitä, että projekti etenee ja lopullisetkin tavoitteet ovat saavutettavissa. Ennen projektin varsinaista käynnistymistä, tavoitteita joudutaan tarkistamaan siten, että ne ovat toiminnan kannalta mielekkäitä sekä saavutettavissa. (Lanning ym. 1999, 97,102.)

2.2.3 Toimintasuunnitelma

Kun visio ja tavoitteet ovat selvillä, niin seuraavaksi tulee määrittää keinot tavoitteiden saavuttamiseksi sekä luoda aikataulu projektin läpiviemiselle. Suunnitelman laatimisesta, etenemisen seurannasta sekä toteutumisesta on vastuussa projekti-päällikkö.

Tärkeämpää kuin itse toiminnanohjausjärjestelmän mukanaan tuomat hyödyt yrityksen toiminnalle on se, miten käyttöönottoprojekti hoidetaan. Käyttöönottoprojektin aikana tulee pystyä vaikuttamaan asenteisiin sekä toimintatapojen muutosten hyväksyntään. Täytyy pitää mielessä, että käyttöönotto koskee koko organisaatiota, eikä vain projektin läpiviemisen toteuttamiseen koottua ryhmää. (Reivinen 2015.)

Strategia ja aikataulu. Kun puhutaan muutoksen pyrkivän kehitysprojektin strategisista valinnoista, niin ydinkysymys on, muutetaanko ensin rakenteita ja ohjataan ihmisten toiminta sen sanelemin ehdoin, vai edetäänkö juuri toisinpäin. Vaihtoehtoista ensimmäinen on etenemiseltään nopeampi, mutta aiheuttaa enemmän vastarintaa henkilöstössä. Henkilöstö saadaan paremmin sitoutettua käyttäen jälkimmäistä vaihtoehtoa. (Mattila 2007, 147.) Tässä projektissa toteutettiin ensimmäisenä kuvattua strategiaa. Kun rakenteelliset muutokset ja taustatyö tehdään ensin perusteellisesti, säännöllisesti tiedottaen tapahtumista, saadaan henkilöstö sitoutettua muutoksen kun on olemassa jo selvät sävelet toiminnasta.

Strategian luomisessa ja suunnittelussa täytyy ottaa huomioon projektin laajuus sekä monipuolisuus, Lanning ym. (1999, 104) toteavat. Varsinkin kun kyse on kokonaisvaltaisesta tuotantoprosessien kehityksestä, täytyy projektin sisällön kattaa kaikki eri vaiheet tilauksesta toimitukseen. Lanning ym. (1999, 105) sanovat myös, että onnistunut kehitysprojekti vaikuttaa kokonaisvaltaisesti yrityksen tapaan ajatella asioita sekä ohjaa ajattelemaan arvomaailmaa uudesta näkökulmasta ja sitä kautta vaikuttaa johtamistapoihin sekä vastuiden jakamiseen prosessien kehityksen rinnalla.

Aikataulun laatiminen ja sen seuraaminen on onnistuneen projektin kulmakiviä. Kun tiedetään, milloin projektin tulisi olla valmis, voidaan projektin sisältö jakaa osiin sille aikavälille. Yksittäisten tehtävien kesto arvioidaan resurssien mukaan sekä otetaan aikataulusuunnittelussa huomioon myös se, missä järjestyksessä eri tehtävät tulee suorittaa ja voidaanko joitain tehtäviä viedä eteenpäin yhtäaikaaisesti. (Lanning ym. 1999, 121.)

Projektin laajuudesta riippuen, tulee aikataulun muodostamisessa huomioida se, miten tarkaksi se laaditaan. Varsinkin eri työvaiheiden ja tehtävien keston arvioinnissa tulisi aina hyödyntää mahdollisimman relevanttia tietoa. Arvailu voi vain tehdä

enemmän haittaa kuin hyötyä projektille, Lanning ym. (1999, 122–123) toteavat. He sanovat myös, että aikataulun täytyy olla rakennettu niin, että se tarvittaessa joustaa. Aikataulua täytyy myös tarkistaa projektin edetessä niin, että voidaan varmistaa sen toimivuus ja paikkansa pitävyys. Tuominen (1997, 287) ottaa esiin myös sen, että aikataulusta on hyvä tehdä epärealistinen mutta kuitenkin toteutettavissa oleva.

Aloitus. Projektin aloitusvaiheessa on tärkeintä tiedottaa sekä innostaa henkilökuntaa tulevan muutoksen suhteen. Perustelu muutoksen tarpeelle ei saa olla se, että vedotaan aikaisempien toimintatapojen huonouteen tai toimimattomuuteen, vaan sen täytyy olla luonnollinen jatkumo alati kehittyvälle liiketoiminnalle. Tässä kohdassa on olennaista, että myös ylimmän johdon henkilöt ovat läsnä, kun henkilökuntaa sitoutetaan muutosprojektiin.

Aloituspalaverihin ja tiedotustilaisuuksiin tulee varata riittävästi aikaa. Aloitusvaiheessa saadun informaation perusteella, tulee jokaisen työntekijän pystyä muodostamaan kuva siitä, mikä on heidän roolinsa muutoksessa ja miten muutos vaikuttaa heidän toimenkuvaansa. Yleisesti ottaen myös projektin vastuuhenkilöt sekä aikataulu tulee olla kaikilla tiedossa. (Mattila, 2007, 160–163.)

Edistyminen. Kun projekti on saatu käynnistettyä ja henkilökunta motivoitua mukaan sen edistämiseen, niin täytyy motivaatiota pitää yllä myös projektin edetessä. Alussa varsinkin on hyvä pitää huoli siitä, että asetettuja välitavoitteita saavutetaan nopeasti. Tavoitteiden saavuttamisesta pitää muistaa myös antaa tunnustusta niille, jotka ovat konkreettisesti tehneet työtä sen eteen. Projektin johdon on hyvä asettaa mittarit etenemisen seuraamiselle sekä myös jonkinlainen palkitsemisjärjestelmä. (Lanning ym. 1999, 165–167.)

Mattila (2007, 164, 184–185) nostaa esiin, että projektin etenemisen hallittu organisointi vie suurimman osan muutosjohtajan ajasta projektin aikana. Hän korostaa edelleen myös johdon läsnäolon tärkeyttä koko projektin läpiviemisen ajan. Läsnäolo viestii henkilöstölle siitä, että projekti on tärkeä ja että heidän panoksellaan on merkitystä. Projektin aikana järjestetyt säännölliset palaverit ovat oiva mahdollisuus tiedottaa sekä antaa palautetta projektin etenemisestä.

Asetetuista tavoitteista täytyy aika ajoin muistuttaa sekä nostaa esiin erityisesti niille määrätty aikamäärät. Tämän kautta saadaan luotua riittävästi painetta henkilöstölle – sopivassa suhteessa asetettu paine pitää motivaation sekä innostuksen yllä, Tuominen (1997, 305) sanoo. Vaikka motivoinnin kannalta katsottuna halutaan nopeita muutoksia ja tuloksia ja niitä saavutetaan, niin johdon täytyy kuitenkin muistaa, että niiden taloudellinen hyöty näkyy vasta pidemmällä aikavälillä. (Lanning ym. 1999, 166.)

Pilotti. Ennen kuin kehitysprojektin kohteena oleva järjestelmä otetaan varsinaiseen käyttöön yrityksessä, täytyy sen käyttöä ja toimivuutta testata. On hyvä valita jokin tietty, helposti hallittava segmentti yrityksen tuotantoprosesseista, jolloin pilotti on mahdollista toteuttaa onnistuneesti. Tärkeää on nimenomaan se, että pilotti saadaan vietyä läpi ja siitä saadaan konkreettisia tuloksia. (Tuominen, 1997, 313.) Lanning ym. (1999, 107) tuovat esiin myös sen, että onnistut pilotti osoittaa kehitystyön onnistumisen ja sitä kautta helpottaa muun henkilöstön motivointia ja osallistamista varsinaiseen käyttöön.

Pilotin rajaamisessa pitää kuitenkin muistaa se että, vaikka otetaankin vain yksittäinen prosessi tuotannosta, että se kattaa mahdollisimman laajasti kaikkia niitä osaluokkia joita järjestelmällä on tarkoitus hallita (Lanning ym. 1999, 108–109). Myös pilotointivaiheella tulee olla määrätty aikataulu, ja varsinkin milloin se lopetetaan ja siirrytään varsinaiseen käyttöön. Pitkittänyt pilotointi saattaa syödä motivaation ja sitä kautta tuhota koko projektin. Etukäteen tulee varautua myös siihen, että uuden ja vanhan järjestelmän rinnakkaiskäyttö saattaa aiheuttaa vastarintaa. Erilaisten palkitsemisjärjestelmien käyttö voi olla toimiva ratkaisu. (Mattila, 2007, 159–160.)

Koulutus. Henkilökunnan kouluttaminen uuteen järjestelmään on olennainen osa muutos- ja kehitysprojektia. Koulutusten pitämiseksi täytyy olla selkeä tarkoitus ja tavoitteet – täytyy nähdä asenteiden ja toimintamallien muutoksen tarve sen sijaan, että pelkästään mahdollisimman tehokkaasti koulutetaan uuden järjestelmän käyttö teknisestä näkökulmasta. Hyvin järjestetty koulutus motivoi henkilökuntaa uuden järjestelmän omaksumiseen sekä antaa mahdollisuuden soveltaa aikaisempaa osaamista ja ammattitaitoa, Lanning ym. (1999, 276–277) toteavat.

Lanning ym. (1999, 282–284) jakavat koulutuksen kahteen osaan; perus- ja täsmäkoulutus. Peruskoulutus tehdään projektin alkuvaiheessa ja sen tarkoitus on saada henkilökunta ymmärtämään tulevien muutosten tarve sekä syyt, jotka tarpeen ovat luoneet. Täsmäkoulutus keskittyy nimenomaan valmiuksien luomiseen uuden järjestelmän ja toimintatapojen suhteen. Koulutuksen tehokkuus varmistetaan sillä, että se on jatkuvaa ja organisoitua sekä tapahtuu fyysisesti siellä missä varsinaiset koulutettavat toimenpiteet tehdään.

Koulutusten suunnittelussa ja järjestämisessä täytyy ottaa huomioon myös taustatekijät sekä koulutettavien henkilöiden yksilölliset ominaisuudet. Osaaminen ja koulutus-/kokemustaustat vaihtelevat paljon eri henkilöiden välillä. Myös työntekijän ikä on iso tekijä, kun mietitään muun muassa nykYTEKNIIKAN käyttökokemusta sekä motivaatiota uuden opetteluun. Koulutusten sisältö ja jaksotus tulee järjestää siten, että ne palvelevat mahdollisimman hyvin kaikkia osapuolia. Harjoitteiden toisto ja avoin viestintä ja keskustelu ovat avainasemassa, kun halutaan pysyviä tuloksia. (Mattila, 2007, 171–172.)

2.2.4 Käytännön toteutus ja projektin päättäminen

Käyttöönottoprojekti jatkuu, vaikka pilotointi- ja koulutusvaiheet on saatu vietyä onnistuneesti läpi. Henkilökunta on saanut työkalut, joiden avulla he suoriutuvat uuden järjestelmän käytöstä, mutta tarvitsevat silti edelleen tukea ja tarvittaessa opastusta. Käyttöönoton jälkeen, kun varsinainen järjestelmän käyttö alkaa, tulee varmasti vielä vastaan sellaisia asioita, joita ei osattu ottaa huomioon käyttöönoton aikana.

Järjestelmä muokkautuu vielä varsinaisen käytön myötä sellaiseksi, mikä parhaiten palvelee yrityksen toimintaa. Jo suunnitteluvaiheessa tulee ottaa huomioon se, että huolellisinkaan käyttöönotto ei sulje pois jatkokoulutusten ja toiminnan päivittäisen seurannan tarvetta. Jos järjestelmän käyttöä ei valvota, saattavat työntekijät omaksumaan vääriä työtapoja mikä taas johtaa siihen, että järjestelmä ei toimi halutulla tavalla. (Tuominen 2015)

Saari & Oijennus (2004, 37) toteavat, että järjestelmästä saadaan paras mahdollinen hyöty irti silloin, kun yrityksen tiedonluonti- ja oppimisprosessit saadaan yrityksen sisällä kuntoon. Nämä prosessit jatkuvat vielä pitkään käyttöönottoprojektin päättymisen jälkeen ja varmistavat järjestelmän oikeaoppisen käytön koko sen suunnitellulle elinkaarelle.

Monk & Wagner (2013, 208) jakavat käyttöönottoprojektin viiteen (5) osaan, joista viimeisenä on ”Toteuta käytännössä ja tue”. He pitävätärkevän johtajan merkkinä sitä, että varsinaisen reaalikäytön aloittamisen päivämäärä on ajoitettu sellaiselle jaksolle, jolloin yrityksen toiminta ja myynti on rauhallisimmillaan. Käytön aloittamisen päivämäärän suunnittelu etukäteen antaa myös järjestelmän toimittaneelle taholle paremmat mahdollisuudet järjestää tarvittavat tukitoimet ainakin ensimmäisten viikkojen ajalle.

Myös Monk & Wagner (2013, 208) nostavat esiin sen, että vaikka käyttöönottoprojektin aikana järjestelmää ja sen toimintoja on testattu säännöllisesti, niin silti jotain merkittävää jää aina huomaamatta. Käytössä ilmenneisiin epäkohtiin päästään puuttumaan nopeasti silloin, kun käytön seuranta jatkuu säännöllisenä myös käyttöönoton jälkeen.

Viimeisenä on tärkeää asettaa jokin piste mihin projekti päätetään (Monk & Wagner, 2013, 208). Täytyy muistaa, että kehitysprojektin kautta haluttu muutos ei ole pysyvää, mikäli kehitys ei jatku projektin päättämisen jälkeen. Tuomisen (1997, 317) mukaan tavoitteena ei saa olla vain projektin kunniallinen loppuun saattaminen, vaan herättää uuden järjestelmän kautta henkilöstössä pyrkimys entistä paremman tuloksen tekemiseen. Jatkuva ja kestävä kehitys edellyttää kaikkien organisaation jäsenten panosta sekä sitoutumista. Johdon tulee pitää huoli siitä, että yrityksen toimintamallit muutetaan kehityksen edistämistä tukeviksi.

2.2.5 Sisäinen viestintä muutosprojektissa

Kun yrityksen sisällä tiedetään tapahtuvan muutoksia, täytyy muutosten sisällöstä ja niiden tarkoituksesta viestittää jokaiselle yritykseen kuuluvalla henkilöstön jäsenelle. Sisäinen viestintä jo pelkästään jokapäiväisessä toiminnassa itsessään on

erittäin tärkeää, mutta sen merkitys korostuu erityisesti muutostilanteessa. Viestintä muutoksessa lisää turvallisuuden tunnetta ja kertoo yrityksen johdon sitoutumisesta muutokseen. (Juholin 1999, 196–197.)

Hyvin toteutettu viestintä voi parhaimmillaan estää muutoksesta aiheutuvaa vastarintaa sekä motivoida henkilöstöä näkemään kehityksen mukanaan tuoman muutoksen enemmän mahdollisuutena kuin uhkana, Juholin (1999, 197–198) toteaa. Esimiesten tehtävänä on säännöllisellä informoinnilla saada henkilöstö ymmärtämään muutoksen taustat sekä tarpeet. Viestintää tulee pitää yllä myös silloin vaikka yrityksen johtokaan ei olisi selvillä tilanteen laadusta.

Juholin (1999, 199–201) jakaa muutostilanteessa tapahtuvan viestinnän kahteen kategoriaan: reaktiivinen muutosviestintä sekä proaktiivinen muutosviestintä. Yleisempi on reaktiivinen viestintä, jossa asiat nostetaan esiin vasta niiden tapahduttua. Tämän kaltainen viestintä on kuitenkin todettu tehottomammaksi muodoksi, koska se ei anna henkilöstölle mahdollisuuksia osallistua muutokseen, vaan johdolla on valmiit selitykset ja vastaukset jo mietittynä.

Ensimmäisenä mainitun viestinnän muodon vastakohtana on proaktiivinen viestintä. Sen tarkoituksena on keskustella muutokseen liittyvistä kokonaisuuksista sekä antaa jokaiselle henkilöstön jäsenelle mahdollisuus vaikuttaa sekä ymmärtää oma roolinsa muutoksessa. Viestinnän näkökulmasta katsottuna, kaikkein voimakkain peruste saada henkilöstö ymmärtämään muutoksen tarve on se, että muuttunut markkinatilanne ja asiakkaiden vaatimukset eivät anna vaihtoehtoja. (Juholin 199, 200–201.)

Muutos-/ kehitysprojektin puitteissa tapahtuva viestintä voidaan suurelta osin mieltää myös myyntityönä. Projektipäällikön on tarkoitus saada muu henkilöstö ostamaan idea kehitysprojektista ja siihen liittyvistä toimenpiteistä. Projektipäällikön täytyy myös kartoittaa, minkälaisia kanavia hänen on tehokkainta käyttää viestin perille saamiseksi parhaalla mahdollisella tavalla. Viesti tulee pystyä yksilöimään kunkin kuulijan kohdalla. (Lanning ym. 1999, 215–216.)

Lanning ym. (1999, 220–224) jakavat projektiviestinnän neljään eri vaiheeseen: valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen. Valmistelu- ja suunnitteluvaiheessa on hyvä viestiä henkilöstöä jo etukäteen, vaikka tarkat suunnitelmat eivät

vielä olisikaan tiedossa. Tässä vaiheessa on myös tärkeää tuoda esiin yrityksen tulevaisuuden visiot. Läpikäymällä projektisuunnitelma koko henkilöstön kanssa, saadaan kehitys-/ muutosprojektista luotua selkeä ja uskottava mielikuva.

Toteutusvaiheeseen siirryttäessä on erityisen tärkeää pitää huoli viestinnän ja tiedotuksen säännöllisyydestä. Henkilöstön tulee jatkuvasti olla selvillä siitä missä vaiheessa projekti on sillä hetkellä ja mitä seuraavaksi tapahtuu. Hyvä käytäntö on määrittää kalenteriin tietyt päivät yhteisiä palavereja varten ja pitää niistä myös kiinni. Muutoksen vakiinnuttamiseksi täytyy tavoitteiden ja tulosten saavuttamista myös tiedottaa. Viestintä on toteutettu onnistuneesti kun on huolehdittu myös siitä, että kaikki tietävät projektin päättyneen. (Lanning ym. 1999, 222–224.)

2.2.6 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta koetaan usein pelkästään negatiivisena asiana. Muutoksen vastustaminen on kuitenkin edellytys sille, että muutoksiin johtaneet syyt ja toimenpiteet otetaan tosissaan henkilöstön keskuudessa. Vastarinta kertoo kiinnostuksesta uutta asiaa kohtaan. Johdon ja esimiesten tulee osata valjastaa vastarinnan aiheuttama energia muutoksen edistämiseen sekä osata liittää muutoksen taustat ja perusteet osaksi jokapäiväistä toimintaa. (Torppa 2012)

Iso osa vastarinnasta lähtee nimenomaan suorittavan työn tekijöistä, mutta ei tietenkään aina. Syyt siihen ovat selkeästi siinä, että heille ei ole annettu mahdollisuutta vaikuttaa muutokseen mukanaan tuomiin asioihin. Esimiehet ovat jo tehneet linjaukset muutoksen liittyvien toimien suhteen ja henkilöstöltä odotetaan niiden perusteella innostunutta ja motivoitunutta otetta uusiin haasteisiin. Muutokset yrityksessä kuitenkin usein johtavat siihen, että henkilöstö kokee erityyppisiä ahdistustiloja uuden oppimisen sekä uusista toimintatavoista suoriutumisen suhteen. (Mattila, 2007, 21–25.)

Muutosvastarinta ilmenee eri henkilöissä eri tavalla – passiivisuutena, pessimistisyytenä tai esimerkiksi omien negatiivisten mielipiteiden levittämisenä ja sitä kautta kehityksen jarruttamisena. Lanning ym. (1999, 137–139) listaavat myös yleisim-

miksi muutosvastarinnan takana oleviksi syiksi muun muassa seuraavat: pelko, totut työtavat, ei nähdä henkilökohtaista hyötyä tai omaa roolia muutoksessa sekä ymmärtämättömyys muutoksen tarpeista tai tavoitteista. Muutoksen vastustaminen on viime kädessä aivan normaalia toimintaa.

Henkilöt joista vastarinta lähtee, kokevat syyt muutoksen vastustamiseen perusteltuina ja loogisina. Yrityksen johdon tulee huomioida tämä asia, kun he lähtevät selvittämään ja myöhemmin yrittävät poistaa muutosvastarintaan johtaneita tekijöitä ja syitä. Tärkeä mielessä pidettävä seikka on myös se, että kaikkein vaikuttavimmat muutosvastarinnan muodot ovat niin sanottuja ”näkymättömiä tekoja”. Vastarintaa ei niinkään näytetä ulospäin, mutta muun henkilöstön mielipiteisiin ja tuntemuksiin vaikutetaan käytävä- ja kahvihuonekeskusteluissa. (Mattila 2007, 96, 101–102.)

Muutosvastarintaa parhaiten estävä työkalu on aikaisemmassa luvussa esitelty sisäinen viestintä. Avoimuus ja tietoisuuden lisääminen poistavat epävarmuutta sekä pelkotiloja muutosta kohtaan. Säännöllinen viestintäkin tapahtuneesta ja tapahtuvasta luultavasti aiheuttaa näkyvää muutosvastarintaa, mutta varmasti estää vaikeammin hallittavan näkymättömän vastarinnan syntymistä ja vallitsemista. Havaittavissa ja hallittavissa oleva muutosvastarinta voidaan kuitenkin valjastaa voimavaraksi projektin onnistumisen kannalta.

3 MENETELMÄT

3.1 Käytännön työ

Opinnäytetyötä aloittaessani, kun kävin keskusteluja ohjaajani kanssa, esiin nousi sellainen asia, että varsinaisesta käyttöönotosta tehtävä kirjallinen raportointi on aikaisemmin osoittautunut haasteelliseksi ja kirjallinen osuus on saattanut jopa jäädä kokonaan kirjoittamatta. Tästä johtuen päädyin pitämään päiväkirjaa siitä, mitä päivittäin projektin parissa tein. Jäsentelin asiakokonaisuudet prosessikaavioon muotoon, päiväkirjan sisältöön pohjautuen. Lisäksi vielä puran jokaisen kokonaisuuden yksityiskohtaisemmin päiväkirjamaisen tekstin muodossa.

Suurin osa käyttöönottoon liittyvästä työstä toteutettiin paikan päällä, yrityksen tiloissa Kauhavalla. Joitain pienempiä muutoksia ja lisäyksiä tein myös kotoa käsin. Se, että minulla oli mahdollisuus tehdä työtä alusta asti Kauhavalla, teki työskentelystä paljon tehokkaampaa koska kaikki informaatio oli heti käytettävissäni sekä kaikki henkilöt joilla tieto on, olivat lähestulkoon aina tavoitettavissa.

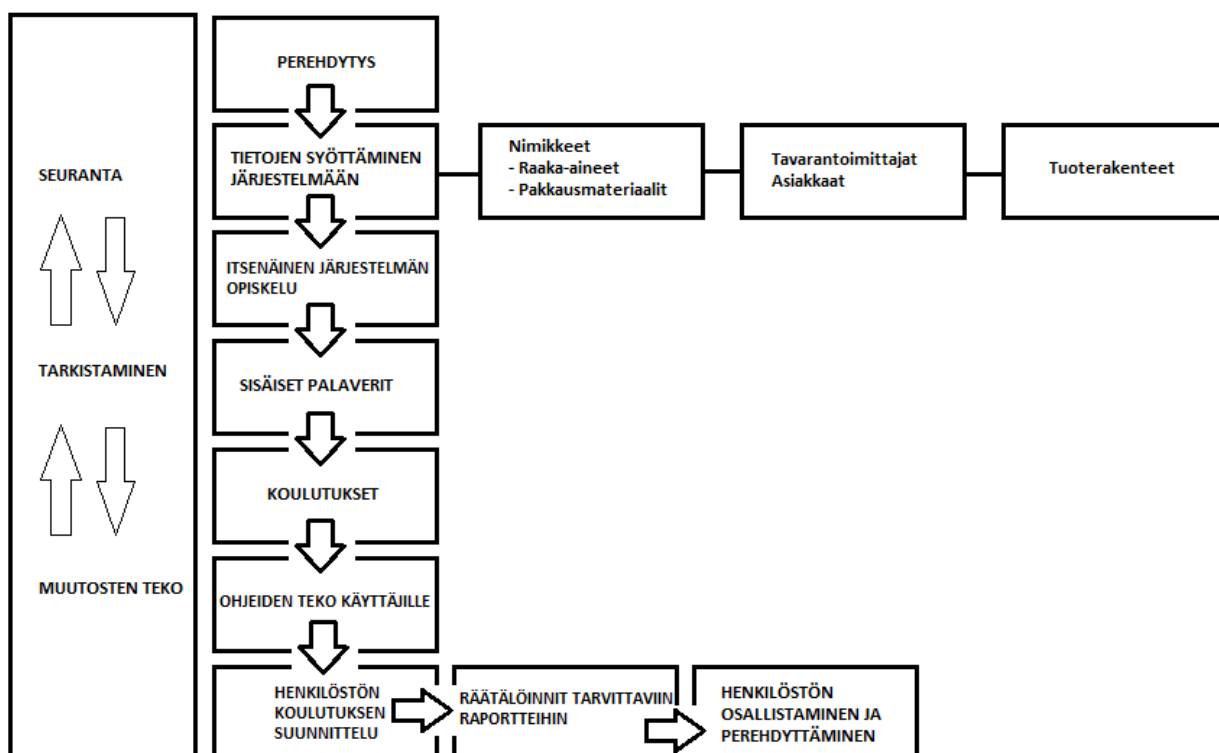
Käyttöönottoon liittyvä työ piti sisällään hyvin paljon nimiketietojen syöttämistä ohjelmiston tietokantaan. Päivät kuluivat tietoja etsien ja kirjaten sekä tuoterakenteita laskien. Ohjelman käytettävyyden ja toiminnan kannalta juuri tämä työ on se kaikkein tärkein. Jotta tehtyjen kirjausten kautta tapahtuvat materiaalien kulutukset ja varastolisäykset toimisivat oikein, täytyy kaikki niiden taustalla oleva tieto olla oikein mietitty. Kun puhun tuoterakenteesta, tarkoittaa se valmistettavan tuotteen reseptiä, sisältäen kaiken siihen käytettävän materiaalin.

Oman haasteensa ohjelmiston nimikesisällön työstämisessä muodosti myös se, että yleensä tämän kaltaiset järjestelmät eivät perusrakenteeltaan ole suunniteltuja elintarvikkeita valmistavien yritysten käyttöön. Varsinkaan sellaisten, joissa raaka-aineiden ja tuotteiden säilyvyysaika on suhteellisen lyhyt. Voin kuvitella, että teollisuus, joka on suoraviivaisempaa ja materiaali käyttäytymiseltään stabiilimpaa, saa räätälöimättömän järjestelmän hyödyn irti vähemmällä panostuksella.

Projektipäällikön roolissa toimiva prosessipäällikkö Aki Saari oli lähin esimieheni ja tärkein kontaktini tiedon hankkimiseen ja tietojen syöttämiseen ohjelmiston tietokantaan liittyen. Hänen lisäksi tärkeitä informaation lähteitä olivat toimitusjohtaja Åsa Alanko sekä toimistoassistentti Sanna Riihimäki. Toimitusjohtaja Alanko myös antoi aina viimeisen painavan sanansa päätösten teossa. Myös tuotantopäällikkö Timo Mäkinen sekä laadunohjauksessa toimivat henkilöt toivat oman merkittävän panoksensa projektin läpiviemiseen.

Päiväkirjamainen, kronologisesti etenevä muistiinpanojen tekeminen ja niiden pohjalta rakennettu prosessi tuovat mielestäni hyvin esiin sen, miten tärkeää on jatkuvasti arvioida omaa tekemistään ja tehtyjen asioiden vaikutusta lopputulokseen projektin edetessä. Monet asiat pitää tarkistaa kerta toisensa jälkeen ja testata miten tehdyt muutokset vaikuttavat esimerkiksi järjestelmästä tulostettaviin raporteihin. Perusteellisesti ja hyvin tehty pohjatyö vaatii paljon aikaa, kärsivällisyyttä, tarkkuutta sekä asioiden jatkuvaa kriittistä tarkastelua.

3.2 Prosessi



3.2.1 Perekdytys

Työn tekeminen aloitettiin maanantaina viikolla 3. Päivän aikana oli tarkoitus katsoa kaikki käytännön asiat kuntoon, liittyen tehtaalla liikkumiseen – työvaatteet, perehdytyslomakkeen läpikäynti sekä kulkuluvat. Kiersimme myös tehtaan läpi laadunohjaaja Marita Yiniskalan opastamana. Samalla minulla oli mahdollisuus esittäytyä henkilöstölle ja lyhyesti kertoa, mistä syystä he tulevat minua jatkossa tehtaalla näkemään.

Sain myös ensimmäisen kosketuksen ohjelmistoon selailemalla itsenäisesti sisältöä ja hahmottamalla toimintaperiaatetta. Mitään koulutusta en tässä vaiheessa vielä ohjelman käytöstä saanut, vaan perehdyin ohjelmiston sisällä olevaan ohjetiedostoon. Ohjeissa kyllä löytyi kaikki tieto ohjelman käytöstä, mutta niiden soveltaminen käytäntöön ei tässä vaiheessa vielä täysin avautunut.

Aikaisemmin sovitun suunnitelman mukaisesti, minun oli myös tarkoitus työskennellä tuotannossa ja sitä kautta saada käsitys minkälaisia kirjauksia ja raportteja tällä hetkellä täytetään. Nuo kirjat oli tarkoitus siirtää Lemonsoftin järjestelmään. Sain myös mahdollisuuden tutustua paremmin työntekijöihin ja sitä kautta aistia tunnelmia tulevan muutoksen suhteen.

Työtehtävät, joihin minut tämän päivän aikana sijoitettiin, olivat sellaisia, jotka eivät juurikaan perehdytystä tarvinneet, koska ei ollut tarkoituksen mukaista käyttää aikaa siihen. Tarkoitus oli päästä vähän kiinni yrityksen toimintatapoihin sekä saada kuva valmistusprosessin eri vaiheista ja työmäärästä.

Olin ensin muusin valmistuslinjastolla nostelemassa valmiita rasioita jäähdytyskärriin. Tällä linjastolla oli käytössä hyvin pitkälti kaikki uuteen järjestelmään kirjattava tieto; valmistunut määrä, raaka-aine seuranta(lajike, toimittaja, erätunnisteet) sekä pakkausmateriaalien seuranta. Lisäksi myös pintakaapian lämpötilan seurannasta tehtiin kirjat. Työskentelin myös porkkanasuikaleen valmistuksessa tuotantolinjan loppuvaiheessa.

3.2.2 Tietojen syöttäminen järjestelmään

Varsinainen työskentely ohjelman parissa alkoi. Tärkein työ alkuvaiheessa oli kaikkien yrityksessä käytössä olevien tuotteiden, raaka-aineiden, pakkausmateriaalien, tuoterakenteiden sekä asiakkaiden ja tavarantoimittajien syöttäminen ohjelmiston tietokantaan, nimikelistaan. Lisäksi edellä mainittuihin liittyen täytyi lisätä kaikki tarvittava tieto kuten; yksiköt, seurannat sekä järjestely kategorioittain.

Tietojen syöttäminen aloitettiin pakkausmateriaalien lisäämisestä, koska niihin liittyvä tieto tuntui olevan sillä hetkellä helpoiten löydettävissä. Se tieto mitä en minulle tulostetuista tuotelistoista löytänyt, täytyi etsiä mapitetuista läheteistä ja rahtikirjoista. Tässä vaiheessa kävi selväksi, että tieto oli aika levällään ja monessa eri paikassa, monessa eri muodossa. Tämä on tietysti hyvin tyypillistä yrityksessä, jossa ei vielä ole käytössä mitään yhtenäistä järjestelmää ja tarkoitus oli nyt koota kaikki tuo informaatio helposti hallittavaan muotoon.

Raaka-aineiden lisäyksessä oman haasteensa toi se, että saman raaka-aineen nimi saattoi vaihdella eri lähteen mukaan. Moninkertainen varmistaminen ja tarkistaminen ottivat aina oman aikansa. Lisäksi jatkuvassa muutoksessa elävä reseptiikka ja tuotekattaus omalta osaltaan pakottivat tarkastamaan nimikelistaa säännöllisesti. Nimikelistan tietojen päivittäminen oli osa päivittäistä työskentelyä, lähes poikkeuksetta.

Tässä vaiheessa aloitimme myös tuoterakenteiden rakentamisen tuotteille. Olimme aikaisemmin keskustelleet, että myöhemmässä vaiheessa toteutettava pilotointi tehdään muusilinjaston tuotteilla, joten tein tuoterakenteet ensimmäiseksi kyseisen linjaston tärkeimmille tuotteille. Tuoterakenteen rakentaminen tapahtui siirtämällä tuotteelle nimikelistasta kaikki ne raaka-aineet, joita lopputuote käyttää sekä syöttämällä määrän paljonko raaka-ainetta kuluu.

Alkuperäisen suunnitelman mukaan olimme laskeneet tuoterakenteen raaka-ainemäärät per kg. Myöhemmin kuitenkin päädyttiin siihen, että tuoterakenne tulee olla laskettu per valmis pakkaus. Tätä kautta saimme ohjelman laskemaan kulutuksen haluamallamme tavalla.

Olimme myös sopineet toimitusjohtaja Åsa Alangon kanssa yhteisen palaverin, jossa kävisimme läpi tavarantoimittajat ja asiakkaat. Tietojen löytäminen mapeista ja raporteista ei olisi onnistunut, vaan jokainen asiakas ja tavarantoimittaja piti käydä läpi yksitellen sekä löytää tietoihin myös oikeat yhteyshenkilöt ja -tiedot.

Aloitimme myös prosessipäällikkö Aki Saaren kanssa lisäämään tuoterakenteisiin pakkausmateriaaleja. Niiden kulutusta ei käytössä olevissa resepteissä ollut esillä, enkä tietenkään pystynyt myöskään päättelemään ja laskemaan niitä itse. Tuotteet piti käydä läpi yksitellen sekä joissain tapauksissa käydä fyysisesti mittaamassa pakkauskalvon kulutus pakkauskoneella, että kulutus saadaan todellisuutta vastaavaksi ja varastosaldot pysymään todellisina.

Nimikelistojen tarkistaminen ja tuoterakenteiden lisäämisessä esiin tulleiden, puuttuvien raaka-aineiden lisääminen kuului päivittäiseen toimintaan. Pidimme myös toimitusjohtaja Alangon kanssa uuden palaverin, jossa kävimme läpi vielä viime kerralta puutteellisiksi jääneet tiedot asiakkaiden ja tavarantoimittajien suhteen.

3.2.3 Itsenäinen järjestelmän opiskelu ja sisäiset palaverit

Kun olimme saaneet siinä määrin tietoa syötettyä, että järjestelmän käyttö olisi mahdollista jollain tasolla, niin minulla oli mahdollisuus myös panostaa järjestelmän käytön itsenäiseen opiskeluun. Opiskelin toimintoja ohjekirjan ohjeiden perusteella ja vähitellen toiminnan logiikka alkoi avautumaan. Se lisäsi motivaatiani huomattavasti, koska en ollut saanut järjestelmän käyttöön vielä mitään koulutusta ja jouduin elämään epä tietoisuudessa monen asian kanssa. Päivä koulutukselle oli varattu, mutta se ehti siirtyä kahteenkin otteeseen pidemmälle tulevaisuuteen.

Asiat, joiden harjoittelua pystyin toteuttamaan ohjekirjan ohjeiden pohjalta tässä vaiheessa, olivat; tuotteen lisääminen tuotantoon, tehdyn työn kuittaaminen, varastosaldojen tarkistaminen, raporttien tulostaminen sekä tuotantosunnitelman hyödyntäminen.

Tulevia koulutuksia ajatellen pidimme aina etukäteen sisäisen palaverin, jossa kävimme läpi niitä asioita, joita koulutuksessa pitää käydä läpi. Ensimmäiseen koulutukseen tietysti painotettiin järjestelmän oikeaoppista käyttöä ja yrityksen toimintaa

palvelevien toimintojen ja kirjausten harjoittelua. Lisäksi meidän tulisi käydä läpi, oliko lisäämissämme nimikkeissä ja tuoterakenteissa kaikki tarvittava tieto. Valmistautuin myös itsenäisesti tulevaan koulutukseen miettimällä kysymyksiä ja epäselviä asioita – lista oli tässä vaiheessa pitkä.

Toista koulutusta varten valmistelimme prosessipäällikkö Aki Saaren kanssa konkreettisen listan, joka sisälsi muutoksia ja räätälöintejä raportteihin ja kirjauksiin. Lista piti sisällään seuraavat asiat:

Tarvittavat muutokset sisältöön Lemonsoftissa

- Työmääräimeen vielä alas rivit tekijän ja pvm:n kuittaukselle niin kuin manuaalisessa pohjassa
- Työmääräimeen näkyviin oletuksena käyttöönotettava raaka-aine erä kunkin raaka-aineen kohdalle.
- Työmääräimelle tulisi Määrä kohtaan saada näkyviin yksikkö (kg/rasia)
- Työmääräimeen kohtaan Määrä pitää saada seuraavanlainen jako:

Tilattu	Tehty	Lähetetty

- Esim. Nimikerekisterissä tulisi olla kullekin tuotteelle ”rasti ruutuun” valinta:

PARASTA ENNEN	<input type="checkbox"/>
VKP	<input type="checkbox"/>
VIIMEINEN KÄYTTÖAJANKOHTA	<input type="checkbox"/>

Lisäksi kenttä johon syötetään säilyvyysaika vuorokausina, että ohjelma voi laskea arvon valitulle funktiolle.

- Viimeinen käyttöpäivä pitää näkyä Toimitusläheteellä
- Puolivalmisteilla tulisi työmääräimessä näkyä Eränumero -kohdassa valmistuspäivä automaattisesti.
- Valmistuskirjauksessa tulisi automaattisesti olla valmistetun erän eränumero

Tarvittavat muutokset määräytyivät ensisijaisesti asiakkaiden vaatimusten sekä järjestelmän käytettävyyden ja kirjausten virtaviivaistamisen perusteella. Muutokset olivat melko yksinkertaisia, sillä ne liittyivät pääsääntöisesti raporttien ja tulosteiden ulkoasuun, eivätkä ne vaatineet paljon aikaa vievää ohjelmointia.

3.2.4 Koulutukset

1. koulutuspäivä Lemonsoftin edustajan vetämänä. Kävimme läpi omassa palaverissa läpikäytyt asiat. Painopiste oli kuitenkin järjestelmän käytön opiskelussa ja päivittäisten kirjausten ja toimintojen läpikäymisessä. Harjoittelimme esimerkkien avulla todellisen tilanteen mukaisia merkintöjä.

Meidän piti päättää, miten tuotannossa tehdään kirjaukset valmistettavien tuotteiden materiaalikulutuksen ja eränumero seurannan suhteen. Päädyimme ratkaisuun, jossa tuotannonjärjestelijä, tässä tapauksessa prosessipäällikkö, tulostaa edellisenä päivänä paperisen työmääräimen seuraavan päivän tuotannosta, johon merkinnät tehdään käsin.

Työmääräin on siis lomake, mistä näkyy tilattu määrä(=valmistettava määrä) sekä valmistettavan tuotteen reseptin mukainen materiaalikulutus. Lomakkeeseen on varattu tilaa poikkeavan kulutuksen merkinnälle, eränumeroille sekä muulle valmistuksen ja seurannan kannalta oleelliselle informaatiolle. Päivän päätteeksi valittu henkilö syöttää kirjaukset työmääräimiltä Lemonsoftiin.

Tuoterakenteisiin liittyen täytyi myös tehdä muutoksia. Domretorin valmistavat tuotteet jakautuvat kahteen kategoriaan; lopulliset tuotteet ja puolivalmisteet. Lopulliset tuotteet voivat koostua osittain puolivalmisteista ja joskus myös lopullisia tuotteita puretaan pakkauksistaan osaksi toista lopullista tuotetta, esimerkiksi take-away -ateria tuotteita. Tästä johtuen tietyistä lopputuotteista täytyi luoda oma nimike myös puolivalmisteena.

Kuten jo aikaisemmin mainitsin, niin kävimme läpi miten eri vaiheiden toimintoja käytetään järjestelmässä. Läpikäytyjä kokonaisuuksia olivat; ostotilauksen teko, myyntitilauksen teko, saapuvan tavaran kirjaaminen, myyntitilauksen siirtäminen tuotantoon, valmistuskirjaus sekä tavaran toimittaminen. Katsoimme myös eri vaiheissa tarvittavien tulosteiden rakenteen ja kävimme läpi niihin tarvittavat muutokset.

Lisäksi minun tuli käydä läpi kaikki nimikkeet, tarkistaen ja korjaten koulutuksessa esiin nousseet asiat, liittyen yksiköihin – puolivalmisteilla kun yksikkö on kg, niin

bruttopaino tulee olla 1 ja vastaavasti lopputuotteella, kun yksikkö on esimerkiksi rasia, niin bruttopaino tulee olla lopputuotteen rasian paino.

2. Koulutuspäivä Lemonsoftin edustajan vetämänä. Kävimme läpi listaa, jonka olimme laatineet prosessipäällikkö Saaren kanssa. Lista, minkä jo aikaisemmin esitelin, sisälsi pääsääntöisesti muutoksia ja räätälöintejä, joita tarvittiin raportointiin ja kirjauksiin. Varsinaiseen käytön koulutukseen ei enää tässä vaiheessa syvennytty. Ainoastaan muutamia käyttöön ja kirjaamiseen liittyviä asioita kävimme läpi: inventointi ja se, miten raaka-ainevaraus saadaan tapahtumaan jo myyntitilauksen perusteella, eikä vasta siinä vaiheessa kun tilaus siirretään tuotantoon.

Varsinainen koulutusosio kesti ajallisesti vain noin puolet varatusta ajasta. Lemonsoftin edustaja pystyi tämän johdosta käyttämään loppupäivän tarvittavien muutosten tekemiseen, siinä määrin kun se oli hänen osaltaan mahdollista. Emme kokeneet tarvetta lisäkoulutukselle tässä vaiheessa, koska olimme saaneet tarvittavat toiminnot hyvin haltuun prosessipäällikkö Saaren kanssa. Tämä tietysti toi myös rahallisen säästön Domretor Oy:lle, sillä heillä ei ollut tarvetta erikseen maksaa räätälöintiin kuluva ajasta.

3.2.5 Ohjeiden teko käyttäjille ja henkilöstön koulutuksen suunnittelu

Yksi iso kokonaisuus opinnäytetyössä oli toimivien ohjeiden laatiminen työntekijöille ja järjestelmän käyttäjille. Otin lähtökohdaksi sen, että tekemiäni ohjeiden perusteella kuka tahansa pystyisi tekemään tarvittavat merkinnät järjestelmään sekä osaisi lähettää/tulostaa tarvittavat asiakirjat. Ohjeet olivat sekä kirjallisena versiona että sähköisenä. Jaottelin ohjeiden teon siten, että niitä olisi neljässä kategoriassa; 1. Varastomies, 2. Tuotannon valmistuskirjaus ja valmiin tavaran toimittaminen (nimitetty vastuuhenkilö), 3. Tuotantotyöntekijät sekä 4. Tuotannon suunnittelija.

Varastomiehen tehtävää hoitavalle henkilölle laadittiin ohjeet seuraavista toiminnoista:

- Saapuvan tavaran kirjaaminen tilausnumerolla
- Saapuvan tavaran suorakirjaaminen

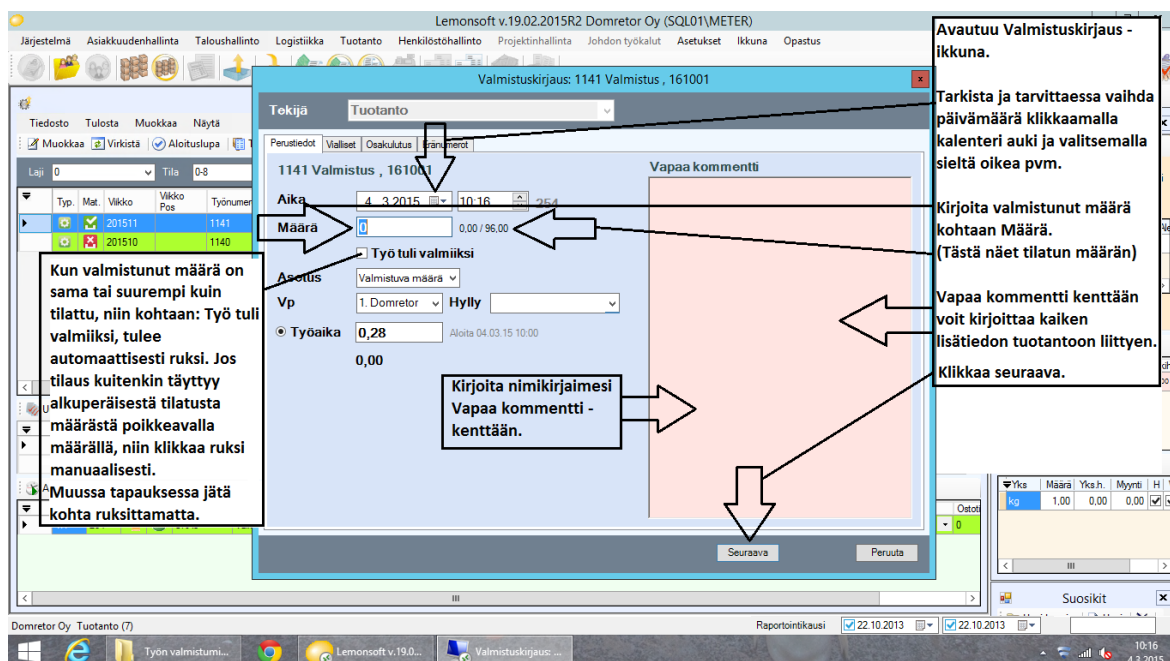
- Varastosaldojen inventointi
- Varastosaldojen tarkistus
- Varastosiirto

Tuotantotyöntekijöistä valitulle ”vastaavalle” laadittiin ohjeet tuotannon Valmistuskirjauksesta sekä Tilauksen toimittamisesta ja tarvittavien asiakirjojen tulostuksesta. Kaikkia työntekijöitä koskeva ohjeistus sisälsi sen, miten ohjelma käynnistetään ja miten sinne kirjaudutaan sisään sekä yksityiskohtainen ohje työmääräimen täyttämistä.

Tuotannon suunnittelusta vastaavan henkilön tuli puolestaan hallita seuraavat toiminnot:

- Ostotilauksen tekeminen
- Myyntitilauksen tekeminen
- Myyntitilauksen tuotantoon siirtäminen

Laadin ohjeet siten, että etenin jokaisen vaiheen järjestelmässä tehden reaali-tilannetta vastaavat merkinnät ja klikkaukset ja otin ”screenshotin” jokaisesta vaiheesta. Tämän jälkeen kirjoitin jokaiseen ”screenshot”-kuvaan yksityiskohtaiset ohjeet jokaisesta klikkauksesta ja kirjauksesta, nuolin ja viivoin osoitettuna. Pyrin tekemään ohjeistuksen mahdollisimman selkeäksi ja siten, että en pitäisi mitään yksinkertaisintakaan toimintoa itsestäänselvytenä. Kuvassa ote yhden ohjeen sisällöstä:



Kun ryhdyimme suunnittelemaan henkilöstön koulutusta, tarkoituksena oli ottaa ensimmäisenä varastomies harjoittelemaan ohjelman käyttöä. Varastohallinta oli yksi merkittävimmistä kokonaisuuksista, jonka Domretor Oy halusi kuntoon ja toimivaksi. Tuotantotyöntekijöiden suhteen suunnitelma oli se, että alkuvaiheessa valmistuskirjaukset ja muun tarvittavan järjestelmään syötettävän tiedon opiskelisi yksi työntekijä, korkeintaan kaksi. Muulle tuotantohenkilöstölle oli tässä vaiheessa tarpeellista osata työmääräimen täyttö käsin tehtynä.

Tuotannonjärjestelijä, eli tässä tapauksessa prosessipäällikkö Aki Saari, opiskeli järjestelmän käyttöä hyvin pitkälti samaan tahtiin kuin mitä itsekkin. Tarkoitus olikin alusta asti, että hän olisi aktiivisesti järjestelmän käyttäjänä ja oma panokseni oli olla tukevana sekä neuvoja ja ehdotuksia antavana ”agenttina”. Koulutuksissa tekemiäni muistiinpanojen pohjalta pystyin tukemaan ja neuvomaan silloin, kun jokin asia oli päässyt unohtumaan. Prosessipäällikkö Saaren vastuulla oli opiskella osto- ja myyntitilaukset sekä tilausten tuotantoon siirtäminen. Hänen oli tarkoitus myös opiskella kokonaisvaltainen käyttö, koska hän tulisi saattamaan käyttöönoton loppuun asti.

3.2.6 Räätelöinnit tarvittaviin raportteihin

Ennen kuin henkilökunta otettaisiin kokonaisvaltaisesti mukaan projektiin opettelemaan järjestelmän käyttöä, oli tärkeää käydä vielä kertaalleen läpi, että kaikki raportit ja lomakkeet sekä myös järjestelmän sisällä tapahtuvat kirjaukset oli räätälöity siten, että ne parhaiten palvelisivat Domretor Oy:n tavoitteita. Tässä vaiheessa varastomies ja kaksi tuotantotyöntekijää olivat jo käyneet opettelemassa järjestelmän käyttöä tekemieni ohjeiden perusteella – heiltä saatujen kommenttien ja huomioiden pohjalta minulla oli mahdollisuus muokata myös ohjeita toimivimmiksi.

Kirjauksiin liittyvistä asioista olimme jo aikaisemmin pitäneet palaveria muun muassa laadunvalvojen kanssa ja sitä kautta saimme tärkeää tietoa siitä, mitä kaikkea eri lomakkeilla tulisi näkyä ja mitä kaikkia kirjauksia vaaditaan. Pyrimme myös yhdenmukaistamaan merkintäkäytäntöjä sekä yhdistelemään ja sitä kautta poistamaan ”turhia” lomakkeita ja kirjauksia.

Laskutukseen liittyviä, lähinnä yksikkömuutoksia kävimme läpi toimistoassistentti Sanna Riihimäen kanssa, koska hän vastaa laskutuksesta. Oma haasteensa oli saada synkronoitua yksiköt siten, että niiden käytettävyys vastaisi sekä tuotannonjärjestelyn että laskutuksen tarpeita. Asiaa hankaloitti se, että osa asiakkaista saattoi tilata tuotteet rasioina mutta laskuttaa kiloina tai päinvastoin.

Räätelöinnit ja muutokset olivat sellaisia, joiden tarve tuli esiin vasta siinä vaiheessa kun ryhdyimme käyttämään järjestelmää säännöllisesti prosessipäällikkö Saaren kanssa. Tämä jälleen osaltaan korostaa sitä, että jo siinä vaiheessa kun tehdään prosessisuunnittelua, tulee se rakentaa niin, että se mahdollistaa paluun taaksepäin aikaisempiin vaiheisiin ”kivuttomasti”, prosessin edetessä toteutetun jatkuvan kriittisen arvioinnin perusteella havaittujen epäkohtien poistamiseksi ja tilanteen uudelleen arvioimiseksi.

3.2.7 Henkilöstön osallistaminen ja perehdyttäminen

Henkilöstö otettiin mukaan järjestelmän opiskeluun portaittain, kuten suunnitteluvaiheessa olimme sopineet. Ennen henkilöstön mukaan ottoa olimme prosessipäällikkö Saaren kanssa käyneet läpi tässä vaiheessa esiin nousseet tarpeet muutoksiin ja räätälöinteihin, että koulutusvaiheessa annettava materiaali ja informaatio olisivat mahdollisimman hyvin linjassa lopullisen käytön kanssa.

Projektista, sen tavoitteista ja etenemisestä tiedottaminen toteutettiin yrityksen sisällä siten, että asia otettiin esiin yrityksen toimintatavan mukaisissa, joka torstai järjestävissä viikkopalavereissa. Erityisesti aikataulu on pyritty pitämään esillä siten, että kaikki ovat siitä tietoisia. Myös mahdolliset haasteet, joita käyttöönotossa varmasti tulee vastaan, on tuotu esiin. (Saari 2015.)

Ennen varsinaista suunniteltua koulutusta, olimme tutustuttamismielessä antaneet tuotantoon työmääräimiä täytettäväksi. Tarkoituksena oli nimenomaan osallistuttaa henkilöstöä yhä enemmän projektiin jo alkuvaiheessa ja tuoda esiin, että jokainen työntekijä on tärkeä osa uutta järjestelmää ja tulevia muutoksia sekä järjestelmän käyttöönoton onnistumista.

Varsinaiseen koulutukseen otettiin ensimmäisenä mukaan varastomies. Varastomiehen vastuulle tulevat kirjaukset ovat erittäin suuressa roolissa yrityksen asettamien tavoitteiden mukaisen seurattavuuden ja hallinnan kannalta. Aluksi kävimme yhdessä varastomiehen kanssa tekemieni ohjeiden mukaan läpi tarvittavat toiminnot, useampaan kertaan aikaa käyttäen.

Tämän jälkeen varastomies itsenäisesti harjoitteli kirjausten tekemistä, todellisten tilausten ja toimitusten pohjalta. Hyvin nopeasti hän teki itselleen omat muistiinpanot ohjeiden ja perehdytyksen kautta oppimastaan, mikä mielestäni oli erittäin tehokas tapa sisäistää järjestelmän käyttö. Kirjauksien tekemisestä muodostui vähitellen jopkapäiväinen prosessi siten, että hän teki kirjaukset itsenäisesti ja tarvittaessa kysyi apua. Kirjalliset ohjeet ovat myös nimenomaan rakennettu siten ja sitä varten, että niihin voi tarvittaessa palata jos jokin asia unohtuu. Varastomiehen päivittäinen työrytmi antoi hyvät mahdollisuudet käyttää kohtuullisen paljon aikaa järjestelmän opiskeluun ja kirjausten harjoitteluun.

Seuraavaksi koulutukseen otettiin mukaan kaksi työntekijää tuotannosta. Heidän kanssaan koulutus ja harjoittelu etenivät hitaammalla aikataululla kuin varastomiehen kanssa, koska heitä oli huomattavasti haasteellisempaa irrottaa päivittäisistä työtehtävistään pitkäksi aikaa kerrallaan. Harjoittelusta tehtiin kuitenkin päivittäinen prosessi, ja he kävivät kirjaamassa aina yhden sinä päivänä valmistetun tuotteen valmiiksi sekä tekivät toimituksen kyseiselle tuotteelle.

Prosessipäällikkö Aki Saaren kanssa harjoiteltiin ensin yhdessä tuotannonjärjestelijän tekemiä kirjauksia ja toimintoja, ja hyvin äkkiä hän oli jo muodostanut itselleen rutiinin päivittäisistä tehtävistä järjestelmään liittyen. Hän teki ostotilaukset tavarantoimittajille järjestelmän kautta sekä loi myyntitilaukset järjestelmään, jotka sitten siirsi tuotantoon. Hän oli etukäteen ollut yhteydessä tavarantoimittajiin ja asiakkaisiin, ilmoittaen uudesta järjestelmästä ja kehotti heitä antamaan palautetta sekä mahdollisia kehitysideoista heille lähetettäviin dokumentteihin liittyen.

Opinnäytetyöni osalta käyttöönottoprojekti loppui tähän. Varsinaista lopullista käyttöönottoa emme tämän ajan puitteissa olleet pystyneet toteuttamaan, mikä oli hyvin tiedossa ja opinnäytetyöni suunnitelman mukaista. Yritys ja sen henkilöstö tulisivat toteuttamaan varsinaisen käyttöönoton kesäkuun aikana, projektin aikana rakentamiemme työkalujen avulla.

4 Tavoitteiden toteutuminen ja pohdinnat

Projektille asettamani tavoitteet toteutuivat kokonaisuutena hyvin. Tärkeimmät tavoitteet olivat, että yritykseen jää osaaminen järjestelmän käytössä, pystyn tekemään henkilökunnalle kirjalliset ohjeet, joiden perusteella järjestelmän käyttö on mahdollista sekä se, että henkilökohtaisesti sisäistän järjestelmän käytön logiikan ja pystyn kouluttamaan muita sen käytössä.

Kokonaisuutena projekti eteni sujuvasti ja yhteistyö yrityksen kanssa sujui mielestäni kiitettävästi. Alussa vaikutti siltä, että projektia yrityksen puolesta vetäneellä prosessipäällikkö Aki Saarella, ei tulisi olemaan riittävästi ajallisia resursseja käytettäväksi projektin tehokkaaseen läpiviemiseen. Jouduin jonkin verran odottelemaan tiettyjen asioiden läpiviemistä, mutta sen johdosta pystyin myös paremmin haastamaan itseäni projektin edistämisessä itsenäisesti.

Koen asian myös niin, että luottamus tekemääni työhön ja siihen panostamiseen oli sellainen, että he eivät kokeneet tarpeelliseksi puuttua suuremmissa määrin tekemiseeni alkuvaiheessa. Epäselviksi jääneet asiat jäivät odottamaan selvitystä ja pystyin hyvin työskentelemään muiden asioiden parissa, sillä kuten projektin etenemisen kuvauksesta käy ilmi, niin mitään yksityiskohtaa ei voinut tarkistaa liian monta kertaa.

Kun projekti eteni siihen vaiheeseen, että prosessipäällikkö Saaren osallistuminen oli välttämätöntä, niin hän järjesti aikataulunsa siten, että pystyimme tehokkaasti työskentelemään yhdessä. Saaren kanssa työskentely oli erittäin tehokasta ja proaktiivista. Hänen ammattitaitonsa ja oma ulkopuolisen näkökulmasta toteutunut kriittinen tarkasteluni, olivat mielestäni hyvä yhdistelmä projektin onnistuneen läpiviennin kannalta. Yhteistyömme kokonaisuudessaan sujui todella hyvin, kuin myös muidenkin projektissa tiivisti mukana olleiden kanssa.

Projektin etenemistä hidasti hieman Lemonsoftin puolesta järjestettävän ensimmäisen koulutuksen siirtyminen kahdesti suunniteltua myöhempään ajankohtaan. Moni asia olisi varmasti selvinnyt aikaisemmin, jos koulutus olisi järjestetty jo projektin alkuvaiheessa ja se olisi voinut nopeuttaa käyttöönoton etenemistä, mutta en kuitenkaan pidä sen vaikutuksia merkittävinä saavutetun lopputuloksen kannalta.

Kun ajatellaan projektia suunniteltuna ja organisoituna prosessina, niin selkeä aikataulurunko ja välitavoitteet jäivät määrittämättä käynnistysvaiheessa, kun itse tulin mukaan projektiin. Tämän takia projektin suunniteltua etenemistä oli hankala seurata ja arvioida. Hyvä työkalu tarkasteluun kuitenkin oli pitämäni päiväkirja, jonka avulla oli mahdollista muodostaa selkeä kuva siitä, miten projekti eteni ja mitä vaiheita se piti sisällään. Välitavoitteita kyllä asetettiin ”lennossa” projektin aikana ja etenemistä arvioitiin, mutta edes suuntaa antava aikataulutus vähintäänkin viikotasolla pitäisi aina luoda, että eri komponentit olisivat paremmin hallittavissa.

Prosessipäällikkö Saaren kanssa projektin vetämisen päävastuuta kantaneina, olimme puutteellisesta alkusuunnittelusta huolimatta mielestäni koko ajan tietoisia siitä, mitä ja miten tulimme toteuttamaan seuraavaksi ja mihin suuntaan projekti oli menossa. Parantamisen varaa oli muulle henkilöstölle tiedottamisessa sekä myös heidän osallistamisessaan jo projektin alkuvaiheessa. Selkeä alkusuunnitelma olisi varmasti antanut siihen paremmat edellytykset. Tarvittava henkilöstö saatiin kuitenkin hyvin mukaan harjoitteluun projektin loppuvaiheessa, kun toteutimme vaiheittaista pilotointia.

Koulutusten ja jatkuvan oppimisen sekä järjestelmän toiminnan oivaltamisen myötä, kävi yhä selvemmäksi, että nimikkeiden ja tuoterakenteiden täsmällinen kirjaaminen ja järjestelmällinen organisointi alkuvaiheessa ovat ehdottomasti tärkein osa koko käyttöönottoprojektia. Järjestelmän toiminta ja käytettävyys perustuvat nimenomaan siihen, kuinka yksityiskohtaisesti tarvittava informaatio on sinne syötetty. Jos tässä vaiheessa yrittää oikaista jossain kohdassa ja ajattelee, että tuskin juuri tätä tietoa tarvitaan, niin se tulee ihan varmasti vastaan varsinaisessa järjestelmän käytössä, kun luodaan tilauksia tai tulostetaan työmääräimiä ja raportteja.

Projektin alussa kritisoin mielessäni sitä, että miksi Domretor Oy ei ollut heti järjestelmän ostovaiheessa tehnyt räätälöityä pakettia ohjelmistosta vain heille tärkeiden ominaisuuksien ja toimintojen mukaan. Räätälöinnin tekeminen on kuitenkin erittäin haastavaa etukäteen. Muutoksien laadun tarve järjestelmän rakenteeseen, tulee parhaiten esiin todellisten havaittujen tarpeiden perusteella sitä mukaa, kun järjestelmää otetaan käyttöön ja eri toimintoja harjoitellaan. Voi olla, että jo ostovaiheessa tehty räätälöinti jättää järjestelmästä pois sellaisia ominaisuuksia, joiden tarvetta ei

osata tiedostaa ilman käytännön kokeilua ja täten järjestelmä ei tuo yritykselle kaikkea sitä hyötyä, mikä olisi voinut olla mahdollista.

Se minkä tämä projekti minulle myös opetti, on se, että prosessi täytyy olla suunniteltu siten, että se mahdollistaa jatkuvan kriittisen tarkastelun jokaisen suoritettujen toiminnan suhteen. Jatkuvasti täytyy olla varautunut siihen, että prosessin sisällä pitää palata askelia taaksepäin ja tarkistaa tai uudelleen kirjata jo tehdyt kirjaukset ja muutokset. Koskaan ei voi olla täysin tyytyväinen tehtyyn ratkaisuun, vaan jokainen päätös ja toiminto tulee aina kyseenalaista ja miettiä uudesta näkökulmasta. Se vaatii paljon kärsivällisyyttä ja aikaa, mutta vain sitä kautta järjestelmästä saadaan mahdollisimman tehokas ja käyttäjäystävällinen.

Käytettävyys, loogisuus ja tietynlainen toimintojen suoraviivaisuus ja yksinkertaisuus ovat ehdottoman tärkeitä henkilökunnan motivoimisen ja käytön opettelun kannalta. Mikään järjestelmä ei kuitenkaan taivu kaikkeen, mitä sen käyttöönottava yritys toivoisi ja haluaisi, vaan yrityksen toimintatapojen ja henkilöstön täytyy myös joustaa ja olla valmiita tekemään muutoksia, että toiminnanohjausjärjestelmä pystyy parhaalla mahdollisella tavalla tukemaan yrityksen toimintaa. Henkilöstöltä vaaditaan mielestäni enemmän kuin järjestelmältä. Paraskin järjestelmä on vain juuri niin hyvä, kuin miten sitä käytetään.

LÄHTEET

- Juholin E. 1999. Sisäinen viestintä. Juva: WSOY
- Lanning H., Roiha M. & Salminen A. 1999. Matkaopas muutokseen: Miten kehittää organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Mattila P. 2007. Johdettu muutos: Avaimet organisaation hallittuun uudistamiseen. Helsinki: Talentum media Oy
- Monk E., Wagner B. 2013. Concepts in Enterprise resource planning. 4. painos.
- Reivinen T. 23.3.2015. Käyttöönottoprojekti tärkeämpi yrityksille kuin itse ERP-järjestelmä. [WWW-dokumentti]. Visma Software Oy. [Viitattu: 4.6.2015]. Saatavana: <http://www.visma.fi/blog/kayttoonottoprojekti-tarkeampi-yrityksille-kuin-itse-erp-jarjestelma/>
- Saari A. 2015. Prosessipäällikkö. Domretor Oy. Haastattelu 26.3.2015.
- Saari H., Oijennus M. 2004. Toiminnanohjaus kehityskohteena Pk-yrityksessä. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu.
- Torppa T. 29.9.2012. Muutosvastarinta on hieno asia. [WWW-dokumentti]. Talouselämä. [Viitattu: 9.6.2015]. Saatavana: <http://www.talouselama.fi/ty-oelama/muutosvastarinta+on+hieno+asia/a2147626>
- Tuominen K. 1997. Muutoshallinnan mestari: Kuinka toteuttaa strategiset suunnitelmat kilpailijoita paremmin. 2. painos. Helsinki: Suomen Laatu yhdistyksen Koulutus Oy.
- Tuominen M. 27.1.2015. Näin varmistat ERP-projektin onnistumisen. [WWW-dokumentti]. eCraft Go Blogi. [Viitattu: 4.6.2015]. Saatavana: <http://go.ecraft.fi/blogi/nain-varmistat-erp-projektin-onnistumisen>