

ERP-toiminnanohjausprojektin toteuttaminen ja sen haasteet

Case: Robert Rakennus Oy

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ja matkailun ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
syksy 2017
Joel Kuokkanen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

Kuokkanen, Joel:

ERP-toiminnanohjausprojektin
toteuttaminen ja sen haasteet
Case: Robert Rakennus Oy

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 50 sivua, 1 liitesivu

Syksy 2017

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön aiheena on ERP-toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto ja siihen liittyvät haasteet. Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata kohdeyrityksessä käyttöönotetun toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprojektin vaiheita ja sen aikana ilmenneitä haasteita. Kehitysehdotuksissa pohditaan, kuinka haasteet ja ongelmakohtat tulisi käsitellä, jotta muutospojektit voitaisiin tulevaisuudessa toteuttaa mahdollisimman tehokkaasti ja hyvin.

Työn ensimmäisessä teorialuvussa keskitytään projektin vaiheisiin. Projektin vaiheita kuvataan tarpeen tunnistamisesta aina projektin päättämiseen asti. Toisessa teoriaosuudessa aiheena on johtaminen ja muutokseen liittyvä muutosvastarinta. Muutosvastarinnan tuomia haasteita pyritään selvittämään muutosjohtamisen näkökulmasta.

Työn empiria eli tutkimusosuus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tapaustutkimuksena. Kohdeyrityksenä tutkimuksessa oli Robert Rakennus Oy. Aineiston keruumenetelminä tutkimuksessa käytettiin osallistuvaa havainnointia sekä viidelle yrityksen työntekijälle sähköpostitse lähetettyä kyselyä. Kyselyn avulla pyrittiin selvittämään ERP-projektin vaiheiden onnistumista sekä vaiheisiin liittyneitä haasteita ja ongelmakohtia. Lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin kohdeyrityksestä ja järjestelmätoimittajalta saatuja dokumentteja sekä palavereissa käytyjä keskusteluja ja koottuja palaverimuistioita.

Tutkimustuloksista selvisi toiminnanohjausprojektin käyttöönottoon liittyvät kehityskohteet. Suurimmaksi kehityskohteeksi ilmeni suunnittelu- ja valmistelutyöhön panostaminen, jolloin mahdollisesti myös toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa tulee ilmenemään haasteita ja ongelmia. Huolellisella ja kokonaisvaltaisella suunnittelulla voidaan vaikuttaa projektin kulkuun positiivisesti. Lisäksi yhdeksi kehityskohteeksi havaittiin projektin täsmällisempi johtaminen sekä asenne ja henkilöstön motivaatio muutosprojektia kohtaan. Täsmällisemmällä johtamisella pystytään vaikuttamaan henkilöstön asenteeseen ja motivaatioon.

Asiasanat: ERP-projekti, projektin vaiheet, johtaminen, muutosvastarinta, Robert Rakennus Oy

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

KUOKKANEN, JOEL:

Implementation of the ERP project
and its challenges
Case: Robert Rakennus Oy

Bachelor's Thesis in Management and Communication, 50 pages, 1 pages
of appendices

Autumn 2017

ABSTRACT

This thesis deals with the introduction of ERP-system and the related challenges of the introduction. The purpose of this study was to describe the phases of the ERP system project implemented at the target company and the challenges that have occurred during the project. The development proposals for those challenges are presented at the end of this study.

The first theoretical part of this study focuses on the project phases. The phases of the project are described from the identification of need all the way to the end of the project. The aim of the second theoretical part is management and change. In addition, the second theoretical part deals with the resistance of change. The challenge of the resistance of change is solved through change management.

The empirical part of this study was carried out as qualitative case study in the target company. The target company of this study was Robert Rakennus Oy. The data was obtained by participatory observation and by an e-mail questionnaire. The aim of the survey was to find out the success of the ERP project and the challenges and problems involved in the phases. In addition, the study used existing documentation of the target company and the system vendor as well as meetings and the memos of the meetings.

The results of the study revealed the development targets related to the implementation of the ERP project. The biggest development point was to invest more in planning and preparatory work. If planning and preparatory work are inadequate, challenges and problems escalate when setting up the ERP system. Careful and comprehensive planning can make a positive contribution to the project. In addition, one more development objective was more precise management of the project, as well as the attitude and motivation of the staff towards the project. More accurate management affects the attitude and motivation of the staff.

Key words: ERP (Enterprise Resource Planning) Project, project phases, management, resistance to change, Robert Rakennus Oy

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset	3
1.2	Tutkimusmenetelmät	4
1.3	Opinnäytetyön rakenne	5
2	PROJEKTI	7
2.1	Projektin määrittelmä	7
2.2	Projektin vaiheet	9
2.2.1	Tarpeen tunnistaminen	10
2.2.2	Määrittely	10
2.2.3	Suunnitelu ja projektin valmistelu	11
2.3	Projektin toteutus	15
2.3.1	Määrittely	16
2.3.2	Käyttöönotto	16
2.4	Projektin päättäminen	18
2.5	Projektioinnin haasteet	19
3	JOHTAMINEN JA MUUTOSVASTARINTA	20
3.1	Johtaminen	20
3.2	Muutos	22
3.3	Muutosjohtaminen	24
4	CASE: ROBERT RAKENNUS OY	26
4.1	Yritysesittely – Robert Rakennus Oy	26
4.2	Tutkimuksen toteutus	27
4.3	Kuvaus projektista	28
4.4	Projektin vaiheet	30
4.4.1	Tarve	30
4.4.2	Suunnittelu ja valmistelu	31
4.5	Projektin toteutus	37
4.5.1	Määrittely	37
4.5.2	Koulutus	39
4.5.3	Käyttöönotto	41
4.6	Projektin päättäminen	42
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	44

6 YHTEENVETO	47
LÄHTEET	49
LIITTEET	51

1 JOHDANTO

Kaikkialla puhutaan jatkuvasta muutoksesta. Yksityiselämässä kohdataan muutoksia muutosten perään, myös työelämä on nykyisin jatkuvan muutoksen kynsissä. Yrityksissä viedään koko ajan läpi sekä pieniä että suuria muutoksia, näin ollen syntynyt toteamus ”Pysyvää on vain muutos” pitää hyvin pitkälle paikkansa. (Erämetsä 2003. 3, 10.)

Yritysten toimintaympäristöt ovat varsinkin viime aikoina muuttuneet hyvin dynaamisiksi jatkuvien muutosten edessä. Yritysten strategioissa kiinnitetään nykyisin hyvin paljon huomiota oman toiminnan tehostamiseen ja kykyyn selviytyä muutoksista. Enää muutokset eivät ole mikään poikkeustila, vaan kyseessä on jatkuvasta uusien sisäisten ja ulkoisten tavoitteiden asettamisesta ja niiden tavoitteiden saavuttamisesta. Vanhanaikainen eli jäykkä, funktionaalinen organisaatorakenne sekä keskitetty päätöksenteko eivät enää sovellu nykyisiin toimintaympäristöihin. Muutostarpeiden huomaaminen vaatii paljon ympäristöä koskevaa informaation hankintaa ja muutoksiin reagoiminen nopeaa päätöksentekoa ja notkeaa organisaatorakennetta. (Ruuska 2007, 11.)

Työelämän rakenteiden muuttumisen seurauksena projektimuotoinen työskentelytapa ja tiimityöskentely ovat voimakkaasti lisääntyneet työyhteisöissä. Pysyvän organisaation sisälle ja sen rinnalle muodostetaan usein projektiryhmiä, tiimejä ja virtuaaliorganisaatioita. Yrityksissä tämä on koettu hyväksi tavaksi vastata ympäristön tuomiin muutoksiin ja hoitaa perusorganisaation tehtäviä tehokkaammin. Kilpailukyvyn ylläpitäminen edellyttää toimialasta riippumatta jatkuvasti kehitys-, investointi- ja kunnossapitohankkeita, jotka aina toteutetaan projektimuotoisina. Projekti mielletään usein siten, että sen lopputulemana on jokin lopputuote. Projektointi ja projektityöskentely on myös liiketoiminnan johtamista eikä niiden lopputulemana välttämättä ole mikään lopputuote, vaan se voi olla myös ratkaisu johonkin ongelmaan. Projektimuotoinen työskentely on lisääntynyt paljon ja tämä trendi näyttäisi jatkuvan myös tulevaisuudessa. (Ruuska 2007, 11-12.)

Erilaisia projekteja, niiden toteuttamista ja projektityöskentelyssä ilmeneviä haasteita on tutkittu paljon. Eeva Leinonen ja Tanja Pöyhönen tutkivat opinnäytetyössään vuonna 2011, miten toteutetaan onnistunut projekti. Tutkimuksessa syvennyttiin selvittämään onnistuneen projektionnin toimintamalleja. Leinonen ja Pöyhönen tulivat siihen lopputulokseen, että suurien projektien kokonaisuuteen tulee varautua huolellisella suunnittelulla. Lisäksi Leinonen ja Pöyhönen totesivat, että etenkin projektin toteuttajat ovat avainasemassa projektin onnistumisen kannalta. (Leinonen & Pöyhönen 2011.)

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön aiheena on ERP-Projektin toteuttaminen ja sen haasteet. ERP (Enterprise Resource Planning) projektilla tarkoitetaan toiminnanohjausjärjestelmäprojektia. Case-yrityksenä tutkimuksessa on Rakennusalan yritys Robert Rakennus Oy, joka toimii pääsääntöisesti Uudellamaalla ja Päijät-Hämeessä. Robert Rakennus Oy on nykyisin osa ESLK-konsernia, jolla on kaksi tytäryhtiötä, Etelä-Suomen Lähiökunnostajat Oy sekä Robert Rakennus Oy. (Robert Rakennus 2017).

Robert Rakennus Oy on kasvanut voimakkaasti lyhyen historiansa aikana. Voimakkaan kasvun myötä yritys tunnisti tarpeen toiminnanohjauksen kehittämiseksi. Ongelmia huomattiin etenkin suurien rakennusprojektien hallinnassa sekä suurien myynti- ja ostolaskumassojen hallinnassa. Näitä ongelmia lähdettiin ratkaisemaan uudella toiminnanohjausjärjestelmällä ja sähköisellä myynti- ja ostolaskupalvelimella. (Robert Rakennus 2017).

Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata kohdeyrityksen toiminnanohjausjärjestelmä (ERP) -projektia ja sen tuomia haasteita yrityksessä. Kehitysehdotusten avulla pyritään vaikuttamaan rakentavasti tulevien projektien toteuttamisen tehostamiseen ja hallitsemiseen.

Tutkimuksen pääkysymys:

Miten onnistunut Toiminnanohjaus (ERP) –projekti toteutetaan?

Alakysymykset:

Mitä haasteita ERP-projektissa ilmeni case-yrityksessä?

Mitä kehitettävää ilmeni ERP-projektin toteutuksessa?

Opinnäytetyön aihe rajataan käsittelemään ERP-projektin elinkaarta tarpeen tunnistamisesta käyttöönottoon tuotannossa. ERP-projektin vaiheita tutkitaan projektijohdon näkökulmasta. Työssä käsitellään myös projekteihin vahvasti liittyvää muutosjohtamista sekä muutosvastarintaa.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena eli laadullisena tapaustutkimuksena. Kvalitatiivinen tutkimus toteutetaan tapauksissa, joissa ilmiötä ei tunneta, eikä teorioita ole, jotka selittäisivät ilmiötä. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteina on tutkittavan ilmiön kuvaaminen, ilmiön ymmärtäminen ja tulkinnan antaminen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään siis ymmärtämään ilmiötä syvällisemmin. (Kananen 2014, 16-18.) Kvalitatiivisessa tapaustutkimuksessa aineistoa kerätään yleisesti haastatteluiden, osallistuvan havainnoinnin ja erilaisten dokumenttien avulla. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohdejoukko on ennalta määritelty ja tarkoituksenmukaisesti valittu. (Kananen 2014, 42.) Tässä opinnäytetyössä aineistonkeruumenetelminä käytetään osallistuvaa havainnointia, sekä kyselyä ennalta määrätylle kohdejoukolle. Lisäksi tutkimuksessa käytetään projektin tiimoilta saatuja dokumentteja sekä palaverissa käytyjä keskusteluita.

Tutkimuksen aikana tutkija oli työsuhteessa kohdeyrityksen kanssa ja toimi projektipäällikkönä kohdeyrityksessä (Robert Rakennus Oy) toteutetussa toiminnanohjausjärjestelmä -projektissa. Tästä syystä tutkimuskohde on hyvin tuttu ja on luontevaa käyttää osallistuvaa havainnointia yhtenä tutkimusmenetelmänä. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija toimii yhtenä jäsenenä työyhteisössä, elää ilmiön kanssa tehden jatkuvasti havaintoja. (Kananen 2014, 66.)

Osallistuvan havainnoinnin lisäksi opinnäytetyössä suoritetaan avoimista kysymyksistä koostuva kysely viidelle ennalta valitulle työntekijälle kesällä 2017. Kyselyyn vastanneet henkilöt kuuluivat projektin projektiryhmään. Kysely voidaan suorittaa eri tavoin, mutta tutkimuksen kannalta haluttiin kattavat vastaukset ja näin ollen suoritettiin avoin kysely. Avoimessa

kyselyssä vastaukset tuottavat laajempaa tietoa ja ymmärrystä, sillä vastaajalle annetaan vapaus ilmaista itseään vapaammin. (Kananen 2014, 79) Kysymysten avulla selvitetään mitkä olivat syyt toiminnanohjauksen tehostamiselle. Lisäksi selvitetään, miten projektin suunnittelu ja projektiin valmistautuminen onnistui, miten toteutus onnistui sekä mitä haasteista ja ongelmakohtia suunnittelussa ja toteutuksessa ilmeni. Kyselyn lopuksi pyydetään kehitysehdotuksia vastaavanlaisen ERP-projektin toteutukseen.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö muodostuu neljästä pääluvusta: johdanto, ERP-projekti, johtaminen, case: Robert Rakennus Oy sekä johtopäätökset. Kuviossa 1 esitellään koko opinnäytetyön rakenne.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

Johdannossa käydään läpi tutkimuksen tausta, tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset, rajaukset, tutkimusmenetelmät sekä opinnäytetyön rakenne. Opinnäytetyön teoriaosuutta käsitellään toisessa ja kolmannessa pääluvussa. Toisen pääluvun aiheena on ERP-projekti, jossa käsitellään projekteille tyypillisiä työvaiheita. Kolmannessa pääluvussa tutustutaan johtamiseen yleisesti, muutokseen ja muutosvastarintaan sekä muutosjohtamiseen. Teoriaosuudessa on käytetty lähteinä suomenkielisen kirjallisuuden teoksia, elektronisia julkaisuja sekä suullisia lähteitä.

Empiriaosuudessa esitellään kohdeyritys sekä käydään läpi tutkimuksen kulku. Lisäksi Empiriaosuudessa käydään läpi ERP-projektin vaiheet case-yrityksessä. Projektin vaiheita tutkitaan projektinjohdon näkökulmasta. Tässä luvussa tarkastellaan myös projektin toteutuksessa ilmenneitä haasteita ja ongelmakohtia. Luvussa myös käsitellään tutkimuksen tuloksena saatuja johtopäätöksiä ERP-projektin osalta ja arvioidaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Viimeisessä luvussa on yhteenveto, jossa käydään läpi opinnäytetyön teoriaosuus, tutkimus sekä tutkimustulokset. Luvun lopussa esitetään myös jatkotutkimusaiheet.

2 PROJEKTI

Tässä luvussa määritellään käsite projekti, käsitellään projekteille tyypillisiä piirteitä yleisesti sekä keskitytään projektityöskentelyn eri vaiheisiin. Projektityöskentely usein jaetaan eri vaiheisiin: Suunnittelu ja valmistelu, määrittely, käyttöönotto ja projektin päättäminen.

Opinnäytetyö on rajattu käsittelemään ERP-projektia käyttöönottoa tuotantoon, projektijohdon näkökulmasta. Tässä luvussa keskitytään kuvaamaan projektin vaiheita ja niille tyypillisiä tehtäviä projektin aikana.

2.1 Projektin määritelmä

Sanalla projekti tarkoitetaan yleensä ehdotusta tai suunnitelmaa. Projektista voidaan käyttää myös nimeä hanke, toisaalta hankkeella viitataan yleensä laajempaan kokonaisuuteen. Yksi hanke voi koostua useimmista osaprojekteista. Voidaan sanoa, että projekti on tekijöitä ja muita resursseja. Nämä tekijät ja resurssit ovat tilapäisesti koottu yhteen suorittamaan tiettyä tehtävää. (Ruuska 2008, 18-19)

Projektityöskentelyn perimmäisenä ajatuksena on saavuttaa jokin tavoite. Tavoite määritellään aina ennen projektityöskentelyyn ryhtyessä. Lähtökohtaisesti projekteja perustetaan, sillä tietyt tavoitteet eivät välttämättä täyty ilman erillistä projektiryhmää. Projektityypit vaihtelevat usein, mutta kaikissa projekteissa toteutuu aina tietyt lainalaisuudet.

Projektien lainalaisuudet:

- Selkeä tavoite
- Projektisuunnitelma
- Projektiryhmän perustaminen
- Projektointi on ihmisten välistä yhteistoimintaa
- Projekteille asetetaan alku ja loppu
- Budjetti
- Seuranta ja raportointi

(Kettunen 2009, 15.)

Kaikilla projekteilla täyttyy pääasiallisesti samat lainalaisuudet, siitä huolimatta ovat ne silti luonteeltaan erilaisia. Projektin tavoitteen määrittää, kuinka monta henkilöä toteuttamiseen tarvitaan, millaista osaamista tarvitaan, millaiset ovat projektin toteuttamisen olosuhteet ja kauanko projekti kestää. Yleisimpiä projektityyppejä ovat:

- sisäiset kehitysprojektit
- toimitusprojektit
- toteutusprojektit
- rakennusprojektit
- tuotekehitysprojektit

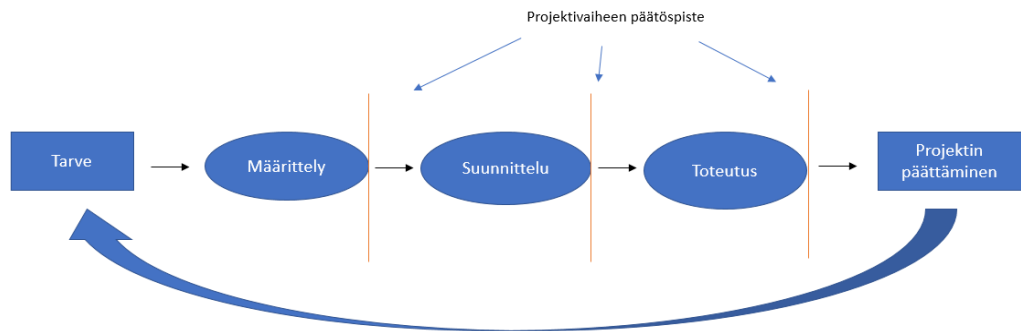
(Kettunen 2009, 17.)

Projektien merkittävyys ja niiden tavoitteet vaihtelevat usein paljon. Osa projekteista voi olla hyvinkin kriittisiä ja niitä valvotaan tarkoin. Tällaisissa projekteissa usein projektiryhmä tekee projektia kokoaikaisesti, kuten esimerkiksi rakennusprojektit. Suurin osa projekteista toteutetaan kuitenkin päätyön ohessa. Tällaisissa projekteissa yleensä kehitetään yrityksen toimintaa tai toimintaprosesseja. Samanaikaisesti voi olla käynnissä useampikin projekti. Tämän kaltaiset projektit haastavat työntekijää usein ajankäytöllisesti, mikä aiheuttaa haasteita myös projektin toteutuksessa. (Kettunen 2009, 16.)

Projektin onnistuneen läpiviemisen kannalta on erityisen tärkeää, että projekti vastuutetaan. Vastuuttaminen on usein projektipäällikön työtä. Projektipäällikkö kantaa vastuun, jos projekti ei etene toivotulla tavalla tai projektin ympärillä ilmenee ongelmia. On tärkeää, että lopullinen vastuu on yhden ihmisen kannettavana, eikä vastuuta ole jaettu. Jaetun vastuun ongelmana voi olla, että lopulta kenelläkään ei olekaan lopullista vastuuta projektin lopputulemasta. (Kettunen 2009, 16.)

2.2 Projektin vaiheet

Projektit jaetaan vaiheisiin. Projektin vaiheet seuraavat toisiaan, mutta voivat olla myös osin päällekkäisiä vaiheita. Tyypillisesti projektin eteneminen on kuitenkin suoraviivaista vaiheesta toiseen etenemistä. Seuraavassa kuviossa on esitettyä projektin vaiheistus ja eteneminen. (Kettunen 2009, 43.)



KUVIO 2. Projektin vaiheet ja eteneminen (Kettunen 2009, 43.)

Projektit lähtevät aina käyntiin tarpeesta tai ideasta. Tarve syntyy, kun yrityksessä halutaan pureutua ongelmakohtiin tai esiin nousee uusi idea, jolla voitaisiin mahdollisesti kehittää yritystä tai lisätä yrityksen kilpailukykyä. Määrittelyvaiheen tehtävänä on arvioida, onko tarve tai idea riittävän hyvä tai kannattava toteutettavaksi. (Kettunen 2009, 44.)

Suunnitteluvaiheeseen siirrytään siinä tapauksessa, jos todetaan idea hyväksi tai tarve on todellinen. Suunnitteluvaiheessa määrittelyn tuloksia tarkennetaan ja tavoitteet tuodaan konkreettisiksi suunnitelmiksi.

Suunnittelun tuloksena syntyy usein projektin projektisuunnitelma, joka toimii käytännössä ohjenuorana projektin aikana. Projektisuunnitelmaa toteutetaan saavuttaakseen suunnitellun lopputuloksen.

Toteutusvaiheessa, kun suunnitelmat ja määrittelyt ovat valmiita, projekti käynnistetään. (Kettunen 2009, 44.)

2.2.1 Tarpeen tunnistaminen

Projektit alkavat usein erilaisista syistä. Osa projekteista saavat alkunsa esimerkiksi asiakkaan tilauksen perusteella, osa yrityksen sisäisen idean tai ajatuksen pohjalta ja osa taas tunnistamalla ongelmakohtia yrityksen toiminnassa. Kuitenkin jokaisessa projektissa projektin omistaja on tunnistanut tarpeen. Tätä tarvetta lähdetään toteuttamaan projektin kautta. (Kettunen 2009, 49.)

ERP-järjestelmän hankintaprojektin päätavoite on yrityksen liiketoiminnan kehittäminen. Pelkkä tietojärjestelmien uusiminen ei yksin riitä, vaan muutosta vaaditaan myös yrityksen toimintatapoihin ja prosesseihin. Syitä ERP-järjestelmän hankintaan voi olla useita. Yleisimmät syyt ovat kuitenkin yritysostojen kautta tuleva ulkopuolinen paine, edellisen järjestelmän vanheneminen, vanhan järjestelmän tuki päättyy tai järjestelmä on vanhanaikainen. Projektit alkavat siis usein niin, että yritys tunnistaa kehitystarpeensa ja päättää lähteä muutosprojektiin. (Vilpola & Kouri 2006, 11-15.)

2.2.2 Määrittely

Lähes kaikissa projekteissa tarvitaan määrittelyvaihe ennen projektin varsinaista suunnittelun käynnistämistä. Määrittelyvaiheessa on tarkoituksena selventää, mitä projektilta halutaan saavuttaa. Määrittelyvaiheessa pohditaan lisäksi projektin toteuttamiselle erilaisia toimintamalleja ja sitä kuka projektin toteuttaa. (Kettunen 2009, 52-53)

Määrittelyvaihe suoritetaan projektin omistajan johdolla. Määrittelyvaiheessa luodaan projektille niin sanotut reunaehdot. Varsinkin tietojärjestelmähankkeissa luodaan määrittelyvaiheessa projektille määrittelydokumentti. Tietojärjestelmäprojekteissa määrittelydokumentti on jopa suuremmassa asemassa kuin projektisuunnitelma. Tietojärjestelmien rakennus perustuu usein tilanteisiin, joissa ei ole aikaisemmin toteutettu tarkkoja toimintamalleja. (Kettunen 2009, 52-53.)

Tietojärjestelmä- tai toiminnanohjausprojektin määrittelyvaiheen tarkoituksena on kuvata mitä järjestelmällä tullaan tekemään.

Määrittelyvaiheessa pyritään keräämään sellaiset toiminnalliset kuvaukset, joiden pohjalta voidaan aloittaa järjestelmän tekninen ja toiminnallinen suunnittelu asiakasta varten. Määrittelyvaiheessa vaaditaan tiivistä yhteistyötä ja kommunikointia toimittajan ja asiakkaan projektiryhmien välillä. (Ruuska 2008, 130.)

Määrittelydokumentista tulisi löytyä seuraavat asiat:

- Projektin tavoitteet
- Projektilta vaadittavat toiminnallisuudet
- Laadulliset toiminnallisuudet
- Käyttäjäroolit
- Järjestelmän käyttötarkoitukset
- Tekninen ratkaisu
- Projektin aikataulu

Kun määrittelyvaihe on saatu valmiiksi, päätetään siitä, lähdetäänkö projektia viemään suunnitteluvaiheeseen. (Kettunen 2009, 52-53.)

2.2.3 Suunnittelu ja projektin valmistelu

Koko projektin onnistumisen kannalta, projektin suunnittelu on yksi tärkeimmistä vaiheista. Suunnitteluvaiheessa muun muassa suunnitellaan projektille budjetti ja kiinnitetään projektille tarvittavat resurssit. Projektin suunnittelu on tehtävä erityisen huolellisesti, sillä toteutus vaiheessa esimerkiksi kustannusten karsiminen tai uusien resurssien ottaminen on hyvin vaikeaa. Suunnitteluvaiheessa syvennetään määrittelyvaiheen tavoitteita ja luodaan projektille projektisuunnitelma. Tässä kohtaa on myös varmistettava, että projektin tilaajalla ja mahdollisella toteuttajalla on yhtenevä näkemys projektin lopputuloksesta. (Kettunen 2009, 54.)

Projektiryhmä

Projektiryhmästä puhuttaessa tarkoitetaan johonkin projektiin tai aliprojektiin nimettyjä asiantuntijoita. Projektiryhmän jäsenet vastaavat projektin toteutuksesta oman erityisosaamisensa osalta. (Ruuska 2008, 150.) Projektiryhmä muodostetaan erityyppisistä ihmisistä, jotta ei jämähdetä niin sanotusti perinteisen ajattelun kaavoihin. (Kaskela 2005)

Ohjelmisto- ja järjestelmähankkeissa, projektiryhmässä tulee olla niin IT-alan ammattilaisia, kuin myös tuotteen loppukäyttäjiäkin. Loppukäyttäjät ovat tärkeä osa projektiryhmää, sillä tietävät parhaiten millainen järjestelmä tai ohjelmisto olisi käytännössä parhain mahdollinen. On myös mahdollista, että joissain projekteissa, projektiryhmään nimitetään täysin ulkopuolisia konsultteja. Jotkut yritykset kokevat tarpeelliseksi nimetä projektiryhmään täysin ulkopuolisen henkilön, sillä he kokevat asiat hyvin eri tavoin kuin yrityksen omat työntekijät. (Kaskela 2005)

Projektipäällikkö

Projektin käytännössä ensimmäisiä vaiheita on projektipäällikön nimeäminen. Projektipäällikkö on projektin operatiivinen johtaja, tärkeimpinä tehtävinään projektin päivittäisjohtaminen. Projektipäällikkö huolehtii, että projektille asetetut tavoitteet saavutetaan projektille määritellyillä resursseilla. Projektipäällikkö ei varsinaisesti osallistu päivittäisiin projektiin tehtäviin, vaan hallinnoi projektia ja delegoi toteutukseen liittyviä tehtäviä projektiryhmälle. Projektipäällikkö kokoaa ja nimeää projektille projektiryhmän hoitamaan projektin toteutukseen liittyviä päivittäisiä tehtäviä. (Ruuska 2008, 137.)

Projektipäällikön tärkeimpänä tehtävänä pidetään kuitenkin yksinkertaisesti sitä, että projekti valmistuu suunnittelussa ajassa, projekti pysyy budjetissaan ja projektin lopputulos vastaa sille asetettuja tavoitteita. Projektin tavoitteiden saavuttamiseksi on tärkeää, että projektipäällikkö ymmärtää roolinsa ja kantaa vastuuta projektista. Projektipäällikön tulee olla valmis käyttämään sitä valtaa, jota hänelle on annettu projektin läpiviemiseksi. (Kettunen 2009, 29-30.)

Projektisuunnitelma

Kaikkien projektien alussa projektille laaditaan projektisuunnitelma, jonka tarkoituksena on kertoa projektille asetetut tavoitteet ja miten tavoitteet saavutetaan. Projektin suunnittelu on itseasiassa parhaan toteutustavan etsimistä. (Pelin 2008, 85)

Projektisuunnitelmasta laaditaan jo hyvissä ajoin alustava projektisuunnitelma. Projektisuunnitelma laaditaan projektipäällikön toimesta, joka kokoaa suunnitelman yhdessä muun projektiryhmän kanssa. On tärkeää, että koko projektiryhmä on laatimassa projektisuunnitelmaa, jotta työmääräarvioista saataisiin mahdollisimman luotettavia sekä yhdessä laadittu projektisuunnitelma sitouttaa projektiryhmää paremmin muun muassa aikatauluihin. (Ruuska 2008, 178-182.)

Projektisuunnitelmassa ei suunnitella projektin lopputuotetta, vaan niitä keinoja ja toimintatapoja jolla parhaiten päästäisiin itse lopputuotteeseen. Projektisuunnitelmassa määritellään projektille tavoitteet, eritellään työvaiheet ja osoitetaan mitä on saatava aikaan. Projektisuunnitelma painottuu eritoten projektin tehtäviin, vastuualueisiin sekä projektin aikatauluun. Alkuperäinen projektisuunnitelma täydentyy projektin edetessä usein testaussuunnitelmilla, käyttöönottosuunnitelmilla tai esimerkiksi päivitetyillä aikatauluilla tai vastuunjaoilla. (Ruuska 2008, 178-182.)

Hyvään projektin suunnitteluun liittyy riskien ja potentiaalisten ongelmien selvitys. Riskien ja ongelmien kartoittamisella ja niitä ehkäisevillä suunnitelmilla ei saada projektia riskittömiksi, mutta niillä voidaan mahdollisesti ennaltaehkäistä riskien toteutumista. Projektin suunnitteluvaiheessa on hyvä käyttää aikaa mahdollisten riskien tunnistamiselle. Tarkka suunnittelu ja mahdolliset toimenpiteet riskien tapahtuessa helpottaa merkittävästi vastoinkäymisten käsittelyä projektin aikana.

Riskitekijöitä on useita ja ne voidaan jakaa seuraaviin riskityyppeihin:

- Tekniset riskit
- Aikataululliset riskit
- Taloudelliset riskit
- Organisaatio, henkilöstö, viestintä
- Toimittajaan liittyvät riskit
- Ympäristö
- Sopimukseen liittyvät

(Pelin 2008, 221-222.)

Monesti koetaan, että vaikeimpana tehtävänä projektissa on ongelmatilanteiden ja ristiriitojen hallitseminen. Riskianalyysin tekeminen auttaa ongelmatilanteiden hallintaa. On tärkeää käydä säännöllisesti läpi riskianalyysejä ja riskien toteutumista esimerkiksi ohjausryhmän kokouksissa. Se on projektin johdolle hyvä keino ongelmien käsittelyyn. (Kettunen 2009, 75-76)

Riskien käsittely ohjausryhmän kokouksissa antaa osapuolille hyvän tilaisuuden kertoa mahdollisista ongelmatilanteista ja ristiriidoista projektiin liittyen. Riskianalyysissä, ennen projektia, tulisi arvioida riskin todennäköisyys ja kriittisyys. Projektin aikana tulee myös arvioida riskin toteutumisaste, eli kuinka todennäköisesti riski toteutuu. Nämä auttavat projektipäällikköä viestimään mahdollisista riskitilanteista ohjausryhmälle ja projektin omistajalle. Tarkka ja huolellinen riskien ja ongelmien kartoitus on projektin onnistumisen kannalta erittäin tärkeää. (Kettunen 2009, 75-76)

Projektien aikataulusuunnitelma on välttämätön ja usein hyvin näkyvä osa projektisuunnitelmaa. Aikataulu konkretisoi projektin toteuttamisen. Selkeä projektin aikataulutus vauhdittaa projektin etenemistä ja helpottaa resurssien koordinoimista. (Paasivaara, Suhonen & Nikkilä 2008, 126.)

Vaikka projektin aikataulusuunnitelma on näkyvä osa projektisuunnitelmaa, aikataulutus on varsinkin projektin alussa hyvin väljää. Projektin alussa aikataulua suunniteltaessa laaditaan väljä

suunnitelma aloittamis- ja päättymisajankohdasta ja hahmotellaan välitavoitteet. Projektin suunnitteluvaiheen edetessä aikataulu täsmentyy, kun tiedetään projektiin liittyviä tehtäväkokonaisuuksia tarkemmin. Projekti jaetaan usein kokonaisuuksien osatehtäviin ja edelleen aikataulullisesti pienempiin osioihin. (Paasivaara, Suhonen & Nikkilä 2008, 126.)

Aikataulu on suunniteltava huolellisesti ja sille on normaalia jättää pelivaraa. Tärkeintä on kuitenkin, että aikataulu on realistinen, eikä esimerkiksi liian tiukka. Liian tiukka aikataulu ei ole hyödyksi projektille, vaan pahimmillaan sen toteutuksen tehokkuus ja innovatiivisuus kärsivät. (Paasivaara, Suhonen & Nikkilä 2008, 126-127.)

Projekteille määritellään tyypillisesti tavoitteet. Tavoitteilla pyritään kuvaamaan, millaisia muutoksia halutaan nykytilanteeseen verrattuna. Tavoitteet voidaan yleensä jakaa kahteen ryhmään.

Hyvin usein projektin tavoitteena on kehitystavoite. Kehitystavoitteella haetaan pitkän ajan muutosvaikutusta erityisesti kohderyhmän kannalta. Kohderyhmällä tarkoitetaan tässä kohtaa suurimman hyödyn saajaa, esimerkiksi yrityksen henkilöstöä. Toinen yleinen tavoite projektille on välitön tavoite. Tällaisissa projekteissa on aina kyseessä jokin lopputuote. Projektin tavoitteet konkretisoituvat käytännössä välittömästi, kun projekti on saatu valmiiksi. (Silfverberg 2007.)

2.3 Projektin toteutus

Varsinainen projektin toteutusvaihe käynnistetään, kun suunnitteluvaihe on saatu huolellisesti tehtyä. Projektin omistaja tai ohjausryhmä päättävät usein projektin siirtymisestä toteutusvaiheeseen dokumentaation ja suunnitteluvaiheen tietojen pohjalta. Projektipäälliköllä on toteutusvaiheeseen lähdetessä jo tiedossaan mitä tehdään ja millä resursseilla. Toteutusvaiheeseen lähdetessä on kuitenkin tarkistettava suunnitteluvaiheessa tehdyt suunnitelmat ja resurssit. Näiden toimenpiteiden jälkeen projektin toteutusvaihe voidaan käynnistää. (Kettunen 2009, 156)

2.3.1 Määrittely

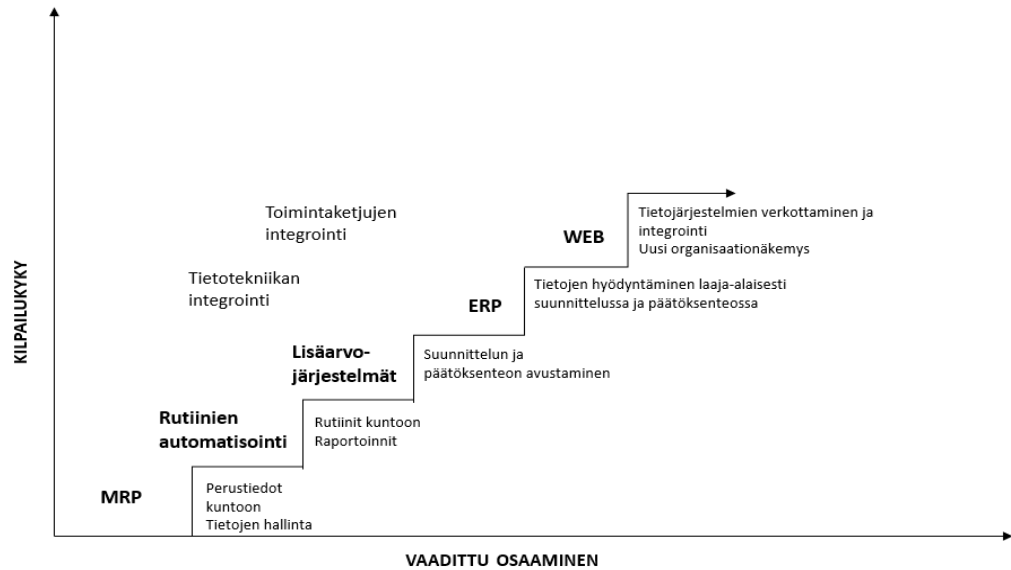
Määrittelyvaiheen tarkoituksena on kuvata mitä järjestelmällä tullaan tekemään. Määrittelyvaiheessa pyritään keräämään sellaiset toiminnalliset kuvaukset, joiden pohjalta voidaan aloittaa järjestelmän tekninen ja toiminnallinen suunnittelu asiakasta varten. Määrittelyvaiheessa vaaditaan tiivistä yhteistyötä ja kommunikointia toimittajan ja asiakkaan projektiryhmien välillä. (Ruuska 2008, 130.)

Käyttöönottovaiheeseen siirryttäessä on oltava varma siitä, että uusi järjestelmä pystytään ottamaan tuotantokäyttöön ilman häiriöitä. Käyttöönottovaiheeseen siirtymisen ehtoina ovat usein huolellinen ja tarkka määrittely sekä oikeanlainen ja riittävä järjestelmän testaus. Testauksessa on syytä kerätä riittävä määrä dataa käytöstä, jotta oltaisiin varmoja järjestelmän istuvuudesta kohde-yrityksen käyttöön. (Ruuska 2008, 130-131.)

Projektiryhmän on varmistettava ennen käyttöönottovaihetta, että henkilöstölle ja sidosryhmille on annettu tarvittava tiedotus, riittävä määrä käyttäjäkoulutuksia on tehty, jotta henkilöstöllä on eväät järjestelmän käyttöön, organisointiin liittyvät kysymykset on selvitetty sekä järjestelmän ylläpito ja -tuki ovat vastuullistettu. (Ruuska 2008, 131.)

2.3.2 Käyttöönotto

Uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto ja uusien toimintamallien toteuttaminen ovat sitä vaikeampaa, mitä suurempia muutokset ovat toimintamalleissa. Merkittävien muutosten toteutus tietojärjestelmien käyttöönotossa on aina hankalaa ja sitä on syytä suunnitella. Mitä suurempaa joukkoa muutos koskee, sitä olennaisemmaksi muutoksenhallinta nousee. Yrityksen henkilöstön on samanaikaisesti muutettava toimintatapojaan ja -kulttuuriaan sekä opeteltava uuden järjestelmän käyttö. (Vilpola & Kouri 2006, 44-45)



KUVIO 3. Toiminnanohjauksen tasot (Vilpola & Kouri 2006, 45)

Kuviosta 3 selviää järjestelmän käyttöönoton vaiheistus.

Järjestelmähankkeissa käyttöönotolle ja osaamisen kehittämiseksi on syytä suunnitella etenemispolku, jonka avulla järjestelmän toiminta-astetta nostetaan vaiheittain tavoitetulle tasolle. Toiminnanohjausjärjestelmän perustoimintojen käyttöönotto on usein ensimmäinen vaihe järjestelmän käyttöönotossa. Ensimmäisen vaiheen tyypillisiä tavoitteita ovat esimerkiksi tietojenkäsittelyn tehostaminen, uusien rutiinien hallinta ja niiden systemaattisuus. Seuraavassa vaiheessa pyritään oppimaan järjestelmän tarjoamia mahdollisuuksia parempaan toiminnanohjaamiseen ja -johtamiseen. Kun perusasiat ovat yrityksessä sisäistetty, pyritään järjestelmän avulla kehittämään yrityksen kilpailukykyä ja strategista asemaa markkinoilla. (Vilpola & Kouri 2006, 44-45)

Pääsääntöisesti järjestelmän perusrutiinit käyttöönotetaan yhdellä kertaa, jotta se toimisi aukottomasti. Järjestelmään liittyvät liitännäiset voidaan käyttöönottaa myöhemmässä vaiheessa, kunnes perusrutiinit ja toiminnanohjausjärjestelmän käyttö ovat jalkautuneet yritykseen ja toimivat systemaattisesti. (Vilpola & Kouri 2006, 44-45)

2.4 Projektin päättäminen

Projektit ovat luonteeltaan määräaikaista ja kaikilla projekteilla on alku ja loppu. Projektin päättäminen ei ole pelkästään projektin loppuraportin kirjoittamista tilaajalle vaan sen lisäksi projektin on päätyttävä sekä päätöksenteon tasolla, että henkisesti tasolla. (Kettunen 2009, 181)

Kun projekti katsotaan valmiiksi, se luovutetaan tilaajaorganisaatiolle. Projektin alussa projektille on määritelty ohjausryhmä, mikä muodostuu tilaajaorganisaation ja toimittajaorganisaation jäsenistä. Ohjausryhmä tarkastaa, että toimitus vastaa tilausta. Toimituksen ominaisuudet ja toiminnot käydään ohjausryhmän toimesta tarkasti läpi. Näin varmistetaan, että toteutus on tehty määrittelyn mukaisesti. Ohjausryhmä tarkastaa myös mahdolliset puutteet ja puutteiden korjausten toteutukselle suunnitellaan aikataulu. On hyvin tavallista, että käytetään projektin päättämisen jälkeen lyhyttä koekäyttöjaksoa, jossa testataan lopputuotetta tuotanto-olosuhteissa. Lopullinen lopputuotteen hyväksyntä syntyy vasta kun koekäyttöjakso on suoritettu ongelmitta. Hyväksytyn koekäyttöjakson jälkeen myös vastuu niin sanotusta lopputuotteesta siirtyy tilaajaorganisaatiolle. (Ruuska 2008, 266-267.)

Projektin päättämiseen liittyy myös projektiorganisaation eli projektiryhmän purkaminen. Ryhmän koko vaihtelee projektin aikana riippuen missä vaiheessa projektia edetään. Usein projektin loppuvaiheessa projektiryhmästä on vain jäljellä pieni osa. Osa ryhmästä on jo palannut perusorganisaatioon tai toisen projektin pariin jo projektin aikana. Projektipäällikkö päättää ajankohdasta, jolloin projektiryhmä vapautetaan projektin tehtävistä. (Ruuska 2008, 270-272.)

Jokainen projekti on omanlaisensa, joten projekteista saadut kokemukset ovat todella arvokkaita. Projektista saatua dataa on hyvä kerätä talteen ja mahdollisesti hyödyntää sitä jatkossa uusissa projekteissa. Jokaiselle projektille tehdään aina loppuraportti. Loppuraportin tekemisestä vastaa projektipäällikkö. Loppuraportti pyritään tekemään mahdollisimman nopeasti projektin päättymisestä. (Ruuska 2008, 271-272.)

2.5 Projektion haasteet

Projektion ongelmat liittyvät harvemmin tekniikkaan, työvälineisiin tai lopputuotteen sisältökysymyksiin. Yleisempiä syitä projektin epäonnistumiseen ovat hallinnan ja menetelmien riittämättömyys, kuten huono organisointi tai puutteellinen suunnittelu. Epäonnistumiseen johtavat oireet saattavat näkyä teknisellä puolella, mutta syyt ovat usein muualla. (Ruuska 2008, 41.) Alla on lueteltuna tyypillisimpiä projektion ongelmia.

Projektion ongelmia:

- Projektin puutteellinen valmistelu
 - Projektin epäselvä rajaus
 - Johdon sitoutuminen ja tuki puuttuvat
 - Yliorganisointi ja osapäiväisyys
 - Projektointiin hurautaminen
 - Osapuolien näkemyserot
 - Henkilöriidat ja väärät henkilövalinnat
 - Suunnitteluvirheet ja puutteelliset aikataulut
 - Epäselvä elinkaari ja välitavoitteiden puuttuminen
- (Ruuska 2007, 41-53.)

Suunnittelun merkitystä ei voida koskaan korostaa liikaa. Lähes aina suuri osa projektien ongelmista johtuu puutteellisista suunnitelmista ja valmisteluista. Epäonnistumisen todennäköisyyttä voidaan vähentää huomattavasti tekemällä huolelliset suunnitelmat ja riskianalyysit projektista. (Kettunen 2009, 56.)

Hankkeelle nimetyn projektipäällikön ja hänen valitseman projektiryhmän vastuulla on, että suunnittelu ja valmistelevat työt tehdään huolellisesti ja ne palvelevat projektin etenemistä parhaalla mahdollisella tavalla. Nämä asiat nostavat johtamisen ja johtamistyön keskiöön projektin onnistumisen kannalta. (Kettunen 2009, 157)

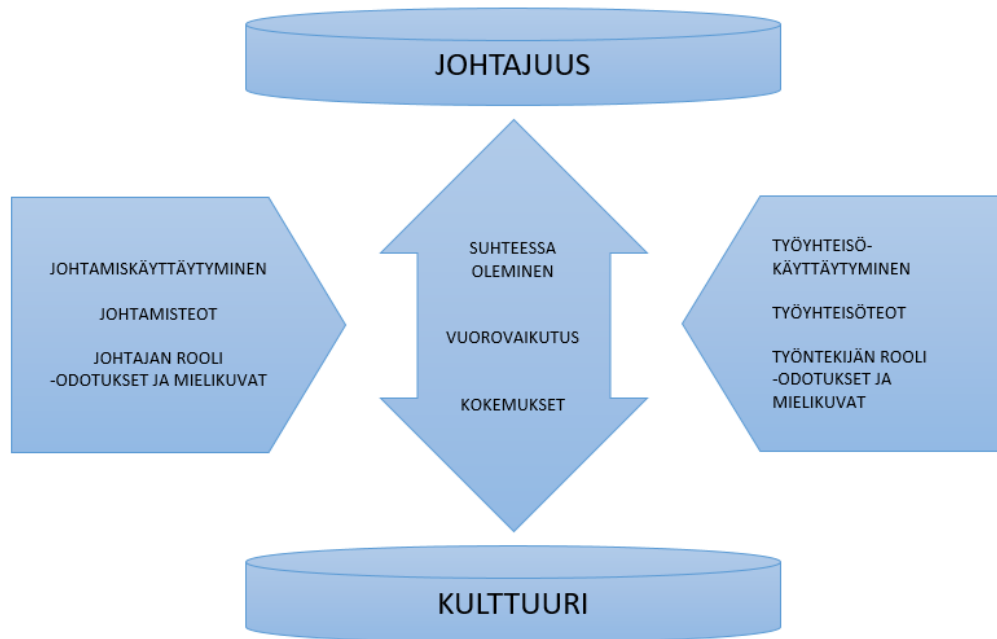
3 JOHTAMINEN JA MUUTOSVASTARINTA

Työympäristössä tapahtuvat muutokset vaikuttavat meihin ihmisiin ja kykyimme samaistua uuteen tai uudistuneeseen organisaatioon. Avoin vuorovaikutus ja luottamus auttavat oman roolin löytämisessä. (Ponteva 2010, 13.)

Tässä luvussa tutustutaan projekteihin vahvasti liittyvään johtamiseen ja muutokseen. Luvun alussa tarkastellaan johtamista yleisesti, muutoksen kokemista, muutosvastarintaa sekä lopussa tarkastellaan vielä muutosta ja muutosvastarintaa muutosjohtamisen näkökulmasta.

3.1 Johtaminen

Johtajuus on ikään kuin ilmiö, joka on olemassa kaikissa työyhteisöissä. Jokaisessa työyhteisössä kehittyy omanlaistansa johtamiskulttuuria. Johtajuutta on sekä tietoista johtamista että tiedostamatonta johtamista. Johtajuudessa tulevat esiin johtajan käsitykset johtamisesta. Johtamiskäsitykset luovat pohjan johtajan johtamiskäytänteille ja itse johtamistyölle. Myös johtajan alaiset muodostavat omat käsityksensä johtamisesta ja omasta alaistoinnastaan. Esimies luo ja tekee johtajuutta, kun taas alaiset kannattelevat ja tukevat sitä omalla toiminnallaan. Työyhteisöissä luodaan yhteistyössä oma johtamiskulttuuri, jossa kaikki ovat omalta osaltaan luomassa sitä. (Kaski, Kiander 2007, 15-16.)



KUVIO 4. Johtajuus ilmiönä

Kuviossa 4 avataan johtamista ilmiönä. Johtajuus on ikään kuin ilmiö, joka on olemassa kaikissa työyhteisöissä. Jokaisessa työyhteisössä kehittyi omanlaistansa johtamiskulttuuria. Johtajuutta ilmenee sekä tietoisena että tiedostomattomana.

Johtajuudessa tulevat esiin johtajan käsitykset itse johtamisesta. Käsitykset luovat pohjan johtajan käytänteille ja itse johtamistyölle. Myös alaiset muodostavat omat käsityksensä johtamisesta ja omasta alaistoinnastaan. Esimies luo ja tekee johtajuutta, kun taas alaiset kannattelevat ja tukevat sitä omalla toiminnallaan. (Kaski, Kiander 2007, 15-16.)

Johtamistyö on ennen kaikkea vaikuttamistyötä. Johtaja pyrkii yhdessä muun työyhteisön kanssa vaikuttamaan työn tekemisen lähtökohtiin. Esimies johtaa henkilöstöään ja heidän tekemää työtään kohti tavoitteiden saavuttamista. Esimiestyössä vaikuttaminen nimenomaan esimiehen omaan toimintaan nousee avaintekijäksi. Alaiset ovat jokainen oma persoonansa ja heidän toimintansa ja asenteidensa muuttaminen on käytännössä mahdoton tehtävä. Toisaalta esimies pystyy muuttamaan omaa toimintaansa suhteessa työntekijöidensä persoonallisuuksiin.

Esimiehen pystyessä muutoksiin omissa toimintatavoissaan, myös työntekijöiden kohdalla vaihtoehtoiset toimintatavat tulevat mahdollisiksi. Johtajan on tunnettava itsensä hyvin, jotta hänellä olisi keinoja vaikuttaa omaan toimintaansa esimiehenä. (Kaski, Kiander 2007, 11-12.)

Tärkeän vaikuttamistyön lisäksi, esimies johtaa myös osaamista. Osaamisen johtamiseen liittyy esimiehen asiantuntijuus, niin sanottu näkyvä tieto ja taito. Osaamisen johtamiseen ja sen kehittämiseen liittyy vahvasti myös hiljaisen tiedon kehittäminen, kuten motivaatio, empatia, itsetuntemus ja ajattelun taidot. Osaamisen kehittäminen hiljaisen tiedon suhteen on ulkoisen todellisuuden ja sisäisen maailman yhteyden havainnointia ja siitä oppimista. Johtajan kehittyminen kyseisillä alueilla mahdollistaa myös muun työyhteisön kehittymisen. (Kaski, Kiander 2007, 11-12.)

3.2 Muutos

Hyvin usein muutostarve lähtee siitä, että tunnistetaan tarve tai uusi asia yrityksen toiminnassa. Uudistuksen tarve havaitaan usein esimiestasolla ja se koetaan välttämättömäksi. Muutos on aina haaste, oli kyseessä sitten pieni muutos tai suuri muutos. Muutosten luonne ja niiden lopputulema ovat aina arvoitus myös esimiehelle, muutostarpeen havaittajalle, mikä tekee muutoksesta aina haasteellisen. Usein ei tiedetä muutoksen sisältöä ja merkitystä, mutta se tulee siitä huolimatta osata myydä yrityksen henkilöstölle. (Ponteva 2010, 10.)

”Pysyvää on vain muutos.”

(Erämetsä 2003, 9.)

Organisaatioissa tapahtuvat suuret muutokset ovat nykyisin melkein päivitettäviä uutisia tiedotusvälineissä. Kaikki muutokset ovat kuitenkin omanlaisiaan ja näyttäytyvät eri tavoin uutisten kuulijalle, muutosta rakentamassa olleelle johtoryhmälle tai muutoksen keskiöön joutuneelle työyksikölle. Muutoksia on monenlaisia; organisaation käyttökieli saattaa vaihtua, toisen yrityksen työntekijöistä tulee työkaveritasi, yrityksen nimi

vaihtuu tai vaikkapa yrityksen toimipaikka muuttaa toiselle paikkakunnalla. (Ponteva 2010, 9.)

Jokainen ihminen on erilainen ja jokainen kokee asioita hyvin eri tavoin. Toiset sisäistävät hyvin nopeastikin uudistetun organisaation asiat, tavoitteet ja toimintamallit. Osa saattaa kyseenalaistaa muutosta, mutta näkevät sen joka tapauksessa hyvänä ja positiivisena asiana. Joillekin taas muutokset ovat mahdottomia, eivätkä he tunnu selviävän pienistäkään muutoksista. On myös henkilöitä, jotka suhtautuvat muutosta kohtaan täysin välinpitämättömästi eivätkä ole ollenkaan kiinnostuneita muutokseen liittyvistä asioista. (Ponteva 2010, 9-10.)

Muutosvastarinta

Muutosvastarinta on tekijä, joka vaikeuttaa muutoksessa esimiehen johtamistyötä. Esimies joutuu kohtaamaan erilaisia vastarintoja, mutta se on vain hyväksyttävä, sillä muutosvastarintaa ei voi kokonaan poistaa. Parhaimmassa tapauksessa muutosvastarinta pystytään kääntämään positiiviseksi voimavaraksi. (Pirinen 2014, 97-98.)

Muutosvastarinnalle ei ole koskaan yhtä tai kahta syytä, vaan sen ilmenemiselle on lukemattomia syitä kuten tietämättömyys, ymmärtämättömyys ja vaikkapa luopumisen pelko. Muutosvastarintaa ei tule koskaan aliarvioida, vaan siihen tulee suhtautua vakavasti. Esimiehen tulee pyrkiä selvittämään mikä on vialla ja miksi. Kun vastarintaan on löydetty syyt, sille on usein myös löydetty ratkaisut. (Pirinen 2014, 98.)

Muutosvastarintaa voi ja useimmissa tapauksissa esiintyykin monella eri tavalla. Osa vastustaa muutosta hyvin avoimesti ja voimakkaasti, tuoden kaiken mahdollisen negatiivisen esille muutokseen liittyen. He pyrkivät saamaan muut puolelleen, kritisoimaan voimakkaasti kyseistä muutosta. Tällainen vastarinta erityisesti kuormittaa esimiestä, viemällä heidän aikaansa ja voimavaroja. On myös olemassa niin sanottua hiljaista vastarintaa. Tällaiset henkilöt toimivat kaikessa hiljaisuudessaan tekemällä vastarintaa ikään kuin piilossa. He pyrkivät vaikuttamaan tätä kautta muutokseen. Yhtenä vastarinnan muotona on myös passiivinen vastarinta.

Henkilöt pyrkivät passiivisella käyttäytymisellään ja tekemättömyydellään hidastamaan muutoksen tapahtumista. Tällainen vastarinnan muoto vaatii myös esimieheltä paljon. Esimies joutuu erityisesti kannustamaan tällaisia henkilöitä, pyrkimyksenään saattamaan heitä aktiivisiksi. (Pirinen 2014, 98.)

Muutosvastarintaa kohdattaessa on tiedostettava siihen johtavat syyt. Vastarinnan syyt tulisi tiedostaa ja tunnistaa yksilökohtaisesti, jotta se pystyttäisiin kääntämään positiiviseksi voimavaraksi. On tärkeää, että muutostunteita ei kielletä, vaan niitä alettaisiin käsitellä ja ongelmakohtiin pureuduttaisiin, on syynä sitten epävarmuus, pelko tai jokin muu. Usein mainittuihin vastarintatekijöihin parhaimpina keinoina ovat avoin viestintä ja tiedon lisääminen, on varmistettava, että ymmärretään muutokseen ajaneet syyt ja mitä muutos itse asiassa tuo tullessaan. Yhtenä tärkeimmistä ehkäisevistä keinoista on myös riittävä kouluttaminen ja tukeminen muutokseen opeteltaessa. (Erämetsä 2003, 196.)

3.3 Muutosjohtaminen

Kautta aikojen yritykset ovat olleet muutoksessa. Organisaatorakennetta muutetaan, toimintaa uudistetaan tai tehdään yritysjärjestelyjä. Muutos ei siis sinällään ole mikään uusi juttu. Muutokset ovat lisääntyneet ja tulleet osaksi jokapäiväistä elämäämme. Se aiheuttaa paljon puhetta ja reaktiota, koska se herättää meissä niin vahvaa tunnetta. Sitä perustellaan usein järjellä, mutta se koetaan vahvasti tunteella. Muutos mielletään jostain syystä hyvin usein negatiivisena, vaikka sen lopputulema on pääsääntöisesti positiivinen. (Pirinen 2014, 13.)

Sanotaan, että muutos tulee onnistumaan, mikäli kaikki ovat siinä mukana motivoituneina ja sitoutuneina, viemässä muutosta eteenpäin aina maaliin asti. Muutoksella tavoitellaan käyttäytymisen, asenteiden ja toimintatapojen muuttamista. Tällainen muutos vaatii siis jokaisen motivoituneen asenteen ja panoksen. Suuri muutos tarvitsee pitkäjänteisyyttä ja hyvää johdonmukaista johtamista onnistuakseen. (Pirinen 2014, 14.)

Jotta esimies pärjäisi muuttuvassa työelämässä, tulee tätä varten hankkia taitoja muutoksista selviytymiseen ja niiden johtamiseen. Muutos pitää sisällään erilaisia vaiheita, joten esimieheltä vaaditaan monenlaisia erityistaitoja. Esimiehen taidolla on todella ratkaiseva merkitys siihen, miten tehokkaasti jatkuvia muutoksia pystytään viemään läpi keräämällä niistä samalla täysi hyöty. (Pirinen 2014, 14.) Muutosjohtaminen ei ole pelkästään suurempien muutoshankkeiden johtamista, vaan ennen kaikkea arjen pienien muutosten johtamista. Nykyisin johtajat tarvitsevat muutosjohtamisen taitoja joka päivä, vaikka mitään varsinaista muutosta ei olisikaan näkyvissä. Uudistuminen ja muutokset ovat nykyisin organisaatioiden eloonjäämisen ehto. Jos et pysty uusiutumaan, jäät kilpailun kyydistä. Onnistunut muutoksen johtaminen on suunnitelmallisuutta, johdonmukaisuutta, hallittua toimeenpanoa ja tulosten seuranta. (Tuominiemi 2017.)

4 CASE: ROBERT RAKENNUS OY

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön empiirinen osuus. Ensimmäisenä esitellään kohdeyritys, Robert Rakennus Oy, jonka jälkeen käydään läpi tutkimuksen toteutus sekä kuvataan kohdeyrityksessä läpiviedyn ERP-projektin kulkua aina toimittajanvalinnasta projektin päättämiseen asti. Lisäksi käsitellään kyseiseen projektiin liittyviä haasteita, ongelmakohtia ja kehitysehdotuksia. Kehitysehdotuksissa pohditaan, kuinka haasteet ja ongelmakohdat tulisi käsitellä, jotta muutosprojektit voitaisiin tulevaisuudessa viedä läpi mahdollisimman tehokkaasti ja hyvin. Kappaleen lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä.

4.1 Yritysesittely – Robert Rakennus Oy

Robert Rakennus Oy on vuonna 2011 perustettu rakennusalan yritys, jonka toimialueena on pääasiassa Uusimaa sekä Päijät-Häme. Robert Rakennus Oy syntyi, kun kaksi rakennusalan yritystä, Muuraripiiri Oy ja Julkisivu-urakointi Rantala Oy, yhdistivät toimintansa. Alkuvuodesta 2016 Robert Rakennukseen yhdistettiin vielä yksi rakennusalan yritys, Rakennus Karea, vahvistamaan yrityksen osaamista. Yritys on erikoistunut julkisivurakentamiseen sekä tiili- ja kivitalorakentamiseen, pääasiallisina asiakkanaan rakennusliikkeet, rakennuttajat, isännöitsijätoimistot ja omakotirakentajat. Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2016 noin 10 M€. (Robert Rakennus, 2016.)

Omaa henkilöstöä yrityksessä on noin 60 henkilöä, minkä lisäksi yrityksellä on toista kymmentä vakiintunutta urakoitsijakumppania palveluksessaan. Robert Rakennuksen pääliiketoimintana on julkisivurakentaminen. Muurattujen ja rapattujen julkisivujen lisäksi Robert Rakennus urakoi myös rakennusten ulkovaippatyöt, kuten vesikattorakenteet ja julkisivupellitykset. Yrityksen talous- ja hallintopalvelut, kuten osto-, myyntireskontra sekä palkanlaskenta toteutetaan yrityksen sisällä. Ainoastaan kirjanpitolpalvelut ovat ulkoistettu. (Robert Rakennus, 2016.)

Yritys on lyhyen historiansa aikana kasvanut vauhdikkaasti. Yhä suurempien rakennusurakoiden ja kasvavien projektinhallinta tarpeiden vuoksi yritys päätyi hankkimaan uudeksi projektinhallinta työkalukseen toiminnanohjausjärjestelmän sekä taloudenpitoon ja hallintoihin sähköisen reskontran. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata ERP-toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprojektia sekä kartoittaa projektiin liittyviä haasteita ja ongelmia, jotta niihin voitaisiin tulevaisuudessa varautua ja reagoida entistä paremmin.

4.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, jossa käytettiin tutkimusmenetelminä avointa sähköpostikyselyä ja osallistuvaa havainnointia. Muita aineiston keruumenetelmiä olivat projektin aikana käydyt järjestelmänkäyttöön liittyvät perehdytykset, koulutustapahtumat sekä projektin tiimoilta käydyt projektiryhmän palaverit.

Avoimia kysymyksiä sisältänyt sähköpostikysely lähetettiin sähköpostitse kesällä 2017, viidelle yrityksen työntekijälle, jotka kaikki kuuluivat projektiryhmään. Kaikki haastateltavat vastasivat kyselyyn. Kyselyn pääteemat olivat tarpeen tunnistaminen, suunnittelu ja valmistelu sekä järjestelmän käyttöönotto. Lisäksi kysymykset oli jaettu, niin että kyselyyn vastanneet joutuivat pohtimaan asioita, missä onnistuttiin ja asioita missä jäi kehitettävää projektin toteuttamisen suhteen. Kysely löytyy liitteenä opinnäytetyön lopussa (liite 1.)

Kyselyssä oli yhteensä 7 avointa kysymystä. Ensimmäisessä osiossa haluttiin selvittää yrityksen tarve lähteä toiminnanohjaushankkeeseen. Toisessa osiossa keskityttiin projektin suunnittelun onnistumisten ja epäonnistumisten selvittämiseen. Viimeisessä osiossa pohdittiin toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoon liittyen onnistumisia ja epäonnistumisia. Kyselyn tuloksia esitellään seuraavissa alaluvuissa.

4.3 Kuvaus projektista

Robert Rakennus Oy:n voimakas kasvu rakennusalalla sekä toimialalla kiristynyt kilpailu johti siihen, että yrityksen oli mietittävä keinoja pysyäksään kasvun mukana ja kiristyvän kilpailutilanteen mukana. Toiminnanohjausjärjestelmäksi valikoitui YAP Solutionsin Oy:n tarjoama IT-kokonaispalvelu. Robert Rakennus Oy sai tarjouksia myös muilta palveluntarjoajilta, mutta YAP Solutionsin IT-kokonaispalvelu vastasi parhaiten yrityksen tarpeisiin. Lisäksi vaikuttavana tekijänä oli YAP Solutionsin vaikuttava referenssilista. He olivat toimittaneet järjestelmänsä myös vastaavanlaisille urakointialan yrityksille. YAP Solutionsilla oli näyttöä, että heidän palvelunsa on toimivin vaihtoehto keskiuurelle rakennusalan yritykselle.

YAP Solutions Oy:n tarjoama IT-kokonaispalvelu sisältää YAP-ERP toiminnanohjausjärjestelmän lisäksi Visman taloushallinnan Visma Businessin, Visman palkanlaskennan Visma Novan sekä siihen liittyvät lisäosat Visma AddOnit. IT-kokonaispalveluun sisältyvät Visman ohjelmistot ja sen lisäosat esitellään tarkemmin seuraavassa kappaleessa havainnekuvan avulla.

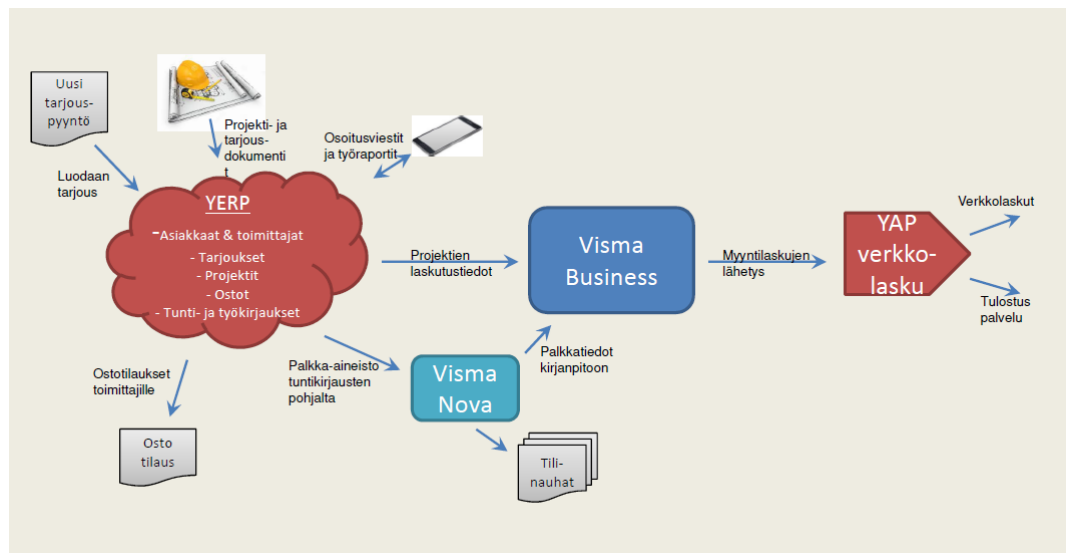
YAP-ERP

YAP-konserni on yksityinen kotimainen perheyritys, joka on perustettu vuonna 1978. YAP-konserni on keskittynyt toimialoille, joilla on vahva erityisosaaminen kuten yritykset, ammattiliitot ja työttömyyskassat. Lisäksi YAP-konsernilla on tilitoimistoasiakkuuksia, joita hoitaa YAP Accounting Oy. Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2016 8 M€ ja se työllistää tällä hetkellä 80 henkilöä. (YAP-Solutions Oy, 2016.)

YAP Solutions Oy:n Yritysratkaisut-liiketoimintalinja keskittää toimintaansa rakentamisen ja urakoinnin toimialalla toimivien yritysten toiminnanohjauksen kehittämiseen. Yritysratkaisut-linja tarjoaa asiakkailleen YAP-ERP-järjestelmäkokonaisuutta, jossa myynti, operatiivinen toiminta, taloushallinto sekä raportointi integroidaan tiiviisti

yhdeksi kokonaisuudeksi. Toiminnanohjausratkaisut räätälöidään vastamaan asiakkaan prosessikuvausta. (YAP-Solutions Oy, 2016.)

YAP-ERP on myynnin ja yrityksen prosessien tehostamiseen ja ohjaukseen sovitettu toiminnanohjausjärjestelmä. YAP-ERP toiminnanohjausjärjestelmällä hallitaan kaikkia yrityksen keskeisiä prosesseja. Ohjelmisto on luotu tukemaan yrityksen asiakashallinnan vaiheita aina potentiaalisen asiakkaan kirjaamisesta järjestelmään, taloushallinnon loppuraportteihin saakka. YAP-ERP on selainpohjainen järjestelmä, jota käytetään www-selaimen kautta. (YAP-Solutions Oy, 2016.)



KUVIO 5. YAP-ERP ja Visma ohjelmistojen käyttökaavio (YAP-Solutions Oy 2016.)

Kuviossa 5 on kuvattuna YAP-ERP-toiminnanohjausjärjestelmän sekä siihen linkittyvien Visman ohjelmistojen käyttökaavio. YAP-ERP-toiminnanohjausjärjestelmän lisäksi kyseiseen IT-kokonaispalveluun kuuluu erilaisia Visman tuotteita. IT-kokonaispalvelun Visma tuotteita ovat Visma Business, Visma Nova, Visma.net. Visma Business on Visman taloushallinnon ohjelma, jolla hoituvat esimerkiksi yrityksen osto- ja myyntireskontra, varastonhallinta, sekä mahdollisen tuoterekisterin ylläpito. Visma Business Addoneihin eli lisäosiin kuuluvat tässä IT-ratkaisumallissa Visma.net ostolaskujen hyväksyntäohjelma sekä yrityksen

tarpeellisiin taloudellisiin raportteihin Reporting-ohjelma. Visma Nova on Visman palkkahallinnonohjelmisto. Visma Novan puolella maksetaan yrityksen palkat. Palkka-aineistot luodaan YAP-ERP:n puolella ja ne tuodaan sieltä Visma Novaan. Palkka-aineistot perustuvat työntekijöiden tekemiin työkirjausraportteihin. Lisäksi kokonaisratkaisuun kuuluu YAP-verkkolaskuportaali. Verkkolaskuportaalista lähetetään kaikki yrityksen myyntilaskut sähköisiä kanavia pitkin asiakkaille. Olennaista on, että kaikki ohjelmistot ja niiden lisäosat kommunikoivat keskenään reaaliaikaisesti. Kaikki yrityksen kannalta tärkeä tieto on saatavilla yhdestä järjestelmästä.

4.4 Projektin vaiheet

ERP-toiminnanohjausprojekti jaettiin kohdeyrityksessä eri vaiheisiin. Projektin vaiheet olivat: tarpeen tunnistaminen, suunnittelu ja valmistelu, määrittely, järjestelmän käyttöönotto sekä projektin päättäminen. Projekti pyrittiin vaiheistamaan tarpeen mukaan mahdollisimman moneen osaan, jotta projektin osakokonaisuudet saataisiin paremmin perehdytettyä ja jalkautettua yritykseen yksi vaihe kerrallaan. Toiminnanohjausprojekti oli kokoluokaltaan suuri, joten vaiheistaminen nähtiin edistävänä tekijänä muutoksen vastaanottamisessa ja uusien asioiden sisäistämisessä.

4.4.1 Tarve

Yritys perustettiin vuonna 2011 ja käytännössä välittömästi yrityksen tilauskanta ja sitä kautta liikevaihto lähtivät nopeaan kasvuun. Viiden vuoden aikana projektien määrä kasvoi ja yksittäiset urakat alkoivat olemaan melko suuria. Tästä syystä myös paperisten dokumenttien ja paperimassojen määrä kasvoi ja olivat vaikeasti hallittavissa. Yritys halusi jatkaa kasvuaan ja kehitystään, joten tuli ajankohtaiseksi miettiä toimintamallien tehostamista, kuten projektien hallintaa.

Kasvanut liiketoiminta ja sen myötä vanhan talousjärjestelmän riittämättömyys tehokkuudessa ja vaillinaisilla toiminnallisuuksilla synnytti ajatuksen uudesta toiminnanohjausjärjestelmästä. Uuden

toiminnanohjausjärjestelmän avulla pystyttäisiin reagoimaan paremmin kasvavaan liiketoimintaan. (Henkilö C 2017.)

Yrityksen suhteellisen nopean kasvun vuoksi tarvittiin työkalu, jolla saadaan tarvittavat tiedot kootuksi helposti kirjattavaksi, löydettäväksi ja käsiteltäväksi. Työmaalta toimistolle tiedot osin häviävät ja muuttuvat. Paperidokumenttien määrä, kopioiminen ja ”plaraaminen” on kasvanut merkittävästi. (Henkilö A 2017.) Yrityksessä haluttiin, että kaikki tarvittavat tiedot projekteista ovat yhdessä paikassa ja helposti saatavilla. Lisäksi haluttiin parantaa projektien hallittavuutta ja projektien seurantaa. (Henkilö B 2017.)

4.4.2 Suunnittelu ja valmistelu

Projektiryhmä

Toiminnanohjausprojektille muodostettiin projektiryhmä, jossa oli osaamista niin taloushallinnon kuin tuotannonkin näkökulmasta. Projektiryhmään kuului kolme (3) henkilöä taloushallinnosta ja kaksi (2) henkilöä tuotannosta. Yksi projektiryhmän henkilöistä toimi projektin parissa kokopäiväisesti ja muut projektiryhmän jäsenet osa-aikaisesti. Järjestelmän toimittajan puolelta projektille nimettiin myös oma projektipäällikkö. Projektiryhmän kanssa työskenteli tiiviisti myös järjestelmätoimittajan puolelta oma Visma-tuotteiden konsultti sekä YAP-ERP -järjestelmän konsultti. Järjestelmätoimittajan puolelta nimetyt konsultit suorittivat Robert Rakennus Oy:n projektiryhmän henkilöiden koulutuksen.

Robert Rakennus Oy:n puolelta projektiryhmään kuuluivat yrityksen toimitusjohtaja, projektin omistajana. Toimitusjohtaja ei varsinaisesti osallistunut projektin toteutukseen, mutta hänellä oli visio järjestelmästä vaadittavilta toiminnallisuuksilta. Hän osallistui järjestelmän määrittelyyn ja ohjausryhmän kokouksiin. Projektiryhmään kuului myös yrityksen reskontranhoitaja. Reskontranhoitaja oli tärkeässä roolissa, eteenkin taloushallintojärjestelmän määrittelyssä. Hän osallistui projektin tehtäviin

taloushallinnon osalta. Lisäksi hän osallistui ohjausryhmän kokouksiin. Mainitut henkilöt osallistuivat projektiin osa-aikaisesti. Projektiryhmään kuului myös projektille nimetty projektipäällikkö. Projektipäällikkö työskenteli projektin parissa kokoaikaisesti. Hän osallistui käytännössä kaikkiin projektin töihin, suunnitteluun, toteutukseen, projektin johtamiseen sekä raportointiin. Projekti koettiin sen verran mittavaksi, että nähtiin tärkeäksi irrottaa sille kokoaikaisesti projektia hoitava resurssi.

Tuotannon puolelta projektiryhmään kuului kaksi tuotannon projektipäällikköä. Tuotantolinjojen projektipäälliköt toimivat projektissa osa-aikaisesti. Robert Rakennuksen tuotanto on jaettu kolmeen päätuotantolinjaan. Kahden suurimman tuotantolinjan projektipäälliköt kuuluivat projektiryhmään ja osallistuivat toiminnanohjausjärjestelmän testaamiseen sekä käyttöönottoon. Lisäksi heidän kanssaan käytiin palautekeskusteluja toiminnanohjausjärjestelmän testaukseen ja käyttöönottamiseen liittyen.

Projektipäällikkö

Toiminnanohjausprojektiin lähdettäessä projektiryhmä valitsi projektipäällikön. Projektipäälliköksi valittiin yrityksen sisältä henkilö, joka sitoutettiin projektiin kokoaikaisesti. Yritys näki tärkeäksi, että näin mittavassa hankkeessa olisi vähintään yksi henkilö, joka toimisi projektin parissa kokoaikaisesti.

Kyseisessä projektissa projektipäällikön tehtäviin kuului hankkeeseen valmistavat tehtävät, kuten projektisuunnitelman teko yhdessä projektiryhmän kanssa, tavoitteiden määrittely yhdessä yrityksen johdon kanssa sekä aktiivinen kommunikointi sidosryhmien välillä. Lisäksi projektipäällikkö varmisti, että projekti pysyisi aikataulussa ja suunniteluissa kustannuksissa. Jo mainittujen tehtävien lisäksi projektipäällikkö organisoi hankkeeseen liittyviä tehtäviä ja valvoi, että työt tulee suoritetuksi laadukkaasti. Normaalien projektipäällikön tehtävien lisäksi hän osallistui myös projektin tehtävien tekemiseen aktiivisesti, kuten perusrekistereiden luomiseen ja henkilöstön kouluttamiseen.

Projektipäällikön haastavimpana tehtävänä oli toiminnanohjausjärjestelmän jalkauttaminen käytäntöön.

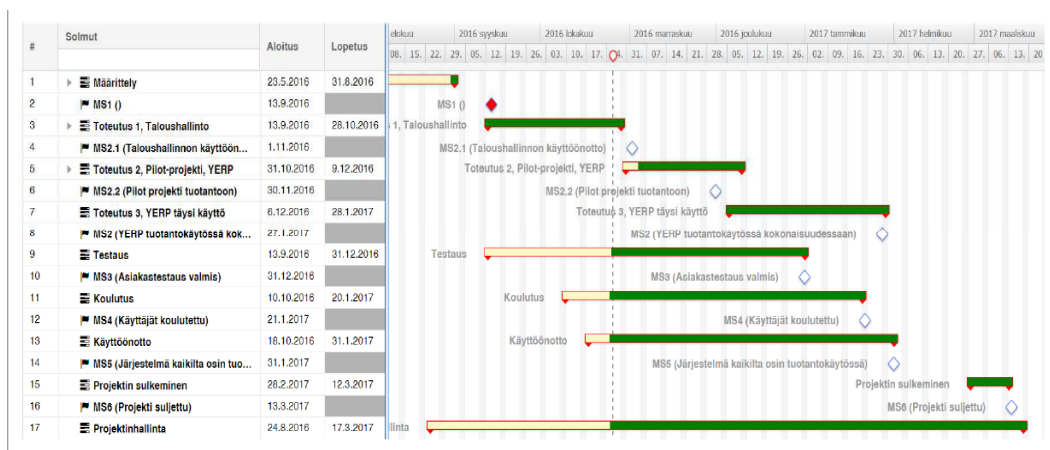
Toiminnanohjausjärjestelmän pääkäyttäjät, kuten projektipäälliköt ja työnjohtajat hoitavat pääasiallisesti tehtäviään kentällä eli työmailla, joten kouluttaminen ja motivoiminen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöön osoittautui haastavaksi.

Projektisuunnitelma

Toiminnanohjaushankkeelle suunniteltiin projektisuunnitelma projektiryhmän kesken. Ensimmäinen versio projektisuunnitelmasta tehdään, jo ennen kuin projekti on varsinaisesti alkanut. Ensimmäiseen versioon arvioidaan työmäärät sekä mahdolliset resurssit ja alustavat aikataulut. Projektisuunnitelmaa päivitetään projektin edetessä aina tarpeen mukaan.

Tarkkaan laaditun projektisuunnitelman tulee sisältää hankkeen kannalta oleelliset asiat, kuten työmääräarviot, aikataulut, tavoitteet sekä hankkeeseen liittyvät riskit. Projektisuunnitelmassa on oleellista suunnitella toimintatapoja ja keinoja, jolla päästäisiin suunniteltuun ja tavoiteltuun lopputulokseen. Suunnittelun pääpaino pyritään pitämään itse projektin tehtävissä, niille suunnitellussa aikataulussa sekä projektiin liittyvien henkilöiden vastuualueissa. On tavallista, että projektisuunnitelma päivittyy ja täydentyy projektin edetessä.

Toiminnanohjausprojektin aikatauluttaminen on yksi keskeisimpiä asioita, mitä projektisuunnitelmaan tulee kirjata. Koska projekteilla on aina alku ja loppu, on tärkeää, että luodaan suunnittelulle ja käyttönotolle raamit. Määritellään, mitä tulee tehdä suunnittelun ajan puitteissa.



KUVIO 6. Aikataulusuunnitelma (YAP-Solutions Oy 2016.)

Kuviosta 6 selviää toiminnanohjausprojektille suunniteltu aikataulusuunnitelma. Projektin lähdettäessä määriteltiin koko toiminnanohjaushankkeelle aloitus ja lopetus. Koska toiminnanohjaushanke nähtiin molempien osapuolien toimesta mittavana, päätettiin määrittelylle ja käyttöönotolle varata aikaa kuusi kuukautta. Kuviossa kuusi, projektin vaihekokonaisuudet on pilkottu pienempiin osakokonaisuuksiin ja niille on määritelty aloituspäivä sekä lopetuspäivä. Projektin vaiheiden jaksottaminen tehtiin helpottamaan työmääräarvioinneissa ja resurssien suunnittelussa. Aikataulun suunnittelun tarkoituksena on, loppujen lopuksi, päästä määritetyssä ajassa haluttuun tavoitteeseen.

Toiminnanohjausprojekteille määritellään aina tavoite. Vaikka toiminnanohjausprojekteilla on harvoin varsinaista lopputuotetta, voidaan projektin tavoite ajatella niin, että se on ikään kuin lopputuote, jota kehityshankkeelta halutaan. Tavoitteilla määritetään, millaisia muutoksia halutaan nykytilanteeseen verrattuna.

Asia - tehtävä / vko		vastuuhenkilö	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
I V A I H E	Myyntilaskut Visma Business alkaen 1.1.2017	laskutus	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
	Novan määrittely loppuun	Joel	2																				
	Ensimmäiset Nova -palkat	Joel, Atte	3	3																			
	Tuotteiden lisääminen Visma Business	Joel, Atte	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
	Visma LTR määrittely ja koulutus	Joel, Katja		5	5																		
	Ostolaskujen kierrätys, tiliointi ja maksu	Atte, Matti	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
	Henkilöstön koulutus työaikakirjauksiin ja uusiin käytäntöihin	toimihenkilöstö			7	7	7				7	7	7			7	7	7					
	Tarjousten laskeminen yms. Operatiivinen toimi YERP:	toimihenkilöstö															8	8	8	8	8	8	8
	Uusien käytäntöjen jalkauttaminen kentälle	toimihenkilöstö	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	
	Tavoitteet: Osto- ja myyntireskontra toimii normaalisti osana arkea, Nova määritelty ja valmis käyttöön, LTR koulutus pidetty ja osataan käyttää, tuoterekisteri etenee			x	x	x	x																
T																							
2. V A I H E	Tuoterekisterin päivitys	Joel, Atte	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
	YERP:n täysi käyttö laskennassa ja hallinassa	toimihenkilöstö	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
	Henkilöstön jatkuva koulutus uusiin käytäntöihin	Joel, Atte, Matti	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Tavoitteet: YAP-kokonaispalvelun jalkauttaminen ja käyttö arjessa, normaalikäyttö																							
T	Projektin sulkua 15.3.2017																						
3. V A I H E	YERP käyttö ja jatkuva koulutus														1	1	1	1	1	1	1	1	
	Tuoterekisterin päivitys														2	2	2	2	2	2	2	2	
	Uusien toimintamallien ylläpito ja niihin kannustaminen														3	3	3	3	3	3	3	3	
Tavoitteet: Uusi toiminnanohjausjärjestelmä osana Robert Rakennus Oy:n arkea																							

KUVIO 7. Projektin tavoitteet (Robert Rakennus Oy 2016.)

Kuviosta 7 selviää projektille määritetyt tavoitteet. Kuten käyttöönotto, myös projektin tavoitteet jaettiin kolmeen vaiheeseen. Tavoitteet perustuvat käyttöönoton vaiheisiin ja tavoitetiloihin.

Projektin ensimmäisenä tavoitteena oli ottaa käyttöön yrityksen kannalta tärkeimmät ohjelmistot eli taloushallinnonohjelmistot.

Taloushallinnonohjelmistot käsittivät Visma Businessin taloushallintajärjestelmän sekä sen lisäosat, Visma Nova palkkahallintojärjestelmän sekä viranomaisraportteihin Visma LTR – järjestelmän. Toisena tavoitteena oli ottaa käyttöön vaiheittain yrityksen operatiivinen työkalu YAP-ERP toiminnanohjausjärjestelmä ja sen jalkauttaminen yritykseen. Projektin päätavoitteena oli YAP-ERP kokonaisratkaisun rutiinomaisen käyttö yrityksen arjessa. Projektille määriteltiin kehitystavoite, jonka tarkoituksena oli kehittää yrityksen toimintaa ja parantaa kilpailukykyä.

Hyvään suunnitteluun ja projektinhallintaan liittyy vahvasti mahdollisten riskien selvittäminen. Projektisuunnitelmaan on hyvä kirjata mahdolliset riskitekijät sekä toimenpiteet riskien toteutuessa. Riskitöntä projektia ei ole olemassa, mutta hyvällä suunnittelulla nopeutetaan riskeihin ja ongelmiin reagoitua, kun vastoinkäymisiä ilmenee projektin aikana.

No.	Riski	Ehkäisevät toimenpiteet	Toimenpiteet riskin toteutessa
1	Datamigraatiot Maestrosta Visma Busineksen osoittautuvat odotettua hankalammaksi ja arvioidut työmäärät ylittyvät.	Tehdään datan siirto Maestrosta Visma Busineksen heti projektin alkuvaiheessa.	Raportoidaan ohjausryhmälle, mietitään vaihtoehtoisia datamigraatioita esim. pienemmällä resoluutiolla.
2	Asiakkaan avainresurssit eivät ehdi osallistua riittävästi projektiin	Määritellään ajoissa tarvittavat työmäärät henkilöittäin ja varataan heidän aikaansa tähän.	Eskaloidaan asia ohjausryhmään ja pyritään löytämään asiaan ratkaisu
3	Toimittajan avainresurssit eivät ole käytettävissä	Mietitään avainhenkilöille korvaavat varahenkilöt etukäteen.	Eskaloidaan asia ohjausryhmään ja aloitetaan välittömästi korvaavan henkilön sisäänajo projektiin
4	YAP:n toimittamalla järjestelmällä ei pystytä toteuttamaan asiakkaan vaatimaa prosessia	Tehdään huolellisesti määrittelyvaihe ja sen dokumentointi jossa mahdolliset puutteet huomataan.	Eskaloidaan asia ohjausryhmään ja mietitään että voiko asiakas mahdollisesti muuttaa prosessia. Toinen vaihtoehto on se, että tehdään räätälöity ratkaisu havaittuun kipupisteeseen.

KUVIO 8. Järjestelmän käyttöönoton riskit (YAP-Solutions Oy 2016.)

Kuviossa 8 on määriteltyä järjestelmän käyttöönottoon liittyvät riskit. Kuvioista ilmenevät mahdolliset riskitekijät sekä niille ehkäisevät toimenpiteet. Lisäksi taulukkoon on kirjattu tehtävät toimenpiteet, mikäli kyseisistä jokin riski tai pahimmassa tapauksessa kaikki niistä toteutuisivat.

Ensimmäisenä ja jopa todennäköisimpänä riskinä pidettiin, sitä että vanhan järjestelmän dataa ei voida siirtää suunnitellulla tavalla uuteen järjestelmään. Datamigraatioiden siirtämiselle on tehty suunnitelma ja siirtotyölle määritelty työarvio. Riskinä pidettiin sitä, että työmääräarvio ylittyy, jolloin resurssitarve kasvaisi ja lisäresursseja jouduttaisiin hankkimaan. Riskejä laatiessa todettiin, että datamigraatiot saadaan siirrettyä uuteen järjestelmään suunnitellusti. Toisena suurena riskinä pidettiin sitä, että projektiryhmä ei pystyisi perehtymään ja osallistumaan projektin edistämiseen ja läpiviemiseen tarpeen vaatimalla tavalla. Kasvavassa työyhteisössä, jossa jokaisella työkuorma on suuri jo ilman muutosprojektia, pidettiin tätä todellisena riskinä ja se huomioitiin riskianalyysiä tehtäessä. Kolmantena riskitekijänä pidettiin toimittajan avainresurssien riittävyyttä. Järjestelmän toimittajalla on useita asiakkuuksia, joten heidän puoleltaan tuli arvioida resurssien riittävyys. Yhtenä riskinä pidettiin myös sitä, että YAP Solutionsin toimittama

toiminnanohjausjärjestelmä ei pystyisi toteuttamaan asiakkaan vaatimia prosesseja.

Projektin suunnitteluvaiheessa epäonnistuttiin sekä asennepuolella, että ajankäytöllisesti. Etenkin toiminnanohjausjärjestelmään, että jo sen suunnittelun perehtymiseen olisi pitänyt käyttää enemmän aikaa. Ajan löytäminen perehtymiselle on asennekysymys. (Henkilö E 2017.) Olisiko sittenkin ollut tarpeellista, että tuotantolinjojen projektipäälliköt ja työnjohtajat olisivat olleet vahvemmin mukana jo suunnitteluvaiheessa. He olisivat tuoneet pääkäyttäjänä tärkeää näkökulmaa järjestelmän suunnitteluun. (Henkilö D 2017.)

4.5 Projektin toteutus

”Projektin kanssa ei lähdetty soitellen sotaan, vaan pyrittiin jo etukäteen sitouttamaan henkilöstöä muutokselle sekä mietittiin vakiintuneiden prosessien kautta yrityksen toimintamalleja. Ymmärrettiin, että ei mennä järjestelmä edellä, vaan niin, että järjestelmä tukisi luontevia jo käytössä olleita sekä hyviksi havaittuja prosesseja.”
(Henkilö A 2017.)

Projekti pyrittiin toteuttamaan vaiheistetuksi. Järjestelmähankkeet ovat jo itsessään suuri ponnistus yritykselle, joten vaiheistamisella haluttiin keventää avainhenkilöiden ja muun henkilöstön työkuormaa muiden kiireiden keskellä. Työkuorman keventämisellä ajateltiin olevan positiivinen vaikutus muutoksen vastaanottamiselle. Henkilöstö suhtautuisi muutokseen paremmin, kun se ei kuormittaisi heitä liikaa. Vastaanotto olisi ollut negatiivisempi, mikäli käyttöönotto olisi suoritettu yhdessä vaiheessa, kaikki kerrallaan.

4.5.1 Määrittely

Robert Rakennus Oy:llä ei ole ollut aikaisemmin käytössään varsinaista toiminnanohjausjärjestelmää, tästä syystä määrittelyvaihe koettiin aluksi haastavaksi. Yrityksellä ei ollut kokemusta sähköisestä toiminnanohjauksesta, joten ei tiedetty järjestelmältä vaadittavia toimintoja

tarkkaan. Aluksi ei myöskään ollut selvää, mitä tietoja olisi tarpeellista siirtää vanhasta taloushallinnon järjestelmästä uuteen järjestelmään. YAP Solutions Oy oli toimittanut jo useita järjestelmiä vastaavanlaisille urakointialan yrityksille, joten tiivis yhteistyö asiakkaan ja toimittajan välillä auttoivat hahmottamaan tarpeen.

Määrittelyvaiheen ensimmäisenä tehtävänä oli kartoittaa mitä tietoa tarvittaisiin vanhasta talousjärjestelmästä uuteen järjestelmään, kuten esimerkiksi työntekijärekisteri, asiakas- ja toimittajarekisterit, avoin reskontratilanne, alkusaldot sekä asiakirjamallit. Datan siirtovaihe koettiin projektin yhtenä isona riskitekijänä. Ei ollut selvää, että tiedot saataisiin siirrettyä uuteen järjestelmään helposti. Uhkana koettiin, että työ menisi täysin manuaaliseksi ja se kuormittaisi projektiryhmää merkittävästi jo heti projektin alkuvaiheessa. Tämä uhkatekijä saatiin kuitenkin poissuljettua varhaisessa vaiheessa. Selvisi, että uuden järjestelmän tiedostoportit tukevat esimerkiksi Excel-tiedostoja, joita voitiin hyödyntää tiedonsiirrossa.

Määrittelyvaiheessa keskeisenä teemana oli myös yrityksen toimintatapojen mallintaminen. Selvitettiin järjestelmätoimittajalle toimintoja, joita järjestelmältä tultaisiin vaatimaan. Toimintatapojen mallintamiseen projektiryhmä käytti paljon aikaa sisäisillä neuvotteluilla ja palavereilla sekä pyrki tekemään tiiviisti yhteistyötä toimittajayrityksen kanssa, jotta tiedettäisiin myös se, millaisiin toimintatapoihin uusi toiminnanohjausjärjestelmä soveltuisi. Tämän vaiheen täydellinen onnistuminen olisi yksi keskeisimpiä tekijöitä koko projektin onnistumisen kannalta. Määrittelyvaiheen lopputulemana YAP Solutions sai pystytettyä Robert Rakennuksen tarpeisiin vastaavaan järjestelmän. Järjestelmän demoaminen pilot-projektionnin avulla ja sen arkinen käyttö määrittäisi tulevaisuudessa lopullisen version järjestelmästä.

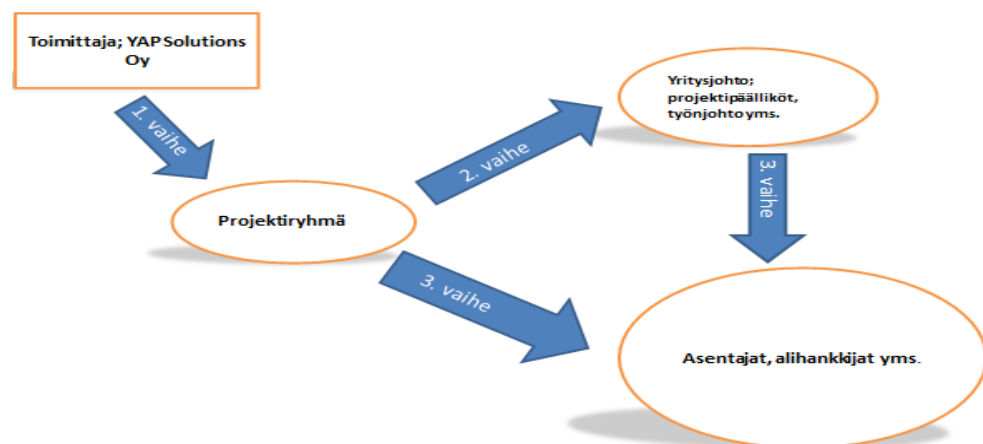
Projektin suunnitteluvaiheessa epäonnistuttiin osittain määrittelyvaiheessa. Määrittelyvaiheessa ei tehty tarpeeksi tarkkaa määrittelyä järjestelmältä vaadittavista toiminnoista. Useimmat toiminnallisuustarpeet tulivat kuitenkin ilmi projektin edetessä ja ne pystyttiin lisäämään ohjelmistoversioon. (Henkilö C 2017.)

Projektia olisi pitänyt suunnitella vieläkin tarkemmin esimerkiksi järjestelmään luotavia tuoterakenteita sekä tilauskäytäntöjä. Myös työntekijöiden koulutuksia ja siten sitouttamista olisi pitänyt suunnitella perusteellisemmin. (Henkilö A 2017.)

4.5.2 Koulutus

Toiminnanohjausjärjestelmähankkeet ovat suuri ponnistus sekä yrityksen, henkilöstölle että yrityksen kassalle. Toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönottokustannukset nousevat usein hyvin korkeiksi, etenkin räätälöidyissä malleissa. Räätälöidyt mallit vaativat ERP-järjestelmän toimittajalta valmiista mallista poikkeavia toimintoja, mikä nostaa järjestelmän kustannuksia. Projektiryhmässä päätettiin suorittaa järjestelmään liittyvät koulutukset ja perehdytykset mahdollisimman kustannustehokkaasti. Koulutukset ja järjestelmään perehdytykset suoritettiin kolmessa erillisessä vaiheessa.

Koulutusten vaiheistamisen ajatuksena oli luoda projektin avainhenkilöille eli projektiryhmän jäsenille laajamittainen koulutus. Ensimmäisen koulutusvaiheen suoritti järjestelmätoimittajan konsultit. Projektiryhmän jäsenten oli ymmärrettävä toimitettu järjestelmäkokonaisuus sekä heidän tuli osata käyttää järjestelmää riittävän hyvin, jotta pystyisivät seuraavissa koulutusvaiheissa kouluttamaan yrityksen muun henkilöstön.



KUVIO 9. Koulutussuunnitelma

Kuviossa 9 on kuvattuna toiminnanohjausjärjestelmän koulutussuunnitelma. Ensimmäisen koulutusvaiheen tarkoituksena oli kouluttaa Robert Rakennuksen projektiryhmään kuuluvat henkilöt. Koulutukset aloitettiin tarkoituksellisesti pienen ryhmän kesken, jotta koulutustapahtumat saataisiin pidettyä intensiivisinä. Varmistettiin, että projektiryhmä sisäistäisi järjestelmän käytön mahdollisimman hyvin ja kokonaisvaltaisesti. Ajatuksena oli, että projektiryhmällä olisi riittävä osaaminen järjestelmästä, he pystyisivät jatkamaan koulutuksia sisäisesti kouluttamalla esimerkiksi yrityksen projektipäälliköt, työnjohtajat ja asentajat. Ensimmäinen koulutusvaihe koettiin hyvin tärkeäksi ja sillä tulisi olemaan suuri vaikutus järjestelmän jalkauttamisessa yritykseen. Koulutukset pidettiin YAP Solutionsin konsulttien ja asiantuntijoiden toimesta. YAP:n konsulteilla oli vahva osaaminen järjestelmäkokonaisuudesta ja paljon aikaisempaa kokemusta vastaavanlaisien järjestelmien käyttöönotoista.

Toinen koulutusvaihe käsitti Robert Rakennuksen avainhenkilöiden, kuten projektipäälliköiden ja työnjohtajien koulutuksen. Koulutukset toteutettiin osittain ryhmäkoulutuksina ja osittain yksilökoulutuksina. Avainhenkilöille järjestettiin erillisiä koulutuspäiviä, jossa käytiin läpi järjestelmän perustoiminnallisuuksia. Lisäksi jokaisen kohdalla koulutettiin yksilökohtaisesti asioita, joita heidän tulee järjestelmän avulla tulevaisuudessa toteuttaa. Ryhmäkoulutusten välissä tehtiin sisäisesti yksilökohtaisia lisäkoulutuksia tarpeen mukaan. Ohjattuja koulutuksia oli tarkoitus tehdä niin pitkään, kunnes nähtiin, että kaikkien avainhenkilöiden osaaminen oli riittävällä tasolla.

Kolmannessa koulutusvaiheessa perehdytettiin Robert Rakennus Oy:n asentajat. Koulutuksessa kerrottiin lyhyesti uudesta toiminnanohjausjärjestelmästä sekä käytiin läpi, miten se vaikuttaa työntekijöihin jatkossa. Työntekijät koulutettiin käyttämään uutta työajanraportointia, millä he tulevat jatkossa sähköisesti ilmoittamaan tekemänsä tuntityöt sekä mahdolliset urakkatyöt vanhojen tuntiappujen sijaan.

Koulutuksia oli määrältään riittävästi. Asennekoulutusta olisi voitu lisätä. Asennekoulutuksella tarkoitetaan keskusteluja avainhenkilöiden kanssa, missä oltaisiin avattu hyödyt paremmin. (Henkilö C 2017.) Kyselyyn vastanneen Henkilö A:n mukaan koulutuksia ja erityisesti lähitukea olisi tarvittu enemmän, toisaalta asenne on tärkein (Henkilö A 2017.)

Koulutusvaiheen haasteina koettiin se, että projektiryhmä ei sisäistäisi järjestelmän käyttöä riittävän hyvin, jolloin muutkin koulutusvaiheet jäisivät vajavaisiksi. Haasteena ajateltiin olevan myös, miten yrityksen henkilöstö sisäistäisi ja suhtautuisi muutokseen.

4.5.3 Käyttöönotto

Myös toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto suunniteltiin otettavaksi käyttöön vaiheittain. Työnjohdon ja hallinnon kiireistä johtuen tämä projektin käyttöönoton vaiheistus nähtiin parhaaksi tavaksi toteuttaa toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto. Projektin kuormitusta saatiin jaettua isommalle aikavälille ja näin ollen keventämään työnjohdon ja hallinnon kuormaa. Toiminnanohjausjärjestelmä otettiin ensin käyttöön Pilot-projektina. Pilot-projektin tarkoituksena oli testata järjestelmän soveltuvuutta yrityksen toiminnallisuuksissa sekä kerätä dataa mahdollisesti tarvittavista muutoksista järjestelmässä. Jälkimmäisessä vaiheessa toiminnanohjausjärjestelmä otettaisiin käyttöön koko tuotannolle.

Pilot-käyttö

Toiminnanohjausjärjestelmää otettiin käyttöön aluksi Pilot-käyttöönotolla. Ideana oli avata uuteen järjestelmään muutamia projekteja, joita hallinnoitaisiin vain ja ainoastaan uuden järjestelmän kautta. Pyrittiin siis käymään koko prosessi läpi järjestelmässä, jotta saataisiin tarpeellista dataa, kuten mahdollisia puutteita kerättyä järjestelmästä. Tarkoituksena oli muuan muassa järjestelmän kautta laskea kohde, tarjota se tilaajalle, aikatauluttaa ja suunnitella projekti, sekä tehdä tarpeelliset tilaukset ja työntekijöiden resurssoinnit. Toiminnallisuuksia testaamalla arkikäytössä

saatiin järjestelmästä arvokasta dataa, jotta järjestelmää voitaisiin vielä tarpeen tullen räätälöidä vastaamaan yrityksen toimintamalleja paremmin.

Pilot-vaiheessa toiminnanohjausjärjestelmää käyttöön otettiin kahden projektipäällikön voimin. Tarkoituksellisesti projektiryhmä valitsi järjestelmän testikäyttäjiksi kahden suurimman tuotantolinjan projektipäälliköt testaamaan, jotta saataisiin mahdollisimman laajaa ja toisistaan eriävää käyttökokemusta. Projektipäälliköt yhdessä projektiryhmän kanssa hallinnoivat omia rakennusurakoita ja keräsivät tärkeää käyttökokemusta järjestelmästä ja sen toiminnallisuuksista.

Projektin testausvaihe ei onnistunut parhaalla mahdollisella tavalla. Avainhenkilöiden täysi sitoutuminen on tärkeä edellytys järjestelmän jalkauttamisessa. Kiire ja osittain asennekin vaikeuttivat uuden järjestelmän jalkauttamista, avainhenkilöiden sitoutumista ei kaikilta osin tapahtunut. Alkuinnostuksen laannuttua muut kiireet menevät yleensä edelle. (Henkilö A 2017)

Järjestelmän pilotointia eli testausta suoritettiin järjestelmän käyttämisen ja koulutusten kautta. Kun projektiryhmässä koettiin, että järjestelmää olisi testattu tarpeeksi siirryttiin toiminnanohjausjärjestelmän varsinaiseen käyttöön. Ohjausryhmän päätöksellä toiminnanohjausjärjestelmä otettiin käyttöön koko tuotannon osalta.

Muutosjohtaminen on haastavaa ja aina ei onnistuttu saamaan avainhenkilöitä innostumaan ja käyttämään järjestelmää toivotusti. (Henkilö B 2017.) Järjestelmän jalkauttamisessa yritykseen projektijohdolla pitäisi olla tiukempi ote ja riittävä johtoryhmän tuki, jotta saataisiin koko henkilöstö innostumaan ja käyttämään uutta järjestelmää. (Henkilö C 2017.)

4.6 Projektin päättäminen

Ohjausryhmä kokoontui maaliskuussa 2017 ohjausryhmän palaveriin. Palaverin aiheena oli projektin päättäminen. Palaverissa käytiin läpi

projektin vaiheita ja kohta kohdalta hyväksyttiin toteutuneet vaiheet yhdessä projektiryhmän kesken. Projektin omistaja oli myös paikalla yhtenä projektiryhmän jäsenenä. Näin varmistettiin myös projektin tilaajatahon hyväksyminen toiminnanohjausjärjestelmän toimitukselle. Ohjausryhmässä todettiin, että määrittely on onnistunut, koulutukset järjestelmään ovat riittäviä ja käyttöönotto sujuu suunnitellusti. Ohjausryhmän yhteisellä päätöksellä projekti suljettiin maaliskuussa 2017. Sulkemisen jälkeen alkoi toiminnanohjausjärjestelmän normaalikäyttö. Projektin sulkemisen jälkeen myös projektiryhmä purettiin.

Projekti dokumentoidaan usein kahdelle taholle. Dokumentit projektista luovutetaan asiakkaalle eli projektin tilaajalle sekä siitä laaditaan myös sisäinen dokumentaatio, joka jää projektiorganisaation käytettäväksi. (Kettunen 2009, 183.) Kohdeyrityksessä käyttöönotetun toiminnanohjausjärjestelmäprojektin dokumentaatio päädyttiin tekemään opinnäytetyönä. Opinnäytetyönä tehtävä dokumentaatio projektista on laaja ja projektia sekä sen ilmiötä tutkitaan syvällisemmin. Kohdeyrityksessä ajateltiin kyseisen dokumentaatiotavan palvelevan yritystä parhaiten, sillä kyseessä oli kohdeyrityksessä tehty ensimmäinen suurempi muutosprojekti.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kyselyn perusteella kohdeyrityksessä käyttöön otetun toiminnanohjausprojektin haasteita ja ongelmiakohtia olivat:

- Osittain vaillinnainen suunnittelutyö
- Projektinjohto
- Asenne

Kyseisen ERP-projektin suunnittelutyö koettiin riittäväksi. Ajateltiin, että projektiryhmän jäsenet pystyisivät tekemään suunnittelun riittävän laajasti, jotta järjestelmä palvelisi yritystä sekä taloushallinnon että tuotannon näkökulmasta. Loppujen lopuksi suunnittelu kuitenkin jäi hieman vaillinnaiseksi. Suunnittelussa ei otettu huomioon kaikkia tuotannollisesti tärkeitä asioita. Suunnittelutyötä tulisi jatkossa kehittää, niin että siihen nimettäisiin suurempi työryhmä ja mahdollisesti laajempaa osaamista. Näin varmistettaisiin se, että käyttöön otettava järjestelmä palvelisi koko yritystä ja sen henkilöstöä.

Projektiin lähdetessä ajateltiin, että nimetyn projektipäällikön irrottaminen järjestelmähankkeelle kokoaikaisesti tehostaisi johtamistyötä.

Projektipäällikkö organisoii projektia riittävällä tasolla, mutta ei onnistunut arkijohtamisessa eikä asennejohtamisessa. Projektipäällikkö koki arkijohtamisen haastavaksi, koska käyttöön oton kannalta avainhenkilöt työskentelevät pääasiassa työmailla. Tästä syystä heidän johtamisensa ja kontaktin saaminen heihin oli vaikeaa. Lisäksi asennepuolella havaittiin projektin aikana ongelmia. Osa avainhenkilöistä koki muutosprojektin työtä lisäävänä tekijänä, joten he mieluummin vieraantuivat siitä, kuin perehtyivät siihen. Tulevissa projekteissa johtamiseen tulisi ottaa entistäkin tiukempi ote. Se vaatii ennen kaikkea johtoryhmän ehdotonta tukea sekä vahvempaa auktoriteettia projektinjohdon osalta.

Ennen kuin ERP-projektiin oltiin varsinaisesti lähdetty, pyrittiin yrityksen avainhenkilöstöä sitouttamaan tulevalle muutosprojektille. Henkilöiden kanssa käytiin keskusteluja ja pyrittiin avaamaan muutoksen tuomia hyötyjä. Keskusteluiden perusteella avainhenkilöstö sitoutui projektiin ja he

suhtautuivat muutokseen positiivisesti. Projektin aikana myönteinen asenne säilyi, mutta usko ja motivaatio kärsivät pitkän muutoshankkeen aikana. Ei nähty välttämättä sitä hyötyä, mitä oltiin odotettu. Henkilöstön motivoiminen ja jatkuva tukeminen muutoksen aikana on havaittu edistävänä tekijänä työntekijöiden asenteissa.

Validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen validiteetti eli pätevyys ilmaisee sen, miten hyvin käytetty tutkimusmenetelmä mittaa tutkittavaa ilmiötä. Kun tutkimusote ja käytetyt tutkimusmenetelmät vastaavat tutkittavaa ilmiötä, on validiteetti hyvä. Tutkimuksen alussa, kun tutkimusmenetelmiä valitaan, tulee validiteetti ottaa huomioon. Mikäli tutkimuksessa tutkitaan jotakin muuta kuin mitä on alun perin ollut tarkoitus, on validiteetti puutteellinen. Validiteetin puuttuessa kokonaan tutkimus on täysin arvoton. (Hiltunen 2009.) Tämän tutkimuksen validiteetti on hyvä. Tutkimusmenetelmänä olleella kyselyllä saatiin selville tärkeää tietoa, mitä projektin aikana tehtiin oikein ja missä toiminnoissa on vielä kehitettävää. Lisäksi saatiin arvokkaita kehitysehdotuksia, joita voidaan tulevissa projekteissa mahdollisesti hyödyntää. Tutkimuksen kohderyhmänä olleet projektiryhmän jäsenet tuntevat yrityksen toimintatavat ja prosessit hyvin. Mikäli kysely oltaisiin osoitettu esimerkiksi kohdeyrityksen työntekijöille kentällä, olisivat tutkimustulokset olleet erilaisia.

Reliabiliteetin eli luotettavuuden avulla pyritään mittaamaan tutkittavan ilmiön toistuvuutta. Sen avulla pyritään kertomaan, miten luotettavasti ja toistuvasti tutkimukseen valitulla tutkimusmenetelmällä pystytään mittaamaan tutkittavaa ilmiötä. Virheelliset tulkinnat alentavat tutkimuksen reliabiliteettia. Satunnaisvirheitä ilmenee esimerkiksi kyselytutkimuksissa, mikäli tutkija ja vastaaja tulkitsevat kysymykset eri tavalla tai kysytty asia muistetaan väärin. (Hiltunen 2009.) Myös tämän tutkimuksen reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä. Kyselyn vastaukset, jatkuva havainnointi sekä projektin aikaiset dokumentit vaikuttavat reliabiliteettiin. Kyselyllä kerätyt vastaukset vastaavat tutkittavaa ilmiötä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia ilmiötä, eikä tehdä yleistyksiä. Saatuja tuloksia on mahdollista

hyödyntää myös muiden yritysten vastaavanlaisissa toiminnanohjausjärjestelmähankkeissa. Tutkimuksessa käytetyt tietolähteet vahvistavat tulkintaa tutkitusta ilmiöstä. Tutkimuksen kohderyhmänä toimineiden viiden henkilön vastaukset olivat melko samankaltaisia. Näin ollen aineistoa saatiin kerättyä riittävästi. Todettakoon, että laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit toteutuvat tässä tutkimuksessa.

6 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyö aiheena oli ERP-toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto ja siihen liittyvät haasteet. Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata kohdeyrityksessä käyttöönotetun toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprojektin vaiheita, sen aikana ilmenneitä haasteita ja ongelmia sekä esittää niihin kehitysehdotuksia.

Tämä opinnäytetyö koostuu kahdesta teoriaosuudesta sekä empiriaosuudesta. Ensimmäisessä teorialuvussa tarkasteltiin projektin määritelmää yleisesti sekä käsiteltiin projektin vaiheita. Alussa määriteltiin käsite projekti, jonka jälkeen tutustuttiin tarkemmin projektin vaiheisiin tarpeen tunnistamisesta aina projektin päättämiseen asti. Toisