

OHJELMISTOPROJEKTIN ETENEMISEN JA PROJEKTIVIESTINNÄN TARKASTELU

Case: Yritys Oy

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Taloushallinto
Opinnäytetyö
Kevät 2010
Nina Ahlstedt

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

AHLSTEDT NINA:

Ohjelmistoprojektin etenemisen ja projektiviestinnän tarkastelu
Case: Yritys Oy

Taloushallinnon opinnäytetyö, 54 sivua, 4 liitesivua

Kevät 2010

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten Ohjelmiston käyttöönotto-projekti on edennyt, sekä miten projektissa on hyödynnetty yrityksen projektiohjeistoa. Lisäksi tavoitteena on selvittää, mitä haasteita ja mahdollisuuksia sähköisellä viestinnällä on, sekä miten viestintä on otettu huomioon projektin aikana ja tulevassa ohjelmistossa.

Opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee projektityöskentelyä ja sähköistä sisäistä viestintää. Sähköisellä sisäisellä viestinnällä opinnäytetyössä tarkoitetaan sisäistä viestintää, jota välitetään sähköisten kanavien avulla. Yrityksillä on usein vakiintunut tapa hoitaa projekteja. Tämän opinnäytetyön avulla Yritys Oy saa tietoa projektityöskentelyn sujuvuudesta Ohjelmiston käyttöönottoprojektissa ja mahdollisista kehitystarpeista. Tutkimus on laadullinen tutkimus ja tutkimusmenetelmänä käytetään projektin dokumenttien analysointia, kyselylomaketta sekä haastattelua. Kyselylomake osoitetaan projektiryhmälle ja haastattelut tehdään projektipäällikölle.

Tutkimus osoitti Ohjelmiston käyttöönottoprojektin sujuneen pääosin hyvin ja projektiryhmän olevan tyytyväinen projektiin. Projektin kehittämiseksi projektisuunnitelmaa tulee täydentää ja päivittää projektin edetessä. Projektisuunnitelma on projektin tärkein dokumentti, joka ohjaa projektia tavoitteiden asettamisesta projektin loppuun asti. Tutkimuksessa kävi ilmi, että projektiin kaivataan lisätyövoimaa. Lisäksi tulee miettiä toimenpiteitä kokousten tehokkuuden parantamiseksi. Projektissa viestinnän tärkeys on huomioitu. Yritys Oy on kuitenkin todennut, että heidän tulee panostaa projektiryhmän ulkopuoliseen viestintään.

Julkistettavasta opinnäytetyöstä on salattu case-yritys sekä ohjelmiston sisältö. Case-yrityksenä toimiva yritys on palvelualan yritys Etelä-Suomesta. Yritys työllistää noin 1600 henkilöä.

Avainsanat: projektityöskentely, projektinhallinta, sisäinen viestintä, projektiviestintä

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

AHLSTEDT NINA:

The Progression and Project
Communication of Software Project
Case: Company Ltd

Bachelor's Thesis in Financial Management 54 pages, 4 appendices

Spring 2010

ABSTRACT

THE PROGRESSION AND PROJECT COMMUNICATION OF SOFTWARE PROJECT

This thesis deal with project work and electronic internal communication. In this thesis, the term of electronic internal communication means internal communication that is transmitted through electronic channel. The purpose of this thesis is to explore how Software implementation –project has succeeded and how the company have taken advantage of company's project introduction. The aim also is to study what challenges and possibilities of electronic internal communication are and how the company has paid attention to communication during the project.

Theoretical part of the thesis consists of project work such as starting a project, project planning and project progression. In addition, the theoretical part focuses on internal communication. The data was obtained by documents related to the project and an interview with the project manager. The questionnaire surveyed project team's view on the project. All of the questionnaires were returned.

The results of the study show that project of the company functions well, and the project team is quite satisfied with it. However, to improve projects, the company should pay more attention to project communication and documentation. It's important that all of the documents related to the project and project plan are available, especially the updated versions of thr documents. Comprehensive documents also work as a model in the future projects.

The company and the project are secret.

Key words: project work, project management, internal communication, project communication

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tausta	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus	1
1.3	Tietoperusta ja tutkimusmenetelmät	2
1.4	Opinnäytetyön rakenne	4
2	PROJEKTITOIMINTA	5
2.1	Yleistä projekteista	5
2.1.1	Projektityypit	7
2.1.2	Johtamiskulttuurin muutos	8
2.2	Projektioorganisaatio	10
2.3	Projektisuunnitelma	13
2.4	Seuranta	16
2.4.1	Ositus, vaiheistus ja aikaohjaus	17
2.4.2	Mittarit	18
2.4.3	Raportointi ja dokumentointi	19
3	SISÄINEN VIESTINTÄ	21
3.1	Sisäisen viestinnän tärkeys	21
3.2	Tavoitteiden kautta onnistuneeksi sisäiseksi viestinnäksi	21
3.3	Projektiviestintä	23
3.4	Sähköinen viestintä osana sisäistä viestintää	24
3.4.1	Sähköistymisen haasteet	27
3.4.2	Sähköistymisen mahdollisuudet	28
4	CASE: YRITYS OY	30
4.1	Kuvaus Ohjelmiston käyttöönottoprojektista	30
4.2	Tutkimuksen toteutus ja tulokset	31
4.2.1	Dokumenttien analysointi	32
4.2.2	Kysely- ja haastattelutulokset	36
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	45
5.1	Yhteenvedo tutkimuksesta ja kehitysehdotukset	45
5.2	Tutkimuksen luotettavuus	49
5.3	Jatkotutkimukset	50

LÄHTEET

51

LIITTEET

55

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tausta

Projektitoiminta on ollut tunnettua jo kauan, joten työyhteisöille on ajan myötä muodostunut oma tapa hoitaa projekteja. Projektioorganisaatiossa työskentely on tehokkaampaa kuin linjaorganisaatiossa, mikä lienee vaikuttanut osaltaan projektien suosion kasvamiseen 2000-luvulla.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan ulkopuolisen näkökulmasta Yritys Oy:n projektityöskentelyä sekä projektin etenemistä. Projektin toteutumista verrataan myös Yritys Oy:n projektiohjeistoon. Työn avulla case-yritys saa kuvaa, kuinka projektityöskentely heillä toimii sekä, mitä kehitettävää projektitoiminnassa on.

Yritys Oy:llä on käynnissä Ohjelmiston käyttöönottoprojekti. Ohjelmisto on tarkoitettu työkaluksi esimiehille ja työntekijöille. Yhtä lukuun ottamatta ohjelmistoon tulevat toiminnot ovat jo olemassa. Toimintoja kuitenkin vielä kehitetään ennen niiden sähköistämistä. Opinnäytetyön kohdeilmiöitä ovat projektitoiminta ja sähköinen sisäinen viestintä. Aihealue sivuaa työhyvinvointia, sillä työhyvinvointiin vaikuttaa oleellisesti yrityksen sisäinen viestintä.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus

Tutkimuksen päätavoitteena on selvittää, onko Ohjelmiston käyttöönottoprojektissa noudatettu Yritys Oy:n projektiohjeistoa ja miten projekti on edennyt.

Koska ohjelmistossa on kyse sähköisestä viestintäkanavasta, opinnäytetyössä selvitetään teorian avulla, mitkä ovat sähköiselle viestinnälle asetetut vaatimukset, miten sähköistä viestintää tulisi hyödyntää yrityksessä, sekä mitä haasteita sähköistymisessä on. Viestinnän yhteydessä selvitetään myös, miten projektiviestintä tulisi hoitaa ja miten projektiviestintä on hoidettu Ohjelmiston käyttöönottoprojektissa.

Ohjelmiston käyttöönottoprojektin osalta työ rajataan projektin suunnitteluun, etenemiseen ja raportointiin. Kyseiset näkökulmat valitaan, sillä ne ovat keskeiset projektin onnistumisen kannalta. (Pelin 2009, 64.) Työstä rajataan pois projektin rahoituksen sekä sopimusten hoitaminen. Sähköistymisen osalta käytetään näkökulmana sisäistä viestintää.

Projektiohjeistossa (Yritys Oy 2009a, 16) painotetaan kaikkien projektien olevan erilaisia, jolloin yhteisten projektiohjeiden tekeminen ei ole mahdollista. Tämän vuoksi opinnäytetyössä ei tarkastella projektiohjeiston noudattamista sanatarkasti.

Helmikuun 2010 jälkeinen projektin eteneminen ja projektin valmistuminen rajataan tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

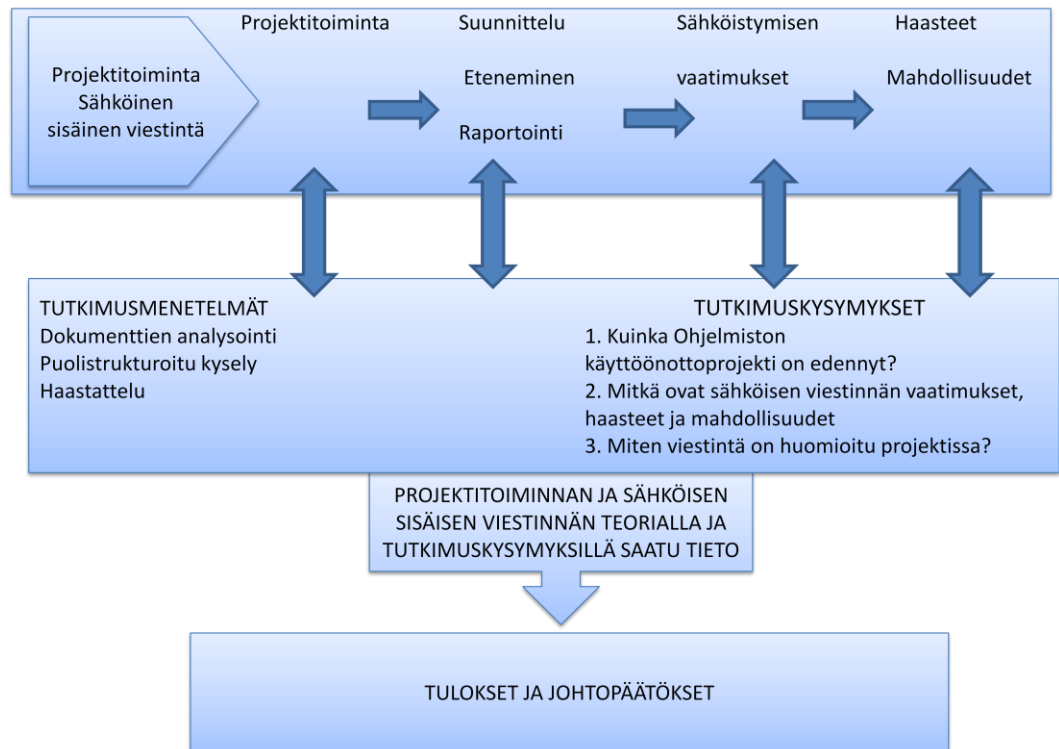
Projekteja on tutkittu paljon niiden ainutkertaisuuden sekä case-yritysten erilaisuuden vuoksi. Muun muassa Huusko tutki opinnäytetyössään ohjelmiston toteuttamista toimeksiantajan menetelmien avulla. Hänen tutkimuksessaan toteutettiin ohjelmistoprojekti kuitenkin toimittajan näkökulmasta, sillä tavoitteena oli kehittää ohjelmisto osana Patrian isompaa projektia (Huusko 2008, 4, 10). Ohjelmistoprojektin sisältämät pääkohdat säilyvät kuitenkin samana toimittajan näkökulmasta huolimatta. Vastaavasti Kataviston ja Mäenrannan (2008, 2) opinnäytetyö projekteista käsitteli seminaarin eli tapahtuman järjestämistä. Opinnäytetyön tavoitteena oli valmennuskeskus Voimalan tunnettavuuden lisääminen tapahtuman myötä.

Sisäisestä viestinnästä on tehty myös opinnäytetöitä, joiden tuloksiin viitataan myöhemmin.

1.3 Tietoperusta ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tietoperustana käytetään projektitoiminnan ja sähköisen sisäisen viestinnän kirjallisuutta sekä internetlähteitä. Opinnäytetyössä tutkitaan projektin kulkua, joten tietoperustaan kuuluu projektin eri vaiheiden tutkiminen alkaen projektisuunnitelmasta ja päättyen projektin dokumentointiin.

Opinnäytetyössä perehdytään myös sisäisen viestinnän sähköistymiseen. Sähköisellä sisäisellä viestinnällä tässä työssä tarkoitetaan sisäistä viestintää, jota hoidetaan sähköisten kanavien avulla. Sähköinen sisäinen viestintä valitaan näkökulmaksi, sillä yritykselle tuleva uusi ohjelmisto on osa sähköistä viestintää. Kuviossa 1 nähdään tämän opinnäytetyön tutkimusasetelma.



Kuvio 1. Opinnäytetyön tutkimusasetelma

Projektin seuraamistutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Opinnäytetyössä syvennytään Yritys Oy:n Ohjelmiston käyttöönottoprojektiin.

Tutkimuksessa havaintojen määrä on pieni projektiryhmän koon vuoksi. Laadullisen tutkimuksen mukaisesti opinnäytetyössä ei ole tarkoitus yleistää saatavia tuloksia, vaan tulokset käsitellään ainutlaatuisina ja ne koskevat vain Yritys Oy:n projektitoimintaa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 155). Tutkimus sisältää myös kvantitatiivisen tutkimuksen piirteitä, sillä projektiryhmän jäsenten mielipi-

teitä tarkastellaan kyselylomakkeen avulla. Projektiryhmän mielipiteitä selvitetään haastattelun sijaan kyselylomakkeen avulla, koska lomake on helposti ja nopeasti täytettävissä. Hirsjärvi ym. (2004, 127) muistuttavat, että kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen tarkka raja on epäselvä. He näkevät kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimustavan myös täydentävän toisiaan.

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelminä käytetään dokumenttien analysointia, puolistrukturoitua lomakekyselyä sekä haastatteluja. Jo tehdyistä dokumenteista nähdään, miten projektin vaiheet on kirjattu, eli saadaan selville projektin eteneminen. Toiseksi tutkimusmenetelmäksi valitaan kysely, joka toteutetaan projektiryhmälle. Kysely toteutetaan avoimien ja monivalintakysymysten avulla. Avoimet kysymykset asetetaan, jotta saadaan vastaajien omia mielipiteitä esiin. Monivalintakysymyksillä saatuja vastauksia on vastaavasti helpompi vertailla tulosten saamiseksi. (Hirsjärvi ym. 2004, 190.) Kolmanneksi menetelmäksi valittu strukturoitu haastattelu selventää ja täydentää aikaisemmin saatuja tietoja projektista (Hirsjärvi ym. 2004, 194).

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Tutkimus alkaa teoriaosuudella, jossa käsitellään projektityöskentelyä sekä sähköistä sisäistä viestintää. Projektityöskentelystä käsitellään projektin suunnittelamista, etenemistä sekä dokumentointia. Sisäisen viestinnän osuudessa perehdytään projektiviestintään sekä sähköisen sisäisen viestinnän vaatimuksiin ja mahdollisuuksiin.

Teoriaosuuden jälkeen seuraa empiriaosuus, jossa esitellään ohjelmiston käyttöönottoprojekti. Lisäksi paneudutaan tarkemmin siihen, miten ohjelmiston käyttöönottoprojekti on edennyt, miten projektissa on noudatettu yrityksen projektiohjeistoa ja mitä mieltä projektiryhmä on ohjelmiston käyttöönottoprojektista.

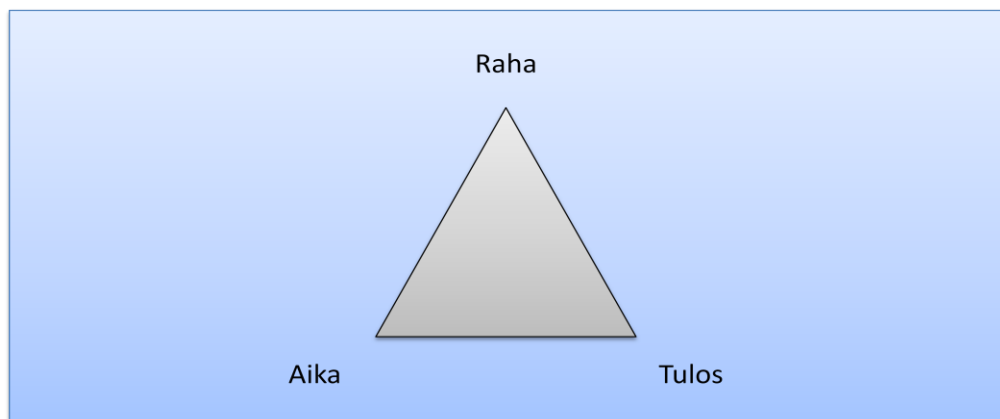
Opinnäytetyön päättää tutkimuksen johtopäätökset luku. Luvussa on yhteenveto tutkimuksesta ja kehitysehdotuksia projektille. Lisäksi pohditaan tutkimuksen luotettavuutta sekä mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 PROJEKTITOIMINTA

2.1 Yleistä projekteista

Projekti on Viirkorven (2000, 8) mukaan ”toteuttamisen ja ohjauksen väline”. Projekteille ominaista on eteneminen aikajanan tavoin, jolloin toiminnot suoritetaan vain kerran. Tämä tekee projektit ainutlaatuisiksi. Ainutlaatuisuuden vuoksi projektit tuovat muutoksen yrityksen toimintaan, eikä projekteja tule pitää toisarvoisina ydintoimintaan verrattuna. Kun projekti on päätetty aloittaa, on sille asetettava selkeä tavoite, jonka saavuttamiseksi tehdään projektisuunnitelma. Tärkeimmät tavoitteet liittyvät aikaan, rahaan ja tulokseen. Tavoitteiden saavuttamista tukevat suunnitelmallisuus, organisointi, ohjaus ja työkalut, joiden avulla tavoitteet saavutetaan käytössä olevien resurssien avulla. (Arto 2009, 6; Kettunen 2009, 15; Pelin 2009, 26, 35, 37.)

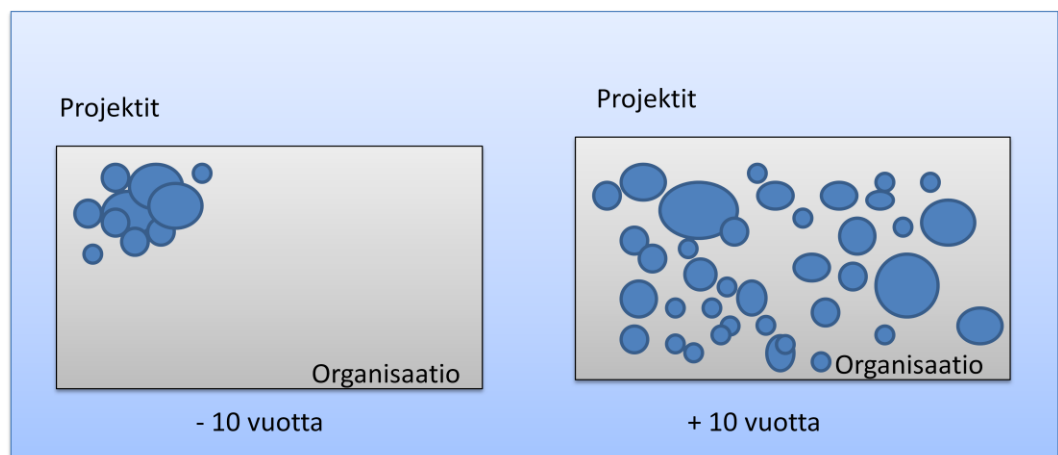
Kuviossa 2 esitetyt projektin tavoitteet voidaan jakaa projektiryhmän jäsenten kesken. Tällöin kaikki projektiryhmän jäsenet sitoutuvat tavoitteiden saavuttamiseen. Projektin onnistumisen arvioiminen ei ole yksinkertaista, mutta Pelin (2009, 37) pitää projektia onnistuneena, kun pysytään projektin budjetissa ja aikataulussa sekä saavutetaan sisällölliset että laadulliset tavoitteet.



Kuvio 2. Projektin tavoitteet (Pelin 2009, 37, mukailtu)

Projektien läpi vetäminen ei ole muuttunut oleellisesti viime vuosikymmenten aikana. Tänä päivänä projektipäällikön apuna on kuitenkin soveltamisohjeita sekä sähköisiä raportointipohjia, mitkä helpottavat projektin onnistumista. On tärkeää, että projektien johtamistavat ja projektiohjeisto säilyvät, vaikka projektit vaihtuvat. Tavoitteiden saavuttamisen apuvälineeksi tarvitaan myös projektihallinnan työkaluja sekä mittareita, joiden avulla voidaan nähdä, miten tavoitteita on saavutettu. Mittareilla saatuja tuloksia tukevat projektiryhmän ajatukset projektin onnistumisesta. Työkalut ovat tarpeellisia myös projektien kansainvälistymisen vuoksi. Projektit ovat laajentuneet monia yrityksiä koskeviksi, jolloin niiden hallinta on vaikeutunut. (Pelin 2009, 21, 29, 37.)

Projektitoiminta on yleistynyt työskentelymuoto, aikaisemmin sitä pidettiin lähinnä johtamistapana (Anttonen 2000, 15). Projektitoiminta on levinnyt pieniin hankkeisiin, mutta projekti voi olla myös laaja ja koko työn ydin (Kettunen 2009, 9; Anttonen 2000, 15). Kuviossa 3 nähdään Ruuskan (2008, 64) arvio projektien suosion ja merkittävyyden kasvamisesta yrityksissä, sekä projektien leviämisestä yrityksen kaikille osa-alueille.



Kuvio 3. Projektimuotoisen työskentelyn kehitysnäkymä (Ruuska 2008, 65)

Projektit ovat lisääntyneet kilpailun kovenemisen seurauksena. Resurssien kysynnän vuoksi töitä kannattaa suorittaa projekteina, jotka mahdollistavat resurssien tehokkaan käytön. Jatkuvista muutostilanteista selviytymiseksi ja toiminnan jat-

kamiseksi yritysten on toimittava tehokkaasti. Linjaorganisaatioon verrattuna projektit eivät sisällä hierarkiaa, mikä mahdollistaa tehtävien jakamisen osaamisen ja asiantuntijuuden, ei työntekijän aseman perusteella. (Anttonen 2000, 16; Ruuska 2008, 26.)

2.1.1 Projektityypit

Tänä päivänä suomalaisissa yrityksissä projektit ovat yhä useammin monimutkaisia, pitkäaikaisia ja strategisia kehittämisohjelmia, joilla tähdätään tietojärjestelmien tai tuotevalikoiman muutokseen (Lehtonen & Lehtonen 2009, 42). Projektit kuitenkin jakautuvat kuuteen projektityyppiin projektin tarkoituksen mukaan (Kettunen 2009, 17-27). Eri ympäristöissä projektit vaihtelevat kuitenkin toteutukseltaan, sillä käsitys projekteista vaihtelee suuresti (Artto 2009, 6).

Kehittämisprojektin tavoitteena on toiminnan kehittäminen, joka alkaa ideasta tai johdon toimeksiannosta. Kehitysprojekti voidaan viedä toteutusta myöten yrityksen sisällä tai mukaan voidaan ottaa ulkopuolista apua. Kehitysprojektien haastetta lisää se, että työntekijät toimivat projektissa muun työn ohella, mikä voi aiheuttaa aikatauluongelmia. Ulkopuolista apua käyttäessä aikataulut pitävät paremmin ja projekti saadaan vietyä ajoissa loppuun, sillä projektiin on sidottu yrityksen ulkopuolinen toimija. (Kettunen 2009, 17-19.)

Toimitusprojektit vievät useiden työntekijöiden työajasta suurimman ajan. Projektissa viedään läpi tuotteiden tai palveluiden myynti asiakkaan tarpeen mukaan, minkä vuoksi projektit ovat aina erilaisia. Toimitusprojektit vaihtelevat ohjelmiston asentamisesta paperikoneiden rakentamiseen, jossa sidosryhmiä ja yhteistyökumppaneita on paljon mukana. Laajojen projektien onnistumisen edellytyksenä on ammattitaitoinen projektipäällikkö. Projektipäällikön tehtävä korostuu useiden toimintojen samanaikaisesta toimimisesta ja yhteistyökumppaneiden ajan tasalla pitämisestä. Toimitusprojekti voidaan tarvittaessa osittaa pienempiin osaprojekteihin, jolloin projektin hallinta helpottuu. (Kettunen 2009, 20-21.)

Tutkimusprojekti aloitetaan rahoituksen varmistamisella, mikä edellyttää paljon etukäteen tehtyä suunnittelutyötä. Tutkimusprojektin tarkoitus vaihtelee tuotteen tai idean kehittämisestä tieteelliseen tutkimukseen. Tieteellisessä tutkimuksessa tavoitteen määrittely etukäteen voi olla lähes mahdotonta ja tutkimus vaikeasti ennakoitavissa. (Kettunen 2009, 21-22.)

Toteutusprojekti tähtää esimerkiksi tapahtuman tai koulutuksen järjestämiseen. Tapahtuman järjestämistä ohjaa aikataulu, jonka saavuttamiseksi on hankittava muut resurssit. Toteutusprojekteissa pystytään usein hyödyntämään edellisen projektin mallia. Koska aikataulussa pysyminen on projektin onnistumisen edellytys, projekti sisältää paljon riskejä. Projektin arviointi pystytään tekemään vasta jälkikäteen, jolloin parantavien muutosten tekeminen ei ole enää mahdollista. (Kettunen 2009, 24-25.)

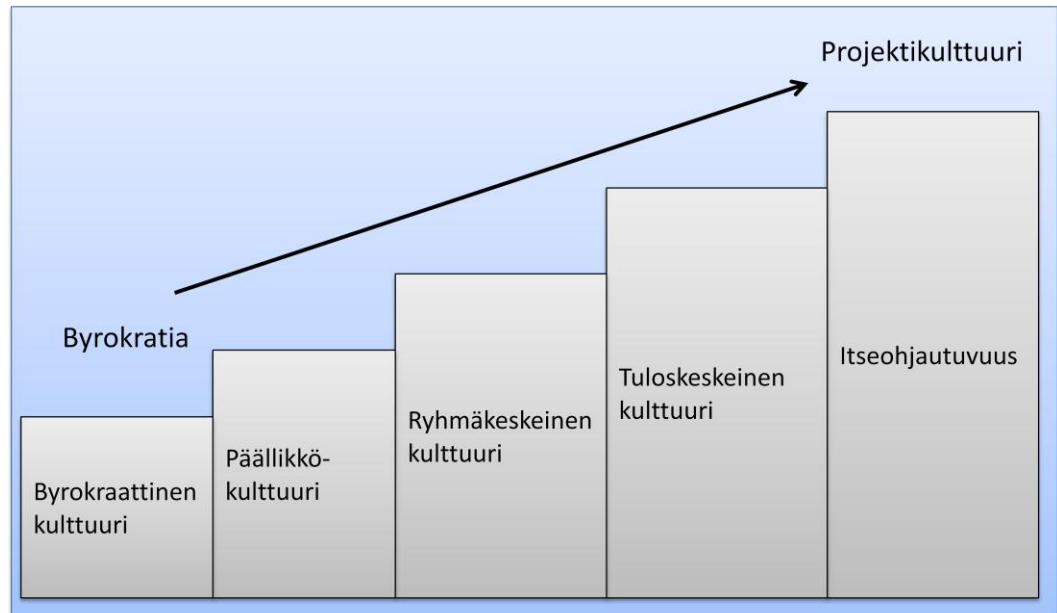
Rakennusprojektin tavoite on konkreettinen. Sen toteuttamiseen voidaan tarvita eri ammattilaisia. Useiden sidosryhmien ja työntekijöiden johtaminen edellyttää hyviä koordinoitaitaitoja. Aikataulujen ja projektin eteneminen vaatii tarkkaa suunnittelua, sillä samaan aikaan on käynnissä myös muita projekteja. Lisäksi projekti-ryhmän jäsenet osallistuvat projektiin kenties hyvin lyhyen ajan. Rakennusprojektit ovat selkeitä ja eteen tulevat vaiheet ovat ennakoitavissa. (Kettunen 2009, 25-26.)

Tuotekehitysprojektin tavoitteena on kehittää tuote ja tuoda se markkinoille. Suuri osa ajasta projektissa menee ideointiin ja mallin kehittämiseen. Tuotekehitysprojektissa hyödynnetään usein prototyyppiä eli ensimmäistä versiota, jota kehitetään projektin edetessä. Lopullinen, markkinoille päättyvä tuote eroaa usein paljon alkuperäisistä suunnitelmista. (Kettunen 2009, 27.)

2.1.2 Johtamiskulttuurin muutos

Yritystoiminnan muutokset ovat osittain vaikuttaneet projektien yleistymiseen, sillä tänä päivänä koko organisaation on osallistuttava yrityksen kehittämiseen (Pelin 2009, 14). Projektien yleistyminen ja kasvaneet tehokkuusvaatimukset ovat

vastaavasti muuttaneet johtamiskulttuuria (Ruuska 2008, 64). Muutoksen vaiheet byrokraattisesta linjaorganisaatiosta projektikulttuuriin asti on esitetty kuviossa 4.



Kuvio 4. Johtamiskulttuurin muutoksen vaiheet (Ruuska 2008, 65, mukailtu)

Linjaorganisaatiossa johtaminen on tehtäväjohtamista ja organisointi tapahtuu ainoastaan esimiehen johdolla. Kulttuuri perustuu ohjeisiin ja kieltoihin, eikä työntekijöitä kannusteta oma-aloitteisuuteen. (Ruuska 2008, 64-65.)

Ryhmän yhteistoiminta korostuu vasta seuraavilla asteilla, jossa ryhmän arvostus ja olemassaolon merkitys korostuu. Tavoitteena on tuloskeskeinen ryhmätoiminta, jossa myös ristiriidat pyritään käsittelemään ryhmässä. Tuloksia saavutetaan synergiaa hyödyntämällä. Korkeimmalla, itseohjautuvuuden tasolla saavutetaan projektityöskentelyn piirteet. Ulkoisen johtajan tarve on vähäinen ja ryhmällä on sekä yhteiset tavoitteet että työtavat. Tasosta käytetään myös nimitystä adhokraattinen projektikulttuuri. (Ruuska 2008, 65-66.) Projektikulttuuri voi ajoittain vaikuttaa tehottomalta, sillä toistuvat tehtävät eivät kuulu projektille. Toistuvat tehtävät tulisi suorittaa linjaorganisaatiossa (Ruuska 2008, 69.)

Projektien suosiosta huolimatta projektityöskentelyä, kuten tiimityöskentelyä yleensäkin, tulisi käyttää vain välineenä tavoitteen saavuttamiseksi, eikä itseisarvona. Kaikkea ei pidä kutsua projektiksi, vaan yrityksen johdon on kyettävä näkemään, mikä työ kannattaa viedä läpi projektina. (Litke & Kunow 2004, 102; Pelin 2009, 35.)

Syyt projektin aloittamiseen vaihtelevat suuresti. Esimerkiksi kuntatasolla töiden läpiviemiseen projektien avulla vaikuttaa suuresti rahoituksen saaminen. Suomen liittyttyä Euroopan Unioniin mahdollistuivat rakennerahastot myös Suomessa, mikä on oleellisesti lisännyt projekteja. Tutkimusten mukaan kuntasektorilla tehokas projektityöskentely on todettu hankalaksi. Ongelmaksi on koettu seurannan ja arvioinnin puutteet sekä liiallinen hallintobyrokratia. (Viirkorpi 2000, 5.) Voidaan miettiä, käynnistetäänkö kuntasektorilla rahoituksen vuoksi projekteja, jotka eivät täytä projektin piirteitä, sillä projektityöskentelyn oikeaoppisen hyödyntämisen pitäisi kuvion 4 mukaan vähentää byrokratiaa sekä Ruuskan (2008, 26) mukaan tehostaan resurssien, kuten henkilöstön, käyttöä niin kuin aikaisemmin on todettu.

2.2 Projektiorganisaatio

Projekti alkaa projektin organisaation kokoamisella. Tavoitteena on muodostaa motivoitunut organisaatio, joka toimii tavoitteen saavuttamisen välineenä. Projektiryhmän jäsenet siirtyvät toisiin projekteihin, tai jatkavat muita töitä projektin valmistuttua. Projektin asettaja aloittaa projektiorganisaation kokoamisen, jossa projekti voidaan suorittaa. Projektiorganisaatioon kuuluu asettajan lisäksi ohjausryhmä, projektipäällikkö sekä projektiryhmä. Näiden lisäksi projektissa voi olla mukana erilaisia sidosryhmiä. (Viirkorpi 2000, 25; Ruuska 2008, 55; Pelin 2009, 67.)

Ohjausryhmä

Projektin alkaessa toimeksiantajan tulee valita ohjausryhmä, joka toimii projektin päättävänä elimenä. Ohjausryhmä koostuu projektin tilaajan ja tekijän eli toimittajan edustajista sekä projektipäälliköstä. Pienissä projekteissa ohjausryhmän sijaan

tehtävää suorittaa projektin omistaja, joka on tilaajan edustaja. (Kettunen 2009, 17; Pelin 2009, 71.)

Ohjausryhmän tehtävät alkavat tavoitteiden asettamisesta, sillä ryhmä päättää projektiin liittyvistä asioista sopimuksen rajoissa (Pelin 2009, 64, 68). Työn edetessä ohjausryhmän tehtävänä on toimia projektipäällikön tukena sekä projektipäällikön että koko projektin valvojana. Tärkeä osa työtä on myös työn etenemisen seuraaminen, johon kuuluu esimerkiksi välivaiheiden hyväksyminen sekä budjetin toteutumisen seuraaminen. Ohjausryhmän toimintatapana ovat kokoukset säännöllisin väliajoin. Kokouksista on hyvä tehdä muistiot, joiden avulla päätetyt asiat voidaan todentaa myös jälkeenpäin. (Kettunen 2009, 168-169; Pelin 2009, 68.)

Projektipäällikkö

Ohjausryhmä nimeää projektipäällikön, joka on vastuussa projektin etenemisestä (Pelin 2009, 68). Pelin (2009, 29) korostaa, että ketään ei pidä valita kylmiltään projektipäällikön tehtävään, vaan avuksi tarvitaan perehdytystä ja koulutusta. Projektipäälliköltä vaaditaan päätöksentekokykyä ja johtajan ominaisuuksia. Projektinhallinnan lisäksi projektipäällikön tulee hallita monimutkaisetkin projektit, jotka sisältävät toimintaa muutoksen keskellä sekä muutoksen johtamista (Lehtonen & Lehtonen 2009, 42).

Projektin onnistuminen edellyttää projektipäälliköltä valvontaa sekä organisointia. Elleivät työt etene, on projektipäällikön puututtava asiaan. (Pelin 2009, 274.) Projektipäällikön nimeäminen on tärkeää vastuun jakamisen vuoksi. Vastuuta ei pidä jakaa tasaisesti projektiryhmän kesken, vaan on oltava yksi vastuunkantaja, joka kantaa vastuun niin työn etenemisestä kuin tuloksistakin. On oltava joku, jonka puoleen voi kääntyä myös ongelmatilanteissa. Projektipäällikölle osoitettu vastuu vaihtelee suuresti yrityksen käytäntöjen mukaan. (Kettunen 2009, 16; Pelin 2009, 278.)

Töiden jakamiseksi projektipäällikön assistenttina projektissa voi toimia projektisihteeri. Sihteeri toimii avustajana muun muassa dokumenttien tekemisessä, sekä aikataulujen ja budjettien laadinnassa. (Pelin 2009, 72-73.)

Projektiryhmä

Projektiryhmä koostuu projektipäälliköstä, projektiryhmän jäsenistä, sekä asiantuntijoista, jotka osallistuvat projektiin vain tarvittaessa. Mikäli projekti on laaja ja mukana on monia projektiryhmäläisiä, voidaan projekti osittaa osaprojekteihin. Ison ryhmän johtaminen on vaikeaa ja myös tiimityöskentelyn teho laskee, sillä projektit ovat eräänlaisia tiimejä, yhteisen tavoitteen kanssa. (Litke & Kunow 2004, 69-71.)

Projektiryhmän jäsenet tulee valita heidän osaamisen mukaan, mutta toiset käynnissä olevat projektit voivat olla osallistumisen esteenä. On muistettava, että projekteissa on jaettavana erilaisia tehtäviä, joten projektiryhmän erilaiset jäsenet ja heidän osaamisensa täydentävät toisiaan (Litke & Kunow 2004, 74; Kettunen 2009, 129-130; Pelin 2009, 279).

Projektiryhmän kokoamisen jälkeen on aloitettava tehokas tiimityöskentely, mikä ei synny itsestään. Projektin etenemiseksi tiimin jäsenille on annettava selkeät henkilökohtaiset tavoitteet ja tehtävät projektisuunnittelusta lähtien. Haastetta tehokkaalle työskentelylle asettaa myös se, että tiiminjäsenet voivat olla toisilleen tuntemattomia, tai osallistuvat projektiin liukuvasti projektin eri vaiheissa. Projektipäällikön tehtävä on koota ja motivoida, sekä tarvittaessa tutustuttaa tiimin jäsenet toisilleen. (Pelin 2009, 279-280.)

Projektipäällikön apuväline projektin käynnistämässä sekä ryhmän motivoinnissa on kick-off, eli tehokas projektin käynnistysseminaari. Käynnistysseminaarissa asetetaan projektin ja projektiryhmän tavoitteet sekä aloitetaan projektisuunnitelman tekeminen. (Pelin 2009, 79-80.)

Projektin organisaation ja linjaorganisaation suhde

Projektin alkaessa on sovittava vallan jakamisesta linjaorganisaation ja projektin organisaation välillä, sillä usein projekti toimii linjaorganisaation rinnalla. Töiden yhteensovittaminen ei aina ole helppoa. (Viirkorpi 2000, 25-26; Karlsson & Marttala 2001, 58.)

Usean vuoden kestäväää projektia varten voidaan perustaa puhdas projektiorganisaatio, joka on koottu ainoastaan projektia varten, eikä siinä ole pysyvän organisaation yksiköitä. Projektiryhmäläiset osallistuvat projektiin kokopäiväisesti, eikä heillä ole muita töitä, sillä kaikki toiminta tapahtuu projektiryhmissä. Työntekijöiden esimiehenä toimii vain projektipäällikkö, jolloin johtajuussuhteet eivät ole pysyviä. (Karlsson & Marttala 2001, 57; Litke & Kunow 2004, 66-67; Ruuska 2008, 71.)

Vaihtoehtona on myös matriisiorganisaatorakenteen mukainen projektiorganisaatio. Tällöin projektissa mukana olevat työntekijät ovat linjaesimiehensä alaisuudessa. Projektipäällikkö ohjaa työntekijöitä vain projektin osalta. Projektiryhmä osallistuu projektiin sopimuksen mukaan ja projektipäällikkö ohjaa tehtävissä esimiehen rinnalla. Näin vältetään projektiryhmän esimiehen jatkuvalta vaihtumiselta. (Pelin 2009, 26, 68.)

Projektien läpivieminen on mahdollista myös linjaorganisaation sisällä, jolloin osaston johtaja toimii myös projektipäällikkönä. Projektia varten ei perusteta varsinaista organisaatiota. (Litke & Kunow 2004, 63.) Projektien suorittamista linjaorganisaation sisällä on syytä harkita kankean byrokratian vuoksi. Linjaorganisaation byrokratia ja päätösten hidastuminen voivat tehdä projektista tehottoman (Pelin 2009, 27).

2.3 Projektisuunnitelma

Projektisuunnitelman laadinnan edetessä tavoitteena on, että kaikille projektiryhmän jäsenille on selvillä työn tavoite ja toimintatavat (Viirkorpi 2000, 14). Projektisuunnitelman tekemiseen on varattava riittävästi resursseja, sillä projektisuunnitelman tekeminen tarkoittaa 10-20 prosenttia koko projektin työstä (Kettunen 2009, 93).

Ennen projektisuunnitelman aloittamista on tarkistettava, että kaikille on selvillä projektia koskevat rajoitukset eri resurssien suhteen, sillä usein yksi rajoite ohjaa suunnittelua ja projektin toteutumista. Projektia rajoittavat tekijät on esitetty kuvi-

ossa 5. Rajoitteet vaihtelevat projektityypin mukaisesti ja muita resursseja pyritään lisäämään mahdollisuuksien mukaan. (Kettunen 2009, 92, 94-96.) Ilman rajoitusten tarkistamista projektisuunnitelma eikä valmis projekti tule vastaamaan tavoitteita.



Kuvio 5. Projektin suunnittelua rajoittavat tekijät (Kettunen 2009, 94, mukailtu)

Projektisuunnitelman yhteydessä suunnitellaan myös, kuinka paljon projekti työllistää projektiryhmää. Projektit voivat työllistää projektiryhmäläisiä osa-aikaisesti alle tai yli 50 prosenttia työajasta, tai kokoaikaisesti eli 100 prosenttisesti. (Litke & Kunow 2004, 33.)

Liitteessä 1 on esitetty projektisuunnitelman runko, jota voidaan soveltaa niin lyhyissä kuin pidemmissäkin projekteissa. Projektisuunnitelman tarkoituksena on sisältää suunnitteluvaiheen keskeisimmät ajatukset, kuten projektin johtamis- ja toteutusmenetelmät sekä projektin arviointimenetelmät eli mittarit. Pitkäaikaisessa projektissa suunnitelmat tarkentuvat rullaavasti pari kuukautta eteenpäin projektin edetessä. Projektisuunnitelmaa tehtäessä on hyvä varmistaa suunnitelman vastaavan kysymyksiin kuka, mitä, milloin, miten ja minkä verran. (Viirkorpi 2000, 15; Karlsson & Marttala 2001, 91; Pelin 2009, 85.)

Projektisuunnitelman toteuttamisen organisoinnista vastaa projektipäällikkö, joka kirjoittaa myös suunnitelman lopullisen version. Suunnitteluvaiheessa mukaan

voidaan kuitenkin ottaa eri asiantuntijoita sekä projektiryhmän jäseniä. (Kettunen 2009, 32.)

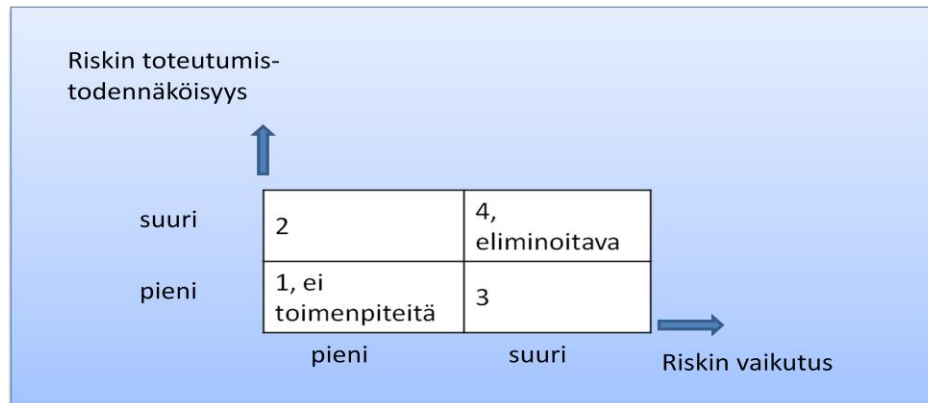
Projektisuunnitelma voidaan liittää myös jo projektisopimukseen, jolloin molemmat osapuolet tietävät varhaisessa vaiheessa, kuinka projekti tulee etenemään (Pelin 2009, 65). Projektiryhmän on kuitenkin tarkistettava suunnitellut työskentelytavat, että suunnitelmaan kirjatut työskentelytavat ovat tekijöidensä näköiset ja työ tulee etenemään. Lopuksi projektisuunnitelma on hyväksyttävä ohjausryhmällä. (Kettunen 2009, 91.)

Riskienhallinta

Projektit sisältävät riskejä enemmän kuin muut työtehtävät projektien erilaisuuden vuoksi. Projektit tuottavat myös rahallista tulosta vasta valmiina. (Ruuska 2008, 29.)

Riskit voivat koskea aikataulua, ympäristön muutoksia tai esimerkiksi projektin resursseja. Riskit tulee kartoittaa jo projektin suunnitteluvaiheessa, mikä auttaa niiden torjunnassa. Riskienhallintatyökalun avulla tunnistetaan, käydään läpi sekä valvotaan todennäköisiä riskejä. (Karlsson & Marttala 2001, 125, 127, 129; Ris-
sanen 2002, 163.)

Riskienhallinnassa nimetään ja analysoidaan riskit, jotka ovat todennäköisiä ja tapahtuessaan aiheuttavat projektille haittaa sekä lisäkustannuksia. Riskianalyysillä eristetään tekijät, jotka ovat riski projektin onnistumiselle. Riskit on asetettava järjestykseen, mikä tapahtuu kertomalla riskin vaikutus sen todennäköisyydellä eli prosenttiluvulla nollasta sataan. (Ruuska 2008, 250-256.)



Kuvio 6. Riskiruudukko (Ruuska 2008, 253, mukailtu)

Tämän jälkeen riskilistan tulokset sijoitetaan kuviossa 6 olevaan riskiruudukkoon sen mukaan, kuinka todennäköisiä ja kuinka suuri riskin vaikutus toteutuessaan on projektille. Viimeisessä vaiheessa päätetään kullekin riskille vastuuhenkilö sekä toimenpide riskien välttämiseksi. Mikäli riskit sijoittuvat ruutuun neljä on epäonnistuminen hyvin todennäköistä, eikä projektia kannata aloittaa. Toisaalta, projektin riskilista voi olla myös tyhjä, mitä voidaan pitää myös eräänlaisena tavoitteena. Riskit tulee tarkistaa kerran kuukaudessa, sillä riskien vaikutus projektiin muuttuu työn edetessä. (Ruuska 2008, 250-256.)

2.4 Seuranta

Seuranta on osa projektinhallintaa. Seurannalla tarkoitetaan ajan tasalla pysymistä tavoitteiden saavuttamiseksi. Seuranta voidaan jakaa eri muuttujien kuten esimerkiksi ajan ja rahan seurantaan, joka tapahtuu ohjausryhmän valvonnan sekä toistuvan raportoinnin avulla. Suunnitelmat projektin suhteen muuttuvat ja tarkentuvat työn edetessä, joten myös projektisuunnitelma elää projektin mukana. Tämän vuoksi pitkäkestoisissa projekteissa seuranta on entistä tärkeämpää. Seurannan avulla varmistetaan projektisuunnitelman mukainen eteneminen ja työn laatu vertaamalla projektin toteutumista suunnitelmaan jo projektin aikana. Tällöin on mahdollista puuttua projektin etenemiseen, mikäli eroavaisuuksia huomataan. Hallinnan työkalut valitaan projektikohtaisesti sen mukaan, mikä koetaan projek-

tissa haastavaksi. (Viirkorpi 2000, 33; Anttonen 2003, 158, 201-204; Ruuska 2008, 227-228.)

Projektiryhmä voi seurata työn etenemistä tehokkaiden viikoittaisten kokousten avulla, jotka etenevät etukäteen suunniteltujen asialistojen mukaan, eivätkä veny liian pitkiksi. Kokousten avulla huomataan poikkeamat suunnitelluista aikatauluista. Projektipäällikön on puututtava poikkeamien syihin. Jälkikäteen kokouksesta tehdään muistio, joka välitetään osallistujille. (Karlsson & Marttala 2001, 91-92; Litke & Kunow 2004, 109.)

2.4.1 Ositus, vaiheistus ja aikaohjaus

Tärkein työkalu pitkäkestoisen projektin jäsentämiseen ja seurannan suorittamiseen on osittaminen eli jakaminen pienempiin itsenäisiin osaprojekteihin. Osittaminen helpottaa vastuun ja tehtävien jakamista sekä aikataulujen suunnittelua. Seurannan helpottamiseksi projekti voidaan myös jakaa vaiheisiin, jotka sisältävät kaikki projektin tehtävät käynnistyksestä valmistumiseen. Jokaiselle vaiheelle asetetaan oma tavoite, jonka tulos on tultava esiin vaiheiden päättyessä. (Viirkorpi 2000, 33; Ruuska 2008, 33-34; Pelin 2009, 97.)

Vaiheistuksen toteuttamisen apuna voidaan käyttää aikaohjausta, jossa tehtäville määritellään työntekijän kokemuksen mukaan suoritus aika ja aloituspäivämäärä. Jokaiselle tehtävälle on jätettävä myös pelivara odottamattomia muutoksia varten, sillä projekti voi myöhästyä myös yrityksen ulkopuolisista ja yrityksestä riippumattomista tekijöistä johtuen. (Kettunen 2009, 73; Pelin 2009, 113-116.)

Aikataulujen laatiminen on sitä vaikeampaa, mitä laajemmasta projektista on kyse. Projektilla voi samanaikaisesti olla käytössä useampia aikatauluja, yleisaikataulusta päiväkohtaiseen. Yleisaikataulu on jaettu päätehtävien ja välietappien mukaisesti. Pitkissä, yli vuoden kestävässä projekteissa panostetaan lähikuukausien aikatauluun, ja suunnitelmat tarkentuvat rullaavasti projektin edetessä. Aikataulujen tarkistaminen ajoittain on tärkeää. (Karlsson & Marttala 2001, 90; Pelin 2009, 114-115.)

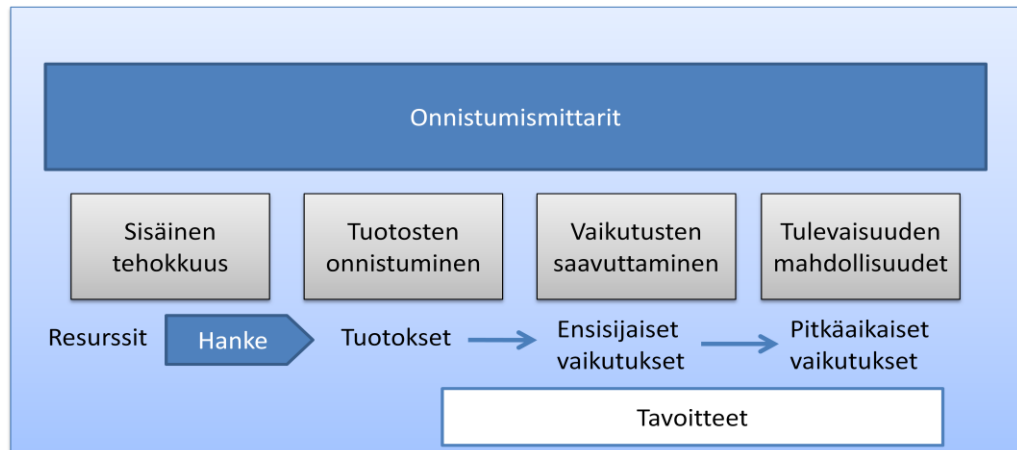
2.4.2 Mittarit

Projektin totuudenmukaisen seuraamisen vuoksi on käytettävä muuttujia, joiden mittaaminen on mahdollista mittauksen suorittajasta riippumatta (Karlsson & Marttala 2001, 89). Luvussa 2.1 mainitut projektiryhmän ajatukset projektin etenemisestä eivät yksinään ole luotettavia, sillä näkemys onnistumisesta vaihtelee sen mukaan, onko tarkastelijana projektiryhmän jäsen, asiakas vai yrityksen johdon edustaja (Lehtonen & Lehtonen 2009, 43).

Karlsson & Marttalan (2001, 89) mukaan mittauksen on hyvä perustua aikaan, rahan ja tulokseen eli samoihin muuttujiin, joita Pelin (2009, 37) pitää projektin tavoitteen asettamisen lähtökohtina. Lisäksi on valittava projektin kannalta olennainen näkökulma, jota painotetaan tuloksia tutkittaessa (Karlsson & Marttala 2001, 90).

Valmiin projektin arvioiminen on vaikeaa mittaamisen hankaluuden vuoksi. Mittaamisen apuna voidaan käyttää myös laadullisia mittareita. Projektin tuloksesta kertoo ensinnäkin se, ovatko suunnitelmat toteutuneet vai onko alkuperäisiä suunnitelmia jouduttu muuttamaan projektin aikana. Sekä toiseksi se, onko työvaiheita jouduttu tekemään kokonaan uudelleen ensimmäisellä kerralla epäonnistuttua. Valmiista projektista hyvän arvion antaa myös se, onko valmis projekti vastannut asiakkaan odotuksia ja ollaanko työhön oltu tyytyväisiä reklamaatioiden ja korvausvaatimusten sijaan. (Karlsson & Marttala 2001, 89.)

Projektin onnistumista (kuvio 7) voidaan arvioida jo projektin aikana sen mukaan, miten tehokkaasti projekti on edennyt sekä miten budjetissa ja aikataulussa on pysytty. Lisäksi projektin toteutumista voidaan mitata sen aikaansaamien vaikutusten avulla projektin päättymisen jälkeen. (Lehtonen & Lehtonen 2009, 43.)



Kuvio 7. Onnistumismittari projektin eri aikavälien tavoitteille (Lehtonen & Lehtonen 2009, 44, mukailtu)

Kuviossa 7 on esitetty projektin onnistumismittari, jonka avulla voidaan mitata projektin onnistumista eri aikaväleillä tarkasteltuna. Mittari on jaettu neljään aika-
väliin, joita kutakin voidaan mitata asteikolla yhdestä viiteen. Projektin sisäisen
tehokkuuden ja tuotosten tarkastelu voidaan tehdä heti projektin päätyttyä. Sen
sijaan projektin vaikutukset organisaation toimintaan sekä projektin avaamat uu-
det mahdollisuudet voidaan havaita vasta jälkikäteen. Lehtonen ja Lehtonen
(2009, 43-44) ovat tutkimuksissaan todenneet, että eri aikavälien onnistumisen
mittareilla on vahva yhteys toisiinsa. Ainoastaan tulevaisuuden mahdollisuuksien
arvioiminen eroaa muista tuloksista, sillä myös epäonnistuneet projektit voivat
tuoda esille uusia mahdollisuuksia. Tutkimuksessa käy myös ilmi, että lyhyellä
aikavälillä tarkasteltuna projekteja pidetään onnistuneempina kuin pitkällä aika-
välillä tarkasteltuna. Tätä Lehtonen ja Lehtonen (2009, 44) selittävät sillä, että
projekteissa panostetaan enemmän tehokkuuteen kuin projektien vaikuttavuuteen
pitkällä aikavälillä, vaikka painotuksen tulisi olla päinvastainen.

2.4.3 Raportointi ja dokumentointi

Projektin etenemisestä tuotettavien raporttien tekemisen apuna voidaan käyttää
valvonta- ja raportointijärjestelmää, joka mahdollistaa erilaisten raporttien tekemi-
sen vastaanottajasta riippuen. Tilanneraporttien avulla nähdään projektisuunnitel-

man ja toteutuneiden mahdolliset erot. Lukujen erojen sijaan on kuitenkin hyvä panostaa niiden ennaltaehkäisyyn. (Ruuska 2008, 218-220, 222.)

Tunnetuimmat raportit lienevät kuukausittain tehtävät tilanneraportit sekä johtoryhmän tilannekatsaukset. Raportit tulisi tehdä siten, että sama toimii niin tilannekatsausraporttina projektiryhmälle kuin ohjausryhmällekkin. Tiedon on oltava pitkälle jalostettua, sillä erityisesti ylin johto on kiinnostunut vain ytimekkäästä tiedosta, jossa paneudutaan vain tärkeimpiin tavoitteisiin. Joka tapauksessa raporttien on oltava selkeitä ja totuudenmukaisia. Tekemättömien tehtävien on tultava selkeästi esille. (Anttonen 2003, 204-205; Ruuska 2008, 220-221.)

Projektista tuotettavista dokumenteista on tehtävä suunnitelma, mikäli organisaatiolla ei ole valmiiksi laadittuja ohjeita. Suunnitelmasta tulee käydä ilmi, mille sidosryhmille dokumentteja tehdään sekä millaisissa tilanteissa dokumentoidaan, miten dokumentit asetetaan saataville sekä miten dokumentit arkistoidaan. Lisäksi on jaettava vastuu dokumenttien hoitamisesta. (Litke & Kunow 2004, 104, 106; Ruuska 2008, 220, 241.)

Dokumentit arkistoidaan projektikansioon, joka on projektille perustettu sähköinen hakemisto (Ruuska 2008, 241). Projektikansio toimii osana projektiviestintää ja samalla kansio auttaa projektia koskevan materiaalin hallintaa, sekä siihen palaamista projektin jälkeen.

3 SISÄINEN VIESTINTÄ

3.1 Sisäisen viestinnän tärkeys

Viestintä ja johtaminen kulkevat tiiviisti yhdessä, ja yrityksen johdon työstä suurin osa on viestintää (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 8). Viestintä ei ole yrityksessä oma toiminto, vaan se on mukana kaikessa yrityksen toiminnassa (Juholin 2009a, 145). Yrityksen viestintä voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen viestintään. Ulkoisella viestinnällä tarkoitetaan viestintää yrityksen sidosryhmille kuten asiakkaille. Sisäinen viestintä vastaavasti on viestintää yrityksen työntekijöille.

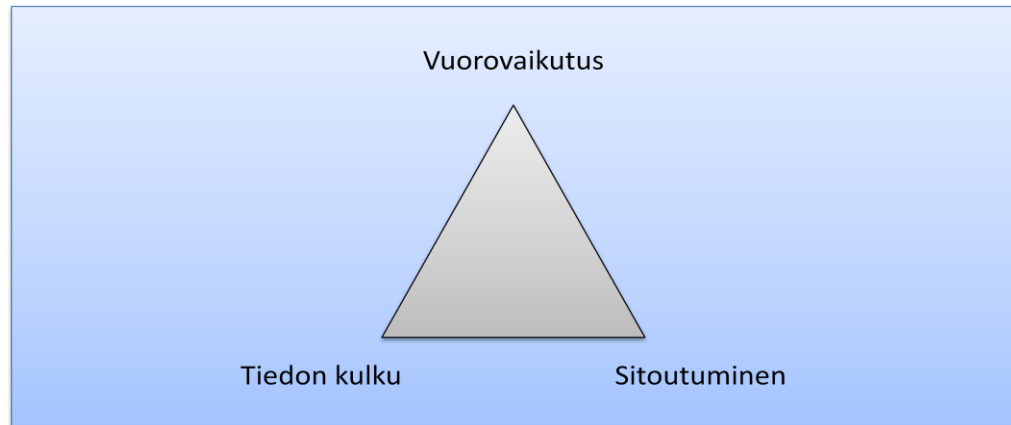
Yrityksen viestintä työntekijää kohtaan alkaa rekrytointihetkestä ja sisäinen viestintä jatkuu aina työsuhteen päättämiseen asti. Rekrytoinnista alkaa myös työntekijän perehdyttäminen sekä kiinnittäminen työhön ja työympäristöön, joten viestintään on panostettava työsuhteen alusta lähtien (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 9). Viestinnän toteuttaminen ei ole yksinkertaista tai helppoa, sillä jokainen tulkitsee viestit omalla tavallaan, omista lähtökohdistaan (Juholin 2009a, 22).

Tutkimuksissa on huomattu, että sisäisellä viestinnällä ja työtyytyväisyydellä on riippuvuus toisiinsa. Onnistuneella sisäisellä viestinnällä saadaan henkilöstö sitoutumaan työhön sekä tekemään töitä tehokkaammin. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 106; Juholin 1999, 75.)

3.2 Tavoitteiden kautta onnistuneeksi sisäiseksi viestinnäksi

Yrityksen sisäisen viestinnän toimimiseksi viestinnälle on asetettava tavoitteet, joiden takana ovat koko organisaation tavoitteet (Juholin 1999, 22). Yrityksen viestinnän tavoitteita mietittäessä viestinnän ammattilaisten lisäksi yrityksen johdon mukana on oltava, sillä viestintä ja sen hoitaminen koskee koko yritystä (Juholin 2009a, 100).

Kuviossa 8 nähdään sisäisen viestinnän tavoitteet, joita ovat tiedon kulku, vuorovaikutus sekä sitoutuminen (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 106).



Kuvio 8. Sisäisen viestinnän tavoitteet (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 106, mukailtu)

Tiedonkululla tarkoitetaan viestien nopeaa ja vaivatonta kulkua työntekijöille, jolloin myös työhön tarvittavat tiedot ovat saatavilla. Tiedonkulkua ja viestintää yrityksessä helpottaa viestintävastuun jakaminen, missä onnistuminen auttaa työntekijää tuntemaan itsensä osaksi työyhteisöä sekä työnsä tärkeäksi. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 106; Valtonen 2009, 39.)

Viestinnän vuorovaikutuksella Kortetjärvi-Nurmi ym. (2008, 107) korostavat, että viestinnän ei pidä olla yksisuuntaista, vaan myös työntekijöiden tulee voida viestiä esimiehille päin. Viestinnän vuorovaikutuksen ja avoimuuden taustalla Valtonen näkee koko yrityskulttuurin avoimuuden. Yrityskulttuurin avoimuutta voidaan parantaa muun muassa ”johdon jalkautumisella henkilöstön pariin” (Valtonen 2009, 38), mikä osoittaa johdon kiinnostusta ja helpottaa vuorovaikutuksen syntymistä.

2000-luku on toiminut tiedotuksen muutosaikana. Tiedotus on muuttunut viestinnäksi ja molemmissuuntaiseksi vuorovaikutukseksi. Viestinnän ollessa keskustellevaa käskyjen ja ohjeiden sijaan saavutetaan avoimuus ja parannetaan yrityksen

yhteisöllisyyttä. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 107; Juholin 2009a, 141; Juholin 2009b, 12, 80.) Yrityksissä pyritään ”dialogimaiseen kommunikaatioon” (Juholin 2009b, 80), millä tarkoitetaan viestintävastuun jakautumista jokaiselle työntekijälle.

Viestinnälle asetetulla viimeisellä vaatimuksella, sitoutumisella, tarkoitetaan yrityksen tavoitteiden, strategian ja vision tuomista työntekijän tietoisuuteen (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 106-107). Kuviossa 8 esitettyjen viestinnän tavoitteiden saavuttaminen vaikuttaa myös muiden tavoitteiden saavuttamiseen. Tutkimuksissa on todettu, että viestinnän avoimuus, luotettavuus sekä esimiesten keskittyminen alaisiin lisäävät työntekijöiden tyytyväisyyttä niin työtä, esimiehiä kuin organisaatiotakin kohtaa. (Juholin 1999, 75.) Viestinnän tavoitteet kulkevat tiiviisti yhdessä, joten on muistettava myös tavoitteiden puutteiden vaikutus toisiin tavoitteisiin.

Sisäisen viestinnän tavoitteet on määritelty myös toisin. Leif Åberg (1997) täydentää kolmea tavoitetta työyhteisön toiminnan tukemisen sekä organisaation profiloinnin tavoitteilla. Nämä kaksi ovat myös niitä tavoitteita, joihin yritys voi itse vaikuttaa helpommin kuin edellä mainittuun vuorovaikutukseen. Vuorovaikutusta tapahtuu koko ajan, mutta sen johtaminen on lähes mahdotonta. (Åberg 1997, Juholin 1999, 32 mukaan.)

3.3 Projektiviestintä

Projektit viedään usein läpi yrityksen muun toiminnan ohella, mikä asettaa haastetta projektiviestinnän hoitamiseen. Tiedottaminen on osa onnistunutta projektitoimintaa, joka myös motivoi projektiryhmää. Projektiviestintä voidaan hoitaa säännöllisen tiedottamisen ja dokumenttien avulla. Dokumentit toimivat myös apuvälineenä seuraavissa projekteissa sekä projektiryhmän uutta jäsentä perehdytettäessä. On kuitenkin muistettava, että lukuisat dokumentit ja raportit eivät korvaa keskustelua. Projektin luonteen mukaisesti on pidettävä tilannekatsauspalaveria eri työvaiheissa tai vastaavasti säännöllisin väliajoin. Viestinnän hallitsemiseksi laajoja projekteja varten voidaan laatia viestintäsuunnitelma, johon kirjataan

vastuunjako viestinnästä sekä suunnitellaan valmiiksi, kenelle viestitään missäkin vaiheessa. (Viirkorpi 2000, 21; Litke & Kunow 2004, 104-107.)

Projektipäällikön vastuulla on projektiryhmän ja ohjausryhmän välinen viestintä. Tämän lisäksi on hoidettava viestintä projektin ulkopuolisille sidosryhmille, kuten asiakkaille ja yleisölle eli medialle. Kaikille sidosryhmille on tiedotettava niin projektin tavoitteista, etenemisestä kuin tuloksistakin. (Viirkorpi 2000, 20-21; Litke & Kunow 2004, 104.)

Projektiviestintä lähtee strategisista tavoitteista. Projektiviestinnässä yhdistyy sekä päivittäinen, että säännöllisesti tapahtuva viestintä. Työn kannalta on oleellista, että tieto liikkuu säännöllisesti niin työsuunnitelman toteutumisesta kuin muutoksistakin, mikä edellyttää projektiviestinnän suunnittelua sekä vastuunjakoa. Projektiviestintä koostuu välttämättömistä sekä hyvä tietää asioista, joiden välittäminen on mietittävä, kuinka usein ja minkä kanavien avulla viestitään. (Juholin 2009a, 111-112.)

3.4 Sähköinen viestintä osana sisäistä viestintää

Tänä päivänä yhä suurempi osa viestinnästä on sähköistä. Sähköinen viestintä pitää sisällään niin ulkoisen kuin sisäisenkin viestinnän. Yritysten sisällä sähköisen viestinnän kasvava osuus näkyy jokapäiväisessä työssä sähköpostien sekä intran avulla välitettyjen sähköisten tiedotteiden kautta. Airaksinen (2006, 47) kuvaa intran olevan internetin vanavedessä syntynyt lähiverkko, joka on tarkoitettu organisaation sisäiseen käyttöön. Intra toimii paikkana, johon voidaan koota tietoa, sekä tilana, jossa työntekijät kohtaavat toisensa virtuaalisesti.

Sähköisten viestien laatimisessa on huomioitava viestin tavoite kuten paperisessa tai suullisessa viestinnässä ja valittava oikea viestintäkanava vasta tämän jälkeen. On myös huomioitava vastaanottajan asema sekä tilanne missä viestitään, jotta viesti saadaan oikeanlaisena perille. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 21-23.)

Sähköisen sisäisen viestinnän suosion kasvuun on vaikuttanut työyhteisöjen muutos. Työyhteisöt eivät ole enää suljettuja, vaan työtä tehdään erilaisissa projekteissa, tiimeissä sekä etätöinä kotoa käsin. Erilaiset työtavat lisäävät viestinnän tarvetta, sillä etäisyyksistä riippumatta ihmiset haluavat olla tietoisia ja jakaa tietoa työyhteisön kanssa. (Juholin 2009a, 140.) Sähköisten viestintäkanavien hyödyntämiseen yrityksessä vaikuttavat teknologian ratkaisut ja sovellukset, mutta myös työntekijöiden asenteet sekä tottumukset sähköisten kanavien hyödyntämiseen. (Aula & Jokinen 2007, 4.)

Sähköisen sisäisen viestinnän vaatimukset

Kortetjärvi-Nurmen ym. (2008, 87-89) mukaan teknologian kehityksen, kuten sähköistymisen myötä ihmisten tiedontarve tarkentuu ja kasvaa. Tarvitaan yhä enemmän yksityiskohtaista tietoa ja ohjeita yleisohjeiden sijaan. Tästä johtuneeksi myös se, että sähköinen viestintä korvaa puhuttua viestintää, sillä yritysten on vastattava tiedontarpeeseen.

Mikäli tiedontarpeeseen ei puututa tai tieto on puutteellista, on puskaradion toiminnalle luotu pohja. Puskaradio ja huhut korvaavat puuttuvan tiedon. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 107.) Puskaradiota on pidetty negatiivisena, sillä sen kautta leviää myös vääristynyt tieto. Juholin (2009a, 169) pitää puskaradiota kuitenkin myös hyvänä asiana. Puskaradion kautta nopeammin kulkevat viestit täydentävät virallista tietoa. Opinnäytetyössään Valtonen (2009, 37) toteaa, että erityisesti negatiivisten viestien kohdalla tiedon oikeellisuus ja ajankohtaisuus on entistä tärkeämpää. Valtonen myös korostaa tiedon puutteen olevan aina huonoakin uutista huonompi vaihtoehto.

Kasvava tiedon tarve asettaa sisäiselle viestinnälle lisähaastetta, sillä viestitettävän tiedon määrä vaihtelee tiedon puutteesta sen runsauteen. Tällöin tulevat esiin johdon viestintätaidot, kun viestinnästä pitää selvittää tiedon määrästä riippumatta. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 21-23.)

Viestintäkanavan valinta

Viestintäkanavan valinta edellyttää huolellista valintaa lukuisten vaihtoehtojen vuoksi. Luvussa 3.2 kerrottu sisäisen viestinnän vuorovaikutuksella saavutettu avoimuus on muistettava, kun suunnitellaan, mitä kanavaa viestinnässä käytetään. Onko kaikilla yrityksen työntekijöillä tasavertainen asema viestin saamiseen, jos viesti välitetään sähköisesti? Esimerkiksi yrityksen siivoojat ja keittiöhenkilökunta eivät istu sähköpostin ääressä työpäiväänsä toisin kuin toimistoväki. Erityisesti tärkeitä uutisia välitettäessä on huomioitava, että kaikki saavat viestin samanaikaisesti. Sähköisen sisäisen viestinnän vaarana on, että työntekijät eivät ole tasa-arvoisessa asemassa tiedonkulun suhteen. (Puro 2004, 121.)

Työntekijöiden ollessa eri asemassa sähköisten kanavien suhteen puhutaan digitaalisen kuilusta, joka syntyy, kun kaikilla ei ole samaa mahdollisuutta esimerkiksi intraan pääsyn suhteen. On tärkeää, että tämä kuilu tiedostetaan yrityksessä ja suunnitellaan välineitä sen poistamiseksi. Keinoja kuilun poistamiseen ovat esimerkiksi yhteisessä käytössä olevien tietokoneiden lisääminen, sekä työntekijöiden atk-taitojen kehittäminen, sillä taitojen puute voi myös estää työntekijöiltä tiedon saannin, vaikka pääsy tietokoneelle olisikin. (Airaksinen 2006, 53.)

Sähköisen viestinnän hyödyntämisen ei tule olla erillään yrityksen muun toiminnan kehittämisestä. Tämän vuoksi yritysten tulee panostaa myös teknologian johtamiseen. (Aula & Jokinen 2007, 82.) Samaa tarkoittaa myös Luukkonen (2009, 252-253) puhuessaan sähköistämisen strategiasta, joka yrityksen kannattaa laatia sähköisen viestinnän avuksi. Sähköistämisen strategia perustuu viestinnän strategiaan. Strategian avulla yrityksen toimintoja sähköistetään suunnitelmallisesti, eikä jokaiseen trendiin lähdetä mukaan. Sähköistämisen strategian tarkoitus on sama, kuin Aula & Jokisen (2007, 82) teknologian johtamisella, sillä teknologian johtamisen puute näkyy juuri teknologian hyödyntämisenä ilman suunnitelmaa ja kehityksen näkökulmaa.

Hallittu toimintojen sähköistäminen auttaa myös työntekijöitä, sillä sähköisen viestintäkanavan käyttäminen edellyttää toimintojen hallintaa ja teknistä ylläpitotaitoa. Sähköisiä viestintäkanavia käyttäessä yrityksen on oltava valmis muuttu-

vaan tiedontarpeeseen, sekä työntekijöiden taitojen jatkuvaan kehittämiseen. Esimerkiksi tietojen reaaliaikainen päivitys korostuu tänä päivänä kasvaneen tiedon janon vuoksi. Sähköisten kanavien ei tule toimia dokumenttien säilytyspaikkana, vaan tietoa tulee päivittää tarpeen mukaan, tai käyttäjät etsivät tiedon muualta. (Luukkonen 2009, 252, 255, 264.)

3.4.1 Sähköistymisen haasteet

Sähköisellä viestinnällä ei pidä sen yleistymisestä huolimatta korvata kaikkea viestintää (Puro 125). Henkilökohtaista keskustelua pidetään tehokkaimpana ja arvostetuimpana viestintäkanavana (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 109). Lisäksi koetaan, että sähköisesti välitetyt viestit sisältävät teknologisen sävyn, kun niitä verrataan paperille painettuihin viesteihin. Tämän vuoksi paperille painettu viesti huomioidaan tehokkaammin kuin esimerkiksi lukuisat sähköpostit liitteineen. (Puro 2004, 123.)

Puro (2004, 125) korostaa, että teknologian kehityksestä huolimatta toimiviksi todettuja viestintätapoja ei pidä muuttaa vain teknologian vuoksi. Teknologiaa tulee hyödyntää viestinnässä, jota ei muuten ole saatu toimimaan. Tavoitteena on, että yritys löytää tasapainon sähköisen, painetun sekä kasvokkain välitetyn viestinnän välille (Aula & Jokinen 2007, 30).

Sähköisen viestinnän monipuolinen hyödyntäminen edellyttää teknisiä taitoja sekä ymmärrystä siitä, mihin tilanteisiin sähköisten viestintäkanavien käyttö sopii (Aula & Jokinen 2007, 19). Sähköisten kanavien, kuten intran, käyttäminen edellyttää myös jatkuvaa kehittämistä ja työntekijöiden kuuntelemista tavoitteiden saavuttamiseksi (Somppi 2007, 2). Sähköisten viestintäkanavien käyttöönotto asettaa haastetta myös käyttäjille, sillä käyttäjien on oltava entistä valppaampia tiedon suhteen. Sähköistymisen kehitystä kuvataan työntö-veto-malliksi. Aikaisemmin myös yrityksissä tietoa työnnettiin työntekijöille, kun tänä päivänä työntekijöiden edellytetään olevan aktiivisia ja etsivän tietoa esimerkiksi intrasta. (Heide 2002, Airaksinen 2006, 48 mukaan.)

Sähköisten kanavien tehokas hyödyntäminen on käyttäjien käsissä. Käyttäjiltä edellytetään kykyä erottaa oleellinen tieto, jota pitää viestiä eteenpäin. Teknologian yleistymisen vuoksi kasvaneesta tiedontarpeesta huolimatta viestinnän määrä ei korvaa laatua. Jussi T. Kosken esille tuomat käsitteet kuten infoähky ja ohjelmistoähky kertovat siitä, kuinka tiedon runsas määrä turruttaa lukijan. Toisaalta, tiedon määrää voidaan käyttää myös suojautumiskeinona hukuttamalla tieto tietopaljouden sekaan, jolloin sitä ei huomata. Infoähky ei kuitenkaan ole vain sähköistymisen tuoma ongelma, vaan käyttäjät kasvattavat sitä toiminnallaan. (Jussi T. Koski 1999, Puro 2004, 132 mukaan.) Toimintaa, jossa viestit laitetaan eteenpäin sellaisenaan, ilman että siitä poimittaisiin oleellinen ja viestiä tiivistettäisiin, Puro (2004, 134) kutsuu passiiviseksi teknologian käyttämiseksi.

Sähköisen viestinnän kasvu asettaa haasteen myös yrityksille. Yritykset eivät enää pysty kontrolloimaan tietoa kuten ennen, sillä tietoa on saatavilla joka puolella. Nyt haasteena on saada sisäinen viestintä toimimaan nopeasti, ennen kuin yrityksen ulkoinen taho, media, kertoo uutiset. (Juholin 2009a, 141.) Puro (2004, 135) pohtiikin, saavutetaanko sähköisellä viestinnällä avoimuus, vai pitäisikö teknologian kehityksessä ottaa askel taaksepäin viestinnän avoimuuden toteutumiseksi.

3.4.2 Sähköistymisen mahdollisuudet

Viestinnän kehittäminen yrityksessä tähtää myös tuottavuuden kasvattamiseen. Yrityksen toimintaa voidaan tehostaa panostamalla perustoimintojen kehittämiseen. Kerralla tehdyt isot muutokset auttavat toimintojen kehittämisessä kuitenkin enemmän kuin lukuisat vähitellen tehdyt pienet muutokset. Tämä edellyttää kuitenkin, että uusien järjestelmien ja viestintäkanavien hankinnan jälkeen panostetaan myös henkilöstön kouluttamiseen, jolloin uudet välineet tulevat heti tehokkaaseen käyttöön. (Puro 2004, 105-107.) Kriittistä teknologian hyödyntämisessä onkin se, kuinka hyvin pystytään hyödyntämään sähköiset viestintäkanavat (Aula & Jokinen 2007, 12).

Sähköisten viestintäkanavien merkitys kasvaa koko ajan. Oikein hyödynnettynä sähköiset kanavat ovat helppokäyttöisiä sekä helpottavat ja tehostavat työntekoa.

Lisäksi sähköiset viestintäkanavat mahdollistavat yhteisöllisyyden, dialogin ja vuorovaikutuksen. Sähköistymisen tehokas käyttäminen edellyttää kuitenkin, että myös työntekijät ymmärtävät sähköisen kanavan olevan liiketoimintaa tukeva työkalu, jonka avulla yritys voi saavuttaa strategisia tavoitteita. (Aula & Jokinen 2007, 82-83; Luukkonen 2009, 265, 273.)

Aula ja Jokinen (2007,15) ovat todenneet, että sähköiset viestintäkanavat ovat uudistaneet ja tehostaneet myös työprosesseja muun muassa nopean tiedonhaun ja kommunikoinnin myötä. Myös sisäisen viestinnän hoitamiselle sähköistyminen antaa uusia mahdollisuuksia. Vuorovaikutus on nopeaa ja tiedon kohdistaminen helpottuu. Uudet kanavat helpottavat myös viestinnästä vastaavien työtä, sillä tiedon muokkaaminen helpottuu. Työn helpottamiseksi osa rutiineista on sähköistymisen myötä mahdollista myös automatisoida. (Leino 2010, 136-138.) Kääntöpuolena voidaan kuitenkin pitää sitä, että tehostuneen työtahdin myötä myös tehokkuusvaatimukset ovat kasvaneet (Aula & Jokinen 2007, 18).

4 CASE: YRITYS OY

4.1 Kuvaus Ohjelmiston käyttöönottoprojektista

Syksyllä 2010 Yritys Oy ottaa käyttöön uuden ohjelmiston, jonka aihealue kuuluu yrityksen kehittämisen painopisteisiin vuosina 2009-2010. Ohjelmiston käyttöönottoprojekti lähti liikkeelle syksyllä 2008 ohjelmiston toiminnallisten ja teknisten vaatimusten määrittelyllä. Ohjelmisto hankitaan, koska yrityksessä halutaan sähköistää ja koota toimintoja yhteen. Tuleva ohjelmisto helpottaa myös materiaalin hallintaa. (Yritys Oy 2008, 13, 27, liite 7; Projektipäällikkö 2010a; Yritys Oy 2009c.)

Ohjelmistoprojektin toteuttamisesta vastaavalla osastolla viimeisimmät projektit ovat olleet ohjelmistoprojekteja, jotka muodostavat vain osan projektiryhmäläisten työstä. Ohjelmiston käyttöönottoprojekti vie alle puolet projektiryhmän työajasta, sillä suurin osa töistä on perustehtäviä. Projekti on päätyönä ainoastaan projektipäälliköllä. (Projektipäällikkö 2010a.)

Työpajat

Ohjelmiston käyttöönottoprojekti etenee työpajojen avulla. Työpajat on muodostettu työvaiheiden sekä ohjelmistoon tulevien toimintojen mukaisesti. Työpajoihin osallistuu toimittajan edustaja sekä projektiryhmän jäsenet osaamisen ja käsiteltävän aiheen mukaisesti.

Projekti aloitettiin toimittajan kanssa kick-off -työpajalla, jossa sovittiin projektisuunnitelmasta. Kick-off -työpajan jälkeen seurasi kaksi soveltuvuustyöpajaa, joissa on selvennetty tulevaa ohjelmistoa sekä ohjelmiston sisältämiä mahdollisuuksia. Varsinaisten toimintojen kehittäminen ja sisällön tarkentaminen ennen sähköistämistä tapahtuu 12 prosessityöpajassa. (Yritys Oy 2009b, 9.)

Ohjelmistoon tuleva sisältö yhdistetään ohjelmistoon sekä yrityksen muihin toimintoihin integrointityöpajojen avulla. Integrointityöpajoissa tietohallinnon työntekijät vastaavat ohjelmiston sekä yrityksen muiden ohjelmistojen yhteensovitta-

misesta. Lisäksi projektin loppuvaiheessa käydään läpi kaksi käyttöönotto-työpajaa, joissa suunnitellaan tarkemmin ohjelmiston asennus, käyttöönotto sekä koulutukset. (Yritys 2009b, 9; Projektipäällikkö 2010b.)

4.2 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Projektin etenemistä selvitettiin vertaamalla projektisuunnitelmaa Yritys Oy:n projektiohjeistoon sekä teorian kautta opittuun projektitietoon. Apuna käytettiin projektipäällikön haastattelua, jonka avulla saatiin tarkennuksia dokumentteihin.

Lisäksi kyselylomakkeen avulla selvitettiin projektiryhmän mielipide Ohjelmiston käyttöönottoprojektista. Toimittajan puolen projektiryhmän jäsenet projektipäällikköä lukuun ottamatta rajattiin kyselyn ulkopuolelle, sillä he eivät ole osallistuneet toimittajan ja koulutus konsernin välisiin kokouksiin ja työpajoihin.

Kyselylomake (liite 2) lähetettiin sähköpostitse seitsemälle projektiryhmän jäsenelle, mukaan lukien kaksi projektipäällikköä. Kyselyyn annettiin puolitoista viikkoa vastausaikaa, jota jouduttiin jatkamaan viikolla paremman otoksen saamiseksi. Lopulta vastaus saatiin seitsemältä projektiryhmän jäseneltä, jolloin vastausprosentiksi saatiin 100 prosenttia.

Kyselylomake sisälsi sekä avoimia että monivalintakysymyksiä, joissa oli viisi vastausvaihtoehtoa. Kaikki kysymykset koskivat Ohjelmiston käyttöönottoprojektia. Pienen otoksen vuoksi demografisia tekijöitä kysyessä nimettömänä vastaminen ei olisi ollut mahdollista. Kysely haluttiin pitää myös lyhyenä, jotta kaikki osallistuisivat kyselyyn.

Opinnäytetyön tavoitteena oli myös selvittää, miten viestintä on huomioitu projektin aikana, sekä miten viestinnän näkökulma on huomioitu uutta ohjelmistoa tehtäessä. Tämän vuoksi Yritys Oy:n projektipäällikkö haastateltiin toisen kerran strukturoidun haastattelun avulla. Haastattelun runko löytyy liitteestä 3.

4.2.1 Dokumenttien analysointi

Projektiohjeisto

Yritys Oy on laatinut projektien läpiviemisen avuksi projektiohjeiston, joka on jaettu neljään osaan. Projektiohjeisto käsittelee projektin suunnittelua, käynnistämistä, seurantaa sekä projektin päättämistä (Yritys Oy 2009a, 3). Projektiohjeisto tehtiin Suomen Euroopan Unioniin liittymisen jälkeen vuonna 2001, kun projektien suosion myötä tarve yhteisille ohjeille alkoi kasvaa. Projektiohjeistoa päivitetään tarpeen mukaan, mutta laaja uudistus on tehty vuonna 2005. (Yritys Oy 2009a, 2.)

Projektiohjeiston (Yritys Oy 2009a, 4) mukaan projektin tulee pohjautua yrityksen strategioihin, ja projektin tulee olla rajattu sekä resurssien että ajan suhteen. Lisäksi projektilla tulee tavoitella uuden luomista ja pitkäaikaista vaikutusta yrityksen toimintaan.

Kuten aikaisemmin on mainittu, ohjelmiston sisältö perustuu Yritys Oy:n toiminnan kehittämisen painopisteisiin. Pitkästä kestosta huolimatta, Ohjelmiston käyttöönottoprojektin aikataulumuutokset ovat olleet hyvin pieniä. Projektiorganisaatio on myös pysynyt samana projektin etenemisen ajan. (Projektipäällikkö 2010a.) Projektiryhmän apuna projektia varten on ollut käytettävissä yrityksen asiantuntijat, joista tullaan projektin aikana hyödyntämään noin 45:tä (Projektipäällikkö 2010c). Projektin vaikutus yritykseen tulee olemaan pitkäaikainen, sillä ohjelmiston sisältämät työkalut ovat yhtä lukuun ottamatta ennestään tuttuja niin esimiehille kuin työntekijöillekin. Projektin myötä suurin muutos toiminnoissa on niiden sähköistyminen.

Projektiryhmä

Yritys Oy:n projektipäällikkönä toimii henkilöstön kehittämisestä vastaava henkilö. Hänen lisäksi projektiryhmään kuuluu viisi työntekijää. Toimittajan puolelta projektissa on mukana projektipäällikkö sekä neljä työntekijää. (Yritys Oy 2009c; Yritys Oy 2009b, 5.)

Projektiryhmän jäsenet on valittu projektiin yrityksen sisältä työtehtävän perusteella ja osa heistä on tehnyt yhteistyötä myös aikaisemmissa projekteissa. Tehtävänjako projektiryhmän sisällä on tehty osastojen mukaan siten, että toinen osasto vastaa ohjelmiston sisällöstä ja toinen teknisestä puolesta ja toteutuksesta. (Projektipäällikkö 2010a.)

Yritys Oy:n projektipäällikkö toimii ensimmäistä kertaa projektipäällikön tehtävissä. Aikaisempi työkokemus, sekä projektiohjeiston ja projektisuunnitelman määrittelemät projektipäällikön tehtävät auttavat työn hoitamisessa. Projektipäällikkö valittiin tehtävään työnkuvan vuoksi. Projektipäällikkö vastaa aikataulussa pysymisestä, tehtävien hoitumisesta Yritys Oy:n puolelta, sekä budjetissa pysymisestä yhdessä toisen osaston työntekijöiden kanssa. (Projektipäällikkö 2010a; Projektipäällikkö 2010b; Projektipäällikkö 2010c.)

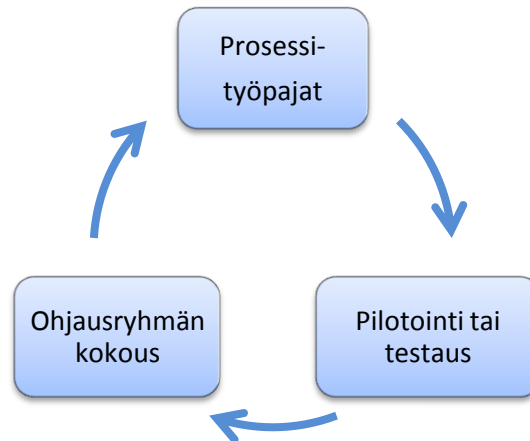
Ohjelmiston käyttöönottoprojektissa ei ole ollut mukana erillistä projektisihteerä, mutta osa-aikaiselle projektisihteerille olisi ollut tarvetta. Sihteerille kuuluvia tehtäviä kuten projektista tiedottamista, sekä dokumenttien tallennusta projektipäällikkö on hoitanut yhdessä toisen projektiryhmän jäsenen kanssa. sekä. (Projektipäällikkö 2010a.)

Projektiohjeiston määrittelemiä projektisihteerin ja projektipäällikön tehtäviä on jaettu myös toimittajan projektipäällikön kanssa, joka on vastannut muun muassa yhteisten kokousten muistioista. (Yritys Oy 2009a, 12; Yritys Oy 2009b, 5,18)

Ohjausryhmä

Ohjelmiston käyttöönottoprojektille nimetyssä ohjausryhmässä on mukana 11 jäsentä. Ohjausryhmässä toimii Yritys Oy:n projektipäällikön lisäksi seitsemän Yritys Oy:n työntekijää, joista kolme toimii myös projektiryhmässä. Toimittajan puolelta ohjausryhmään kuuluu kolme edustajaa, joista yksi toimii heidän puoleltaan projektipäällikkönä. (Yritys Oy 2009c.)

Vastuu ohjausryhmän kokousten läpiviennistä on hajautettu. Projektipäälliköt vastaavat yhdessä asialistoista sekä asioiden läpiviemisestä. Kokousten puheenjohtajana on toiminut Yritys Oy:n edustaja. (Projektipäällikkö 2010a.)



Kuvio 9. Projektin eteneminen

Ohjausryhmän kokoukset ovat toimineet hyväksymispisteinä projektin edetessä. Kokoukset on sidottu työvaiheisiin (kuviokuva 9), sillä ohjausryhmän kokous pidetään aina työvaiheen päätteeksi, jonka jälkeen siirrytään uusiin prosessityöpajoihin. Prosessityöpajoja työstetään aina muutamaa samanaikaisesti, joiden hyväksyminen menee kerralla ohjausryhmälle. Koko projekti pitää sisällään neljä ohjausryhmän kokousta. (Projektipäällikkö 2010a.)

Projektisuunnitelma

Projektiohjeistossa korostetaan projektisuunnitelman olevan projektin tärkein ohjaava työkalu, joka toimii toteutuksen sekä projektiorganisaation apuna. Ohjeisto sisältää myös projektisuunnitelman rakenteen, joka on pääosin samanlainen, kuin projektisuunnitelman runko liitteessä 1. (Yritys Oy 2009a, 4-6.)

Ohjelmiston käyttöönottoprojektin projektisuunnitelma on toimittajan projektipäällikön tekemä, mutta Yritys Oy:n projektiryhmä on tehnyt suunnitelmaan tarkennuksia heti sopimusten tekemisen jälkeen (Projektipäällikkö 2010a). Projektisuunnitelmaa on projektin edetessä muokattu vain aikataulun suhteen ja siihenkin

on tullut vain pieniä muutoksia. Muuten projektisuunnitelmaa ei ole ollut tarvetta muuttaa, sillä aikatauluihin on jätetty pieni pelivara. (Projektipäällikkö 2010a; Projektipäällikkö 2010b.) Muokkaamisesta huolimatta projektisuunnitelmaan on jäänyt alkuperäisiä merkintöjä, joissa kerrotaan, että asiaa tullaan tarkentamaan muun muassa kick-off -vaiheessa (Yritys Oy 2009b, 5, 6).

Projektisuunnitelman johdannossa kerrotaan, että kehitetty käyttöönottomalli perustuu asiakkaan asettamiin vaatimuksiin sekä niiden läpikäymiseen. Tavoitteeksi on asetettu, että kehitetty järjestelmä tukisi asiakkaan toimintatapaa. (Yritys Oy 2009b, 1.) Projektisuunnitelman johdanto ei kerro perusteellisemmin ohjelmiston taustoista eikä tarpeesta, miksi ohjelmistoa tehdään. Myös ohjelmiston tavoite jää epäselväksi.

Projektisuunnitelmassa (Yritys Oy 2009b, 1-4, 9) on esitetty projektin toteutustavat ja eteneminen eri työpajojen kautta. Projektin toteuttaminen on siis vaiheistettu eri työpajoihin, joiden sisältö on avattu projektisuunnitelmassa.

Projektisuunnitelma sisältää myös henkilöstön kouluttamiseen tarkoitetun koulutussuunnitelman. Koulutuksen avulla huolehditaan ohjelmiston hyödyntämisestä sekä oikeaoppisesta käytöstä alusta lähtien. Samalla projekti juurrutetaan käytäntöön projektiohjeiston mukaisesti. (Yritys Oy 2009b, 17.)

Projektiohjeiston mukaisesti projektisuunnitelmaan on kirjattu vastuunjako, joka on jaettu dokumentointivastuuseen, projektipäälliköiden, toimittajan sekä asiakkaan vastuuseen. Projektisuunnitelmasta käy ilmi, että toimittajan projektipäällikkö vastaa palaverimuistioiden tekemisestä. Muita raportointiin ja tiedottamiseen liittyvää vastuunjako ei ole päivitetty. Projektipäälliköt vastaavat edustamansa yrityksen puolelta töiden etenemisestä sekä aikataulussa pysymisessä. Lisäksi toimittaja vastaa kokonaisuuden hallinnasta projektin aikana, kun vastaavasti Yritys Oy kantaa vastuun kokousten ja koulutuksen käytännönjärjestelyistä. Projektisuunnitelman dokumenttisuunnitelma sisältää projektin aikana tuotettavat dokumentit vastuunjakoineen. Tuotettavien dokumenttien tallennuksesta ja saatavuudesta ei ole mainintaa. (Yritys Oy 2009a, 6; Yritys Oy 2009b, 5-8, 18.)

Projektisuunnitelman päättää Gantt-kaavio muotoinen aikataulukkaavio, mikä sisältää työpajojen ajankohdan noin kolmen kuukauden tarkkuudella sekä ohjausryhmän kokousten päivämäärät (Yritys Oy 2009b, 20).

Projektin seuranta

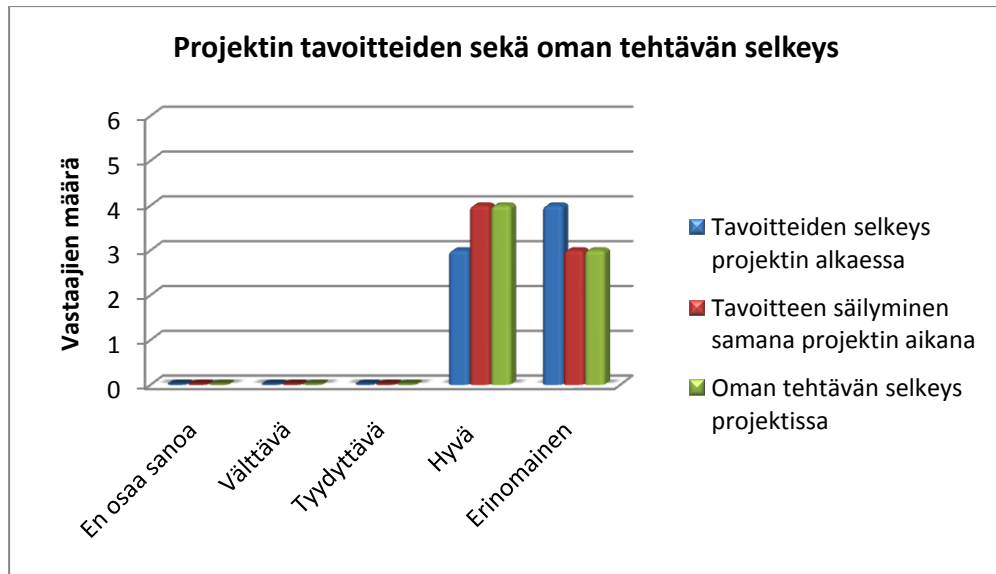
Projektin seurannasta on vastannut ohjausryhmä hyväksymällä projektin etenemisen aina prosessityöpajojen sekä testauksen jälkeen (kuvio 9). Projektipäällikkö seuraa myös projektin etenemistä vastatessaan aikataulussa pysymisestä sekä budjetin toteutumisesta. Projektipäällikkö seuraa myös yhdessä muiden osaston työntekijöiden kanssa ohjelmistoon tulevien toimintojen olevan kunnossa. (Projektipäällikkö 2010a; Projektipäällikkö 2010b.)

Projektin seurannan apuna toimivat dokumenttisuunnitelman (Yritys Oy 2009b, 18) mukaiset dokumentit, kuten esimerkiksi toimittajan projektipäällikön tekemät muistiot yhteisistä kokouksista, jotka tallennetaan verkkolevyasemalle (Projektipäällikkö 2010a).

4.2.2 Kysely- ja haastattelutulokset

Projektin aloittaminen

Projektiryhmän jäsenet arvioivat tavoitteiden selkeyden projektin alkaessa sekä tavoitteen säilymisen samana projektin aikana hyväksi sekä erinomaiseksi kuviossa 10. Myös oman tehtävän selkeys projektissa arvioitiin hyväksi tai erinomaiseksi. Tavoitteiden selkeyden hyväksi projektin alkaessa luokitteli projektiryhmästä 43 % ja erinomaiseksi 57 %. Tavoitteiden säilyminen samana sekä oman tehtävän selkeyden vastaajista 57 % luokitteli hyväksi ja 43 % erinomaiseksi.

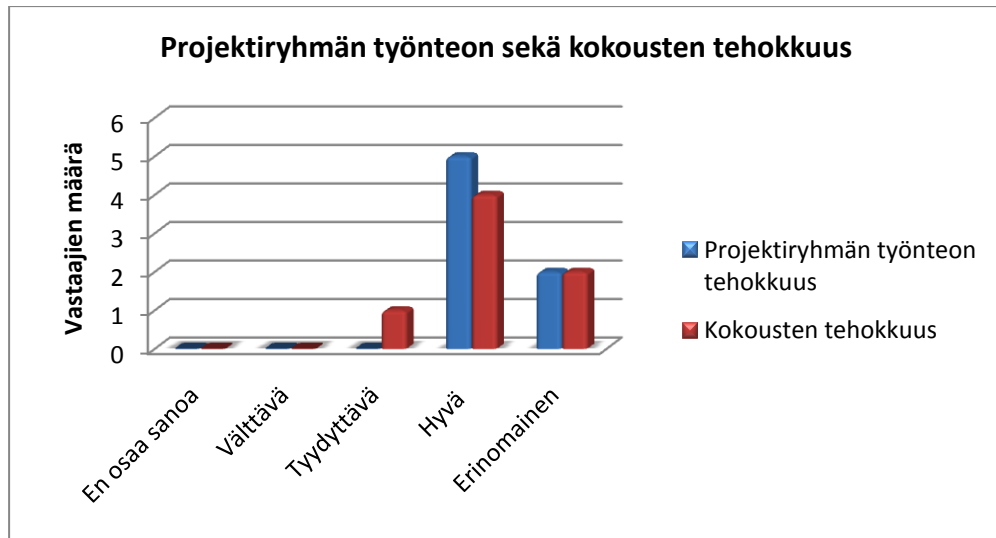


Kuvio 10. Projektin tavoitteiden sekä oman tehtävän selkeys

Projektin eteneminen

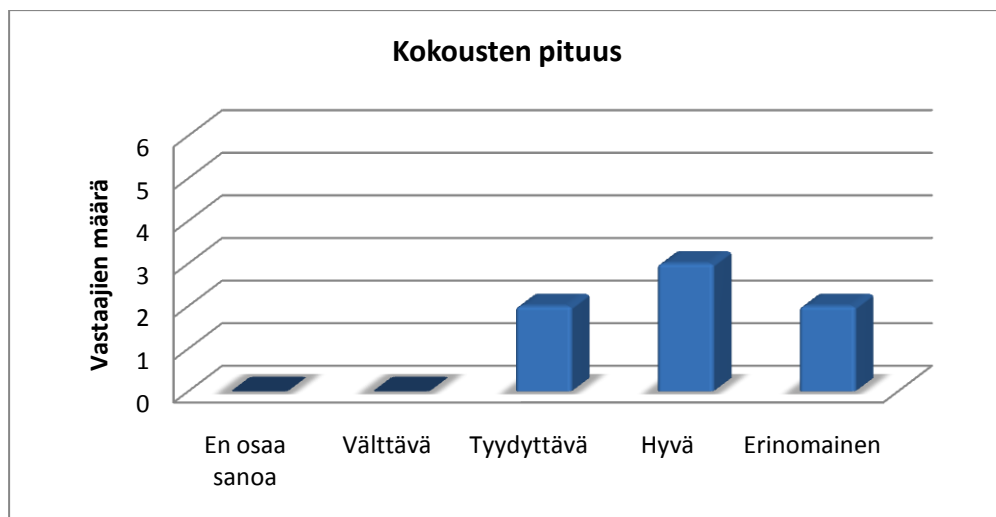
Projektiryhmän työnteosta kysyttiin monivalintakysymyksen avulla projektiryhmän työnteon tehokkuutta sekä kokousten tehokkuutta. Projektiryhmän työnteon tehokkuuden kuviossa 11 arvioi hyväksi 71 % sekä erinomaiseksi 29 % projektiryhmän jäsenistä.

Kokousten tehokkuutta arvioitaessa yksi (14 %) vastaaja piti kokousten tehokkuutta tyydyttävänä. Muuten projektiryhmä luokitteli kokousten tehokkuuden 57 % hyväksi ja 29 % erinomaiseksi. (kuvio11.)



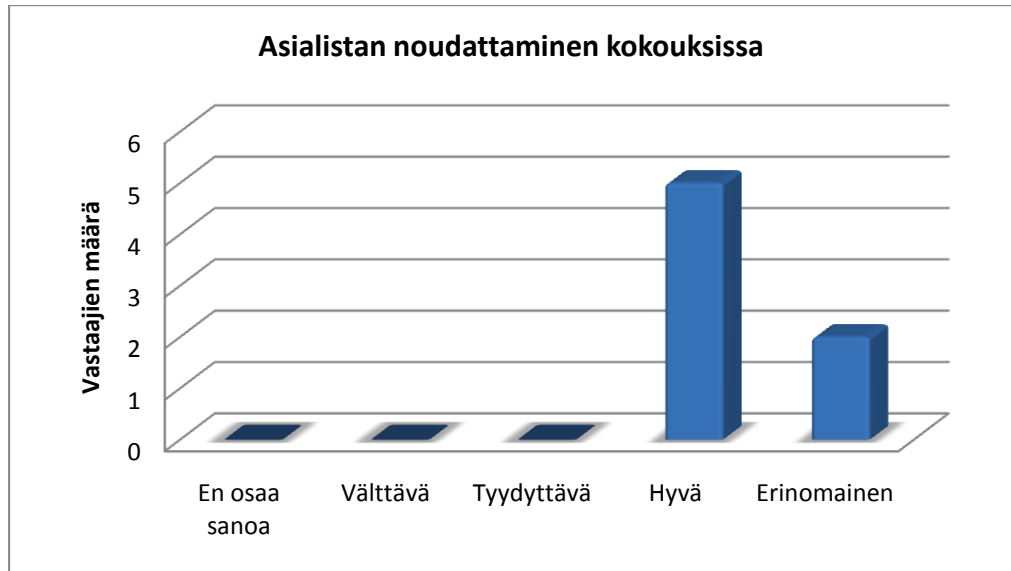
Kuvio 11. Projektiryhmän työnteon sekä kokousten tehokkuus

Sen sijaan kokousten pituuden (kuvio 12) sopivuuden arvioinnissa vastaukset jakaantuivat tasaisesti tyydyttävän, välttävän ja erinomaisen välillä. Kokousten pituuden tyydyttäväksi arvioi 29 %, hyväksi 43 % sekä erinomaiseksi 29 % projektiryhmän jäsenistä.



Kuvio 12. Kokousten pituus

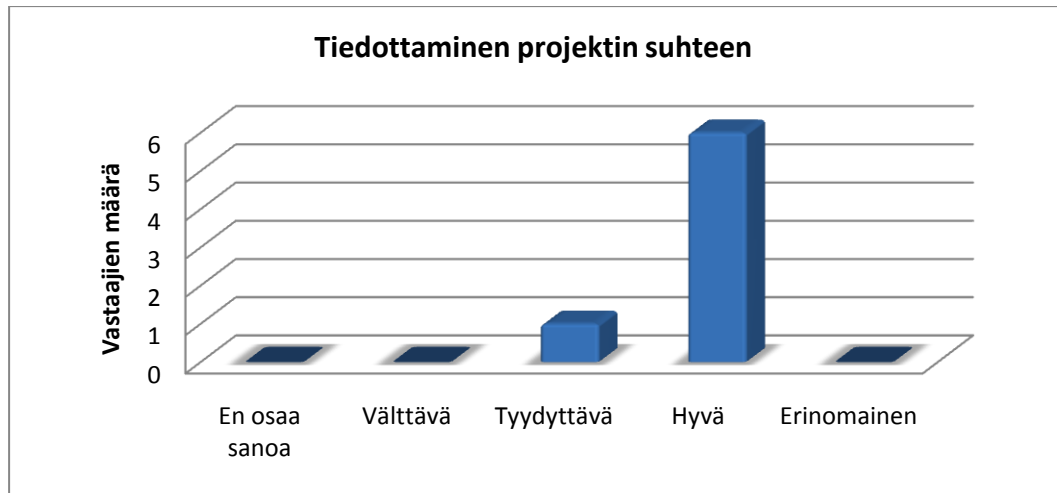
Projektiryhmän kokouksissa asialistaa on noudatettu projektiryhmän mukaan pääosin hyvin (kuvio 13), sillä 71 % arvioi asialistan noudattamisen kokouksissa olleen hyvällä ja 29 % mielestä erinomaisella tasolla.



Kuvio 13. Asialistan noudattaminen kokouksissa

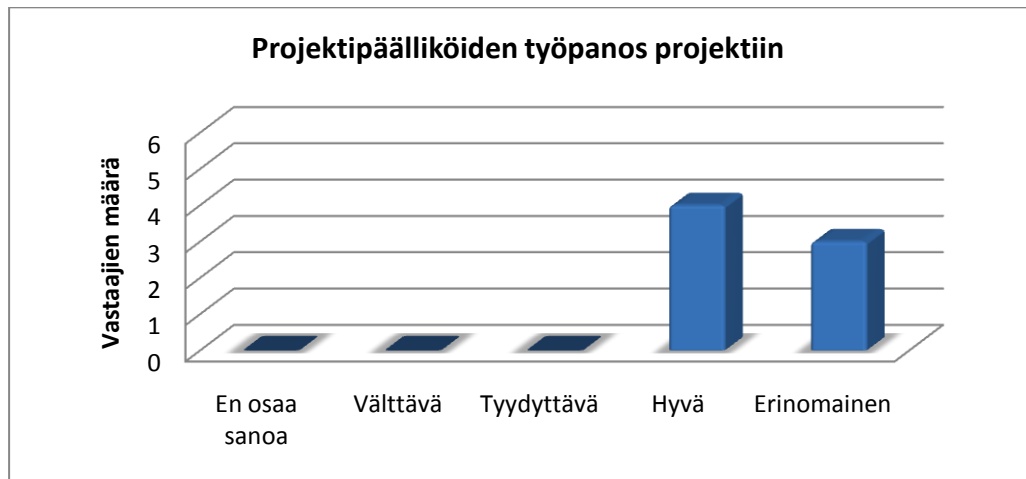
Muita huomioita

Projektin tiedottaminen arvioitiin pääosin hyväksi (kuvio 14). Ainoastaan yhden (14 %) vastaajan mielestä tiedottaminen on ollut tyydyttävää, ja muiden kuuden mielestä (86 %) hyvällä tasolla.



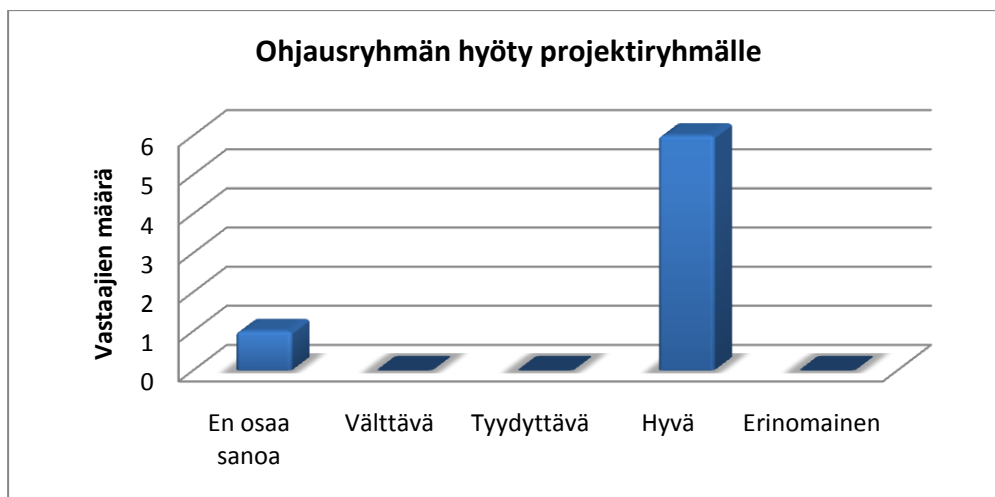
Kuvio 14. Tiedottaminen projektin suhteen

Projektipäälliköiden työpanoksen (kuvio 15) arvioi projektiryhmästä 57 % hyväksi ja 43 % erinomaiseksi. Seitsemän vastaajan joukossa oli mukana myös kaksi projektipäällikköä.



Kuvio 15. Projektipäälliköiden työpanos projektiin

Kuviossa 16 projektiryhmä arvioi ohjausryhmän hyödyn olleen pääosin hyvällä tasolla (86 %). 14 % vastaajista ei osannut arvioida ohjausryhmän hyötyä.



Kuvio 16. Ohjausryhmän hyöty projektiryhmälle

Avoimen kysymyksen avulla projektiryhmältä kysyttiin, onko projektin työmäärä vastannut odotuksia. Vastauksista käy ilmi, että työmäärä on vastannut odotuksia, eikä projekti ole kuormittanut enempää kuin on oletettu. Projektin työmäärän tiedettiin olevan suuri.

Tiedossa jo oli että kyseessä on laaja hanke ja työmäärä tiedettiin etukäteen suureksi

Ennakkoon oli tiedossa, että projekti on erittäin työllistävä. Projekti on hyvin suunniteltu, mikä osaltaan on helpottanut sen eteenpäin työstämistä

Työmäärä vastannut odotuksia tähän mennessä

Avoimen kysymyksen avulla kysyttiin myös, miten projektiryhmä työnteke on sujunut. Vastauksista painottuu eri asiat, mutta vastauksista tulee vahvasti esille projektiryhmän työnteon edenneen hyvin, eikä negatiivista kommenttia työnteosta tullut lainkaan. Vastauksissa käy ilmi, että projektiryhmän jäsenet ovat osallistuneet hyvin kokouksiin, työnteke on edennyt hyvässä yhteishengessä ja kaikki ovat kantaneet vastuun roolistaan.

Projektiryhmä on kiinteä ydinryhmä – työnteke on sitoutunutta ja kukin ottaa vastuun roolistaan

Projektiryhmän työnteke on sujunut hyvin ja olemme pysyneet aikataulussa. Työskentely on avointa ja joustavaa.

Hyvin, asioiden vastuut ja toimijoiden tehtävät selkeät.

Projektiryhmän kommentteista Ohjelmiston käyttöönottoprojektin aikatauluihin käy ilmi, että aikataulu on tiivis, mutta kuitenkin realistinen. Yksittäisinä kommentteina tulee esille, että pelivaraa ei juuri ole ja kiire johtuu osittain siitä, että projekti ei ole kenelläkään täysipäiväinen työ, vaan projekti hoidetaan muiden tehtävien rinnalla.

Aikataulu on aika tiivis, eikä pelivaraa pahemmin ole---mutta aikataulua voidaan kuitenkin sanoa realistiseksi.

Aikataulu on realistinen – siltikin kiirettä riittää, johtuen siitä että Yritys Oy:n osallistujista kukaan ei ole hankkeessa päätoiminen---

Suunnitelman mukaan edetään hyvin, siis realistinen

Viimeisen avoimen kysymyksen avulla selvitettiin, mitä kehitysideoita vastaajilla olisi projektiin, mikäli se aloitettaisiin alusta. Seitsemästä vastaajasta kaksi oli jättänyt kohdan tyhjäksi. Vastaukset vaihtelivat suuresti. Kehitysideoissa todettiin, että projekti toteutettaisiin samalla tavalla. Toivottiin myös, että olisi paikka johon koottaisiin kaikki konsernin ja toimittajan tekemä projektia koskeva materiaali. Lisäksi kolmessa vastauksessa käy ilmi lisätyövoiman tarve.

Näin suureen hankkeeseen voisi projektipäällikön resurssi olla ehkä suurempi (jopa lähes kokoaikainen voisi olla tarpeen johtuen hankkeen vaatimuksista ja toimintamallien kehittämisestä samaan aikaan)

Yritys Oy:stä henkilöresursseja käyttöönottoprojektiin lisää, noin 0,5 henkilön työpanos---

100 % projektipäällikkö vastaamaan ohjelmiston käyttöönotosta

Projektipäällikön haastattelu viestinnän huomioimisesta projektin aikana

Projektipäällikön haastattelusta (2010b) käy ilmi että viestinnän tärkeyteen on kiinnitetty huomiota Ohjelmiston käyttöönottoprojektin aikana, vaikka projektipäälliköllä onkin aikaisempaa kokemusta viestinnän hoitamisesta. Yrityksen viestintästrategia ei ole projektipäällikön mukaan vielä tässä vaiheessa ohjannut projektiviestintää, sillä viestintä on ollut pääosin projektiryhmän sisäistä. Sisäisen viestinnän hoitamisessa on kuitenkin hyödynnetty yrityksen tarjoamia viestintäkanavia. Yritys Oy:llä on olemassa viestintäsuunnitelma, mutta projektille ei ole tehty omaa kirjattua viestintäsuunnitelmaa. Projektipäällikön mukaan viestinnän osalta on vain ”karkeasti” mietitty ”että missä vaiheessa hankkeesta viestitään mitenkään”

Projektin aikana viestinnän tärkeys on korostunut, sillä on huomattu, että uudesta ohjelmistosta tulisi tiedottaa enemmän yrityksen työntekijöille. Yritys Oy:n esimiehille on pidetty esimiesvalmennus, missä on esitelty tulevaa ohjelmistoa. Sen sijaan työntekijöille viestiessä viestinnän kanavia on jouduttu miettimään uudelleen. Haastattelussa projektipäällikkö korosti, ettei yrityksen intra riitä ainoaksi välineeksi ohjelmistosta kerrottaessa, vaan ohjelmistosta on mentävä henkilökohtaisesti kertomaan. (Projektipäällikkö 2010b.)

Esimerkiksi meidän intra ei missään nimessä riitä, että varmaan jossain vaiheessa tässä piakkoin tulee tarpeelliseksi se että mennään ihan henkilöstökokouksiin---ihan jalkaudutaan tonne kentälle.

Viestinnän näkökulma on huomioitu ohjelmistoa tehtäessä. Ohjelmistoa on projektin aikana mietitty käyttäjän näkökulmasta, jotta ohjelmistosta tulee helppokäyttöinen. Ohjelmiston sisältöä ohjaa pitkälle se, mitä yritys pitää ohjelmiston aihealueesta tärkeänä ja mistä halutaan työntekijöille viestiä. Ohjelmiston tietoturvasuus on myös huomioitu, sillä käyttäjien on kirjauduttava joka kerta ohjelmistoon AD-tunnuksillaan. Tunnuksien avulla on mahdollista kirjautua ohjelmistoon myös yhteisiltä tietokoneilta, sillä kaikilla konsernin työntekijöillä ei ole käytössä omaa tietokonetta. (Projektipäällikkö 2010b.)

Periaatteessa kaikilla on mahdollisuus halutessaan päästä koneelle

Projektipäällikön tehtävä on sisältänyt sisäisen viestinnän tehtäviä viikoittain. Tässä vaiheessa projektia viestintä on ollut pääosin projektiryhmän sisäistä viestintää, sillä ohjelmiston sisältö alkaa vasta nyt olla valmis. Projektiryhmää kohti viestiessään projektipäällikkö on käyttänyt erityisesti sähköpostia, mutta hyödynttänyt myös kasvokkaisviestintää. Projektin dokumentit on myös tuotu verkkolevyaseman yhteiseen kansioon, josta niiden seuraaminen on mahdollista. Projektipäällikkö kokee, että projektiryhmän välinen viestintä on ollut avointa ja se on sisältänyt vuorovaikutusta. Vuorovaikutusta on syntynyt erityisesti suunniteltaessa ohjelmiston sisällön teknistä toteutusta. (Projektipäällikkö 2010b.)

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Yhteenveto tutkimuksesta ja kehitysehdotukset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten Ohjelmiston käyttöönottoprojekti on edennyt sekä miten projektissa on hyödynnetty Yritys Oy:n projektiohjeistoa. Tavoitteena oli myös tarkastella projektiviestintää ja viestinnän huomioimista ohjelmistoa tehtäessä. Tutkimusmenetelminä käytettiin dokumenttien analysointia sekä kyselylomaketta, joka osoitettiin projektiryhmälle. Lisäksi tutkimusmenetelmänä käytettiin kahta projektipäällikön haastattelua, joiden avulla saatiin tarkennuksia dokumentteihin sekä tietoa viestinnän hoitamisesta.

Tutkimuksessa käy ilmi, että Ohjelmiston käyttöönottoprojekti on sujunut pääosin hyvin. Kyselylomakkeiden perusteella voidaan todeta, että projektiryhmän jäsenet ovat pääosin olleet tyytyväisiä Ohjelmiston käyttöönottoprojektiin, sillä useimmiten lähimmäksi omaa mielipidettä projektiryhmän jäsenet valitsivat hyvän tai erinomaisen.

Taulukossa 1 on esitetty tutkimuksessa saadut vastaukset SWOT- analyysin avulla esitettynä. Tutkimuksen tulokset käsitellään taulukon jälkeen, mikä selventää SWOT-analyysin rakentumista. Mahdollisuuksien yhteydessä on esitetty myös projektin kehitysehdotukset.

Taulukko 1. SWOT-analyysi Ohjelmiston käyttöönottoprojektista

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> • Projektin aloitus • Tehtävien ja tavoitteiden selkeys • Projektiryhmän ja projektipäälliköiden toiminta • Viestintä projektiryhmän sisällä • Projektisuunnitelma osittain 	<ul style="list-style-type: none"> • Projektisuunnitelman keskeneräisyys • Muutosten hallinta • Hajallaan olevat tiedot • Viestintä projektiryhmän ulkopuolelle • Kokousten pituus • Tiivis aikataulu
Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> • Viestinnän parantaminen, sillä puutteet ovat tiedostettu • Internet-palvelu projektimateriaalille • Työnteon tehostaminen lisätyövoiman avulla • Ohjausryhmän hyödyn lisääminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstöriskit • Tietoriskit • Erimielisyydet asioista, joista ei ole sovittu projektin aikana

Vahvuudet ja heikkoudet

Projektin vahvuudeksi (taulukko 1) dokumenttien analysoinnin kautta selvisi projektin perusteltu ja projektiohjeiston mukainen aloittaminen, joka luo pohjan projektin onnistumiselle. Projektin organisaatio on koottu työntekijöiden osaamisen perusteella ja työnjako projektissa on ollut selkeä, mikä tulee esille projektisuunnitelmasta sekä projektiryhmälle osoitetun kyselylomakkeen vastauksista.

Tutkimuksessa käy ilmi projektisuunnitelman olevan osittain niin projektin vahvuus kuin heikkouskin. Projektisuunnitelmaan on hyvä panostaa, sillä se toimii tarvittaessa myös uuden projektiryhmän jäsenen perehdytysmateriaalina ja seuraavan projektin mallina.

Projektisuunnitelmasta tulee hyvin ilmi vastuunjako ja projektin eteneminen työpajojen kautta. Projektisuunnitelmasta puuttuu projektin tavoitteet, jotka ohjaavat koko projektia. Tavoitteet ovat kuitenkin olleet selvillä projektiryhmän jäsenille projektin alkaessa ja tavoitteet ovat säilyneet samana myös projektin aikana. Tavoitteiden selkeydestä kertoo myös se, että projektiryhmä on kokenut oman tehtävän projektissa selkeäksi ja projektin työmäärä on vastannut odotuksia. Projektisuunnitelmassa on sovittu tuotettavista dokumenteista, joiden osalta myös vastuut on jaettu. Dokumenttien saatavuutta ja tallennuspaikkaa ei kuitenkaan ole kerrottu projektisuunnitelmassa.

Projektin heikkoudeksi luokitellaan projektisuunnitelman keskeneräisyys, joka kertoo muutosten hallinnan puutteesta. Ohjelmiston käyttöönottoprojektin projektisuunnitelma on toimittajan projektipäällikön tekemä. Vaikuttaa, että projektisuunnitelma on tehty, mutta sitä ei ole jälkeempään enää juuri muutettu, sillä projektisuunnitelmaan on jäänyt kohtia, joista ei ole sovittu projektin aikana. Projektisuunnitelman aikataulua ei myöskään ole päivitetty projektin aikana, vaan päivitetty aikataulu on erillisenä tiedostona, mikä voi aiheuttaa sekaannusta päivitettyä projektisuunnitelmaa ja aikataulua etsiessä.

Projektiryhmä arvioi, että projektin aikana yhteistyö on sujunut hyvin ja kaikki ovat kantaneet vastuun omasta vastuualueestaan. Projektin vahvuutena on myös projektiryhmän työtehokkuus, jonka projektiryhmä arvioi olevan hieman kokousten tehokkuutta parempi. Kokousten tehokkuuden puute johtunee kokousten pituudesta, sillä vastaukset kokouksien pituudesta jakaantuvat poikkeuksellisen tasanaisesti tyydyttävän, hyvän ja erinomaisen välille. Tämän vuoksi kokousten pituus on luokiteltu projektin heikkoudeksi.

Kyselylomakkeiden vastausten perusteella työmäärä on vastannut projektiryhmän odotuksia, vaikka työmäärän on tiedetty olevan suuri. Heikkoutena on kuitenkin projektin tiivis aikataulu, sillä projektiryhmä kokee, ettei aikataulussa ole pelivaraa. Projektiryhmän vastauksista ja projektipäällikön haastattelusta tuli esille lisätyövoiman, kuten täysipäiväisen projektipäällikön tai sihteerin tarve.

Lisäksi projektiryhmä on ollut tyytyväinen projektipäälliköiden työpanokseen projektissa, asialistan noudattamiseen kokouksissa sekä ohjausryhmän hyötyyn. Ainoastaan yksi valitsi kohdan ”ei osaa sanoa” ohjausryhmän hyötyä arvioitaessa, mikä voi johtua siitä että projektiryhmän jäsen ei ole osannut arvioida, mikä ohjausryhmän tehtävä on, sillä ohjausryhmän tehtävää ei ole mainittu projektisuunnitelmassa.

Projektin aikana on kiinnitetty huomiota projektiviestintään. Projektiryhmä on pääosin tyytyväinen projektiviestintään, joka on sujunut eri kanavia hyödyntäen. Projektin aikana on kuitenkin todettu että viestintään tulisi kiinnittää enemmän huomiota ja viestintää tulee parantaa projektiryhmän ulkopuolelle eli konsernin työntekijöille viestiessä.

Mahdollisuudet ja uhat

Viestinnän puutteet on tiedostettu, mikä auttaa viestinnän parantamisessa. Projektipäällikön haastattelun perusteella ehdotan viestinnän kehittämiseksi kirjallista viestintäsuunnitelmaa, jossa on konkreettisesti esillä konsernin tarjoamat viestintäkanavat eri sidosryhmille viestiessä, viestintäaikataulu sisältöineen sekä vastuunjako viestinnän hoitamisesta.

Projektisuunnitelmasta puuttui kokonaan konsernin projektiohjeiston (Yritys Oy 2009a, 8) mukainen riskien kartoitus, mikä muodostaa uhan projektin onnistumiselle. Tämän vuoksi ehdotan, että projektiohjeiston mallin mukainen riskien kartoitus otetaan mukaan projektisuunnitelmaan. Riskien kartoituksessa tulisi huomioida ainakin projektin suurimmat riskit kuten henkilö- ja tietoriskit. Henkilöriskin muodostaa esimerkiksi projektiryhmän jäsenen sairastuminen tai projektista poistuminen. Vastaavasti tietoriskin muodostaa tietojärjestelmien kaatuminen ja tietojen häviäminen.

Teorian kautta opitun tiedon perusteella ehdotan, että projektisuunnitelmaan lisätäisiin myös muutosten hallinta, joka edellyttää jatkuvaa työtä projektin ajan. Projektia koskevia muutoksia ei tule vähätellä, vaan kaikki muutokset tulee kirjata projektisuunnitelmaan, jonka on tarkoitus elää projektin myötä. Projektisuunni-

telmaan muutokset tehdään muutoshistoriamerkinnän kera, josta selviää muutoksen perustelut ja tekijä (Ruuska 2008, 246-247) .

Nykyiseen projektisuunnitelmaan jääneet kohdat tekemättömistä vastuunjaosta ja kohdista, joista ei ole sovittu jälkeempään, aiheuttavat hämmennystä dokumentteja lukiessa. Projektisuunnitelmaa, aikataulua ja muita projektin dokumentteja lukies- sa lukijalla on oltava varmuus, että käsissä on viimeisin tieto. Asiat, joista ei ole sovittu projektin aikana, voivat aiheuttaa myös epäselvyyksiä esimerkiksi toimit- tajan kanssa.

Kyselylomakkeiden vastauksissa ja dokumenttien analysoinnista vastaavasti kävi ilmi tarve paikalle, johon kaikki omat sekä toimittajan tuottama materiaali ja do- kumentit projektista tallennetaan. Projektimateriaalin hallinnan kehittämiseksi ehdotan internet-palvelun käyttöönottoa, jonka mahdollisuus on tuotu esille myös projektisuunnitelmassa (Yritys Oy 2009b, 5). Kun dokumenttien päivitykset lisä- tään samaan paikkaan, helpottuu projektista syntyvien dokumenttien hallinta. In- ternet-palvelun myötä myös tiedon etsiminen nopeutuu, eikä dokumenttien selaa- minen ja tallentaminen ole paikkaan sidottua niin kuin verkkoaseman kohdalla.

Ohjausryhmää kootessa on hyvä miettiä, keiden läsnäolo on perusteltua, sillä Oh- jelmiston käyttöönottoprojektissa projektipäälliköiden lisäksi Yritys Oy:n puolelta kolme henkilöä toimii sekä ohjaus- että projektiryhmässä. On syytä miettiä, onko tarpeellista että ohjausryhmä on iso projektiryhmään verrattuna, jolloin vastuu on hyvin jaettua. Samojen työntekijöiden toimiminen molemmissa ryhmissä tiuken- taa myös työntekijöiden henkilökohtaisia aikatauluja entisestään ja tarkoittaa käy- tännössä oman työnteon valvomista. Ohjausryhmän tehtävien luettelolla projekti- suunnitelman yhteydessä helpotetaan tehtävän suorittamista sekä suoriutumisen arvioimista.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen tulokset eivät ole täysin luotettavia, sillä kyselylomakkeen otos oli vain seitsemän projektiryhmän jäsentä. Otoksen koosta huolimatta tutkimuksessa

saatiin vastaus tutkimuskysymyksiin. Luotettavuutta heikentää se, että kyselylomakkeet palautettiin sähköpostin liitteenä, jolloin täysin nimettömänä vastaaminen ei ollut mahdollista.

Projektiryhmän kyselylomakkeiden vastausaikaa jouduttiin myös pidentämään, jotta kyselyyn saatiin parempi vastausprosentti. Tutkimuksen luotettavuutta heikentää se, että ei tiedetä minkälaisessa ympäristössä, ja kuinka kiireellä kyselylomake on täytetty. Projektipäällikön haastattelut kuitenkin suoritettiin ilman häiriötekijöitä.

Yhteenvedona, tutkimuksen tulokset ovat suuntaa antavia Ohjelmiston käyttönottoprojektin työskentelystä, eivätkä vastaukset ole tarkoitettu yleistettäväksi.

5.3 Jatkotutkimukset

Projektityöskentelyn tutkimista voidaan jatkaa kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä suorittamalla kyselylomakkeiden sijaan haastattelut projektiryhmän jäsenille. Teemahaastattelun avulla voidaan saada monipuolisempia vastauksia, ja lisäksi esille voi tulla odottamattomia asioita, joita kyselyn avulla ei osata kysyä.

Teemahaastattelun haasteena on kuitenkin aikataulujen yhteensovittaminen sekä projektiryhmän halukkuus osallistua haastatteluun, sillä jo kyselylomakkeiden kohdalla vastausaikaa jouduttiin pidentämään vastauksien saamiseksi. Haastattelu vie myös enemmän aikaa kuin kyselylomakkeen täyttäminen. Tutkimuksessa käy ilmi, että pääosin projektiin ollaan tyytyväisiä, joten on mahdollista että teemahaastattelu ei tuo esille mitään uutta.

Suuremmalta projektiryhmältä olisi mielenkiintoista kysyä, onko heillä aikaisempaa kokemusta pitkäaikaisista projekteista ja kuinka kauan projektiryhmän jäsenet ovat työskennelleet Yritys Oy:ssä. Nämä mahdollistaisi työhistorian vaikutuksen vertaamisen mielipiteisiin, sillä esimerkiksi samassa työpaikassa pitkään olleille tapojen kyseenalaistaminen voi olla vaikeampaa.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Airaksinen, L. 2006. Digitaalinen kuilu vai digitaalinen silta? Intranet organisaation sisäisessä viestinnässä. Teoksessa Matikainen, J., Aula, P. & Villi, M. (toim.) 2006. Tutkielmamatka verkkoviestintään. Helsinki: Yliopistopaino

Anttonen, K. 2003. Tehokasta projektityötä. Johda hanketta 80/20-periaatteella. Helsinki: Talentum

Aula, P. & Jokinen, K. 2007. Organisaatioiden verkkoelämä: viestintäteknologianäkemykset ja organisaatioviestintä. Lahti: Helsingin yliopisto Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10.uudistettu painos. Helsinki:Tammi

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Infor Oy

Juholin, E. 2009a. Communicare: Viestintästrategiasta käytäntöön. 5. uudistettu painos. Porvoo: Infor Oy

Juholin, E. 2009b. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. 2. painos. Helsinki:WSOYpro Oy

Karlsson, Å. & Marttala, A. 2001. Projekti kirja. Onnistuneen projektin toteuttaminen. Helsinki: Kauppakaari

Kettunen, S. 2009. Onnistu viestinnässä. 2.uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro Oy

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M. & Ollikainen, M. 2008. Yrityksen viestintä. 5. uudistettu painos. Helsinki: Edita

- Leino, A. 2010. Dialogin aika. Markkinoinnin & viestinnän digitaaliset mahdollisuudet. Porvoo: Infor Oy
- Litke, H. & Kunow, I. 2004. Projektinhallinta. Helsinki: Oy Rastor Ab
- Luukkonen, J. 2009. Digitaalinen viestintä. Teoksessa *Communicare: Viestintästrategiasta käytäntöön*. 5. uudistettu painos. Porvoo: Infor Oy
- Pelin, R. 2009. Projektinhallinnan käsikirja. 6. uudistetty painos. Jyväskylä: Projektijohtaminen Oy
- Puro, J. 2004. Onnistu viestinnässä. Helsinki: WSOY
- Rissanen, T. 2002. Projektilla tulokseen. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti
- Ruuska, K. 2008. Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. 7. painos. Helsinki: Talentum
- Sydänmaanlakka, P. 2002. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. 4. painos. Helsinki: Kauppakaari
- Viirkorpi, P. 2000. Onnistunut projekti. Opas kunta-alan projektityöskentelyyn. Helsinki: Suomen Kuntaliitto

Internetlähteet

Arto, K. Pääkirjoitus. Projektitoiminta 2/2009, 6-11 [viitattu 5.4.2010]

Saatavissa: www.pry.fi/sites/all/themes/PRY/Flash/kirja/

Huusko, M. 2008. Ohjelmistoprojekti: protokolla-analysaattorin kehittäminen.

Tampereen ammattikorkeakoulu. [viitattu 21.3.2010] Saatavissa:

<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201003065036>

Katavisto, S. & Mäenranta, S.2008. Elämyksellisen tapahtuman tuottaminen yrittäjyyden valmennuskeskus Voimalalle. Tampereen ammattikorkeakoulu. [viitattu

15.3.2010] Saatavissa: <https://publications.theseus.fi/handle/10024/9121>

Lehtonen, M. & Lehtonen, P. Onnistumisen avaimia kehittämisohjelmiin. Valta-

kunnallisen kyselytutkimuksen tuloksia. Projektitoiminta 2/2009, 42–45

[viitattu 5.4.2010] Saatavissa: www.pry.fi/sites/all/themes/PRY/Flash/kirja/

Somppi, A. 2007. Intranet-sisäisen viestinnän työväline Case: Fastems Oy Ab.

Tampereen ammattikorkeakoulu [viitattu 28.3.2010] Saatavissa:

<https://publications.theseus.fi/browse-author-items?author=Somppi%2C+Annaleena>

Valtonen, K. 2009. Sisäisen viestinnän kehittäminen Nanso Group Oy:ssä. Tampereen ammattikorkeakoulu. [viitattu 28.3.2010] Saatavissa:

<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201003063800>

Suulliset lähteet

Projektipäällikkö. 2010a. Henkilöstön kehittämisestä vastaava henkilö. Yritys Oy.

Haastattelu 2.3.2010

Projektipäällikkö. 2010b. Henkilöstön kehittämisestä vastaava henkilö. Yritys Oy.

Haastattelu 17.3.2010

Muut lähteet

Projektipäällikkö. 2010c. Henkilöstön kehittämisestä vastaava henkilö. Yritys Oy.
Sähköposti 29.3.2010

Yritys Oy. 2008. Henkilöstökertomus.

Yritys Oy. 2009a. Projektiohjeisto 25.1.2010

Yritys Oy. 2009b. Liite F. Tarkennettu projektisuunnitelma. Toimittaja Oy Ohjelmiston käyttöönoton projektimalli 25.1.2010

Yritys Oy. 2009c. Ohjelmiston käyttöönottoprojekti. PowerPoint –esitys
4.12.2009

LIITTEET

LIITE 1 Projektisuunnitelman rakenne

(1/2)

(Viirkorpi 2000,15-16; Ruuska 2008, 246-247; Kettunen 2009,98-125)

Tiivistelmä	Projektisuunnitelma alkaa koko projektin kattavasta tiivistelmästä. Tiivistelmän avulla nähdään nopeasti tavoitteet, toimitatavat ja aikataulu.
Taustat	Taustojen avulla selviää asiakkaan tarve projektille sekä millaiseen ympäristöön valmis projekti tulee käyttöön. Taustat auttavat näkemään projektin asiakkaan näkökulmasta.
Projektin tavoite	Projektin tavoitteista nähdään koko projektin ydin. Tavoitteet on hyvä jakaa osatavoitteisiin, jotka voivat olla peräkkäisiä tai rinnakkaisia. Osatavoitteisiin jakaminen helpottaa aikataulun ja projektivalvonnan suunnittelemista.
Työsuunnitelma & toteutusstrategia	Työsuunnitelman ja työstrategian avulla suunnitellaan tulevat työtehtävät sekä eteneminen eri työtapojen avulla. On myös hyvä tarkistaa arvioidut työmäärät sekä ilmoittaa mitä menetelmää työmäärän laskemisessa on käytetty. Työsuunnitelmaan kuuluu myös tarvittavien resurssien kirjaaminen määrineen.
Aikataulu	Aikataulun tulee sisältää aloitus ja lopetuspäivämäärät sekä osatavoitteille asetetut päivämäärät. Aikatauluja suunniteltaessa pitää muistaa niin lomat kuin muutkin työt. Aikataulut toimivat jälkepäin myös projektin onnistumisen mittareina.

LIITE 1

(2/2)

Kustannusarvio	Kustannuslaskenta sisältää tarvittavien resurssien kustannukset. Kustannuslaskennan avulla nähdään työn onnistuminen. Väärin arvioidut työmäärät ja aikataulut vaikuttavat heti kustannuksiin. Projektin budjettiin on hyvä varata ylitysvara.
Projektiorganisaatio	Projektiorganisaatiosta selviää projektin ohjausryhmä, projektipäällikkö sekä projektiryhmä ja vastuunjako heidän kesken. Osa-alueet, joille ei ole nimetty vastuunkantajaa, ovat projektipäällikön vastuulla.
Rajaukset	Onnistunut projekti edellyttää rajausta siitä mitä projektiin kuuluu ja mikä jätetään projektin ulkopuolelle. Rajaukset selvittävät myös työnjakoa.
Riskien hallinta	Tiedossa olevat riskit kuten aikataulun ja kustannusten muuttuminen on huomioitava. On tehtävä riskianalyysi, jolla pyritään tunnistamaan ja estämään riskit.
Muutosten hallinta	Projektit eivät koskaan toteudu täysin suunnitellun mukaisesti, joten muutoksiin tulee varautua etukäteen ja projektin ajan muutosten hallinnan avulla. On käytävä läpi mahdolliset muutokset suunnitelmissa, tavoitteissa ja resursseissa, mitkä toteutuessaan vaikuttavat aikatauluun, kustannuksiin tai lopputulokseen. Tarvittaessa tehdään muutos projektisuunnitelmaan perusteluiden kanssa. Tehdyt muutokset tulee käsitellä projektipäälliköiden tai ohjausryhmän kokouksessa.
Viestintä, raportointi & dokumentointi	Viestintä ja raportointisuunnitelmassa kerrotaan miten projektin eteneminen kerrotaan johtoryhmälle ja miten siitä dokumentoidaan. Mitä laajemmasta projektista on kyse, sen tarkempaa tiedottamisen ja raportoinnin on oltava.

LIITE 2 Kyselylomake projektiryhmälle

Ohje: Valitse monivalintakysymyksissä vastausvaihtoehto, joka on lähinnä omaa mielipidettäsi. Merkitse oma vastauksesi x kirjaimella taulukkoon. Kaikki kysymykset koskevat Ohjelmiston käyttöönottoprojektia.

	En osaa sanoa	Välttävä	Tyydyttävä	Hyvä	Erinomainen
Tavoitteiden selkeys projektin alkaessa					
Tavoitteen säilyminen samana projektin aikana					
Oman tehtävän selkeys projektissa					
Tiedottaminen projektin suhteen					

	En osaa sanoa	Välttävä	Tyydyttävä	Hyvä	Erinomainen
Projektiryhmän työnteon tehokkuus					
Kokousten pituus					
Kokousten tehokkuus					
Asialistan noudattaminen kokouksissa					
Projektipäälliköiden työpanos projektiin					
Ohjausryhmän hyöty projektiryhmälle					

Onko projektin työmäärä vastannut odotuksiasi?

Miten projektiryhmän työnteko on sujunut?

Mitä mieltä olet Ohjelmiston käyttöönottoprojektin aikataulusta?

Mikäli projekti aloitettaisiin alusta, mitä kehitysehdotuksia sinulla on projektiin?

LIITE 3 Projektipäällikön haastattelun runko

Minkälaisia sisäisen viestinnän tehtäviä projektipäällikön työ on sisältänyt?

Kenelle tiedottaminen ja sisäinen viestintä on kohdistunut?

Mitä viestinnän kanavia olet käyttänyt?

Kuinka usein olet hoitanut viestinnän tehtäviä?

Oletko kuullut kommentteja että tietoa projektista tarvittaisiin lisää tai tietoa tulee liian paljon?

Koetko viestinnän projektiryhmää kohti olleen avointa, onko viestintä ollut vuorovaikutteista?

Miten Yritys Oy:n viestintästrategia on ohjannut projektin viestintää?

Oletko kiinnittänyt huomiota viestinnän tärkeyteen projektin aikana, vai hoituuko ns.rutiinilla?

Onko viestinnän näkökulmaan kiinnitetty huomiota ohjelmistoa tehtäessä?

Kaikilla yrityksen työntekijöillä ei ole mahdollisuutta istua tietokoneen ääressä työpäiviä, oletteko pohtineet ohjelmistoa tehdessä, miten hyvin kaikki työntekijät pääsevät tietokoneelle ja sitä kautta omia tietoja seuraamaan?

Yritys Oy:llä on viestintäsuunnitelma, entä onko projektilla viestintäsuunnitelmaa?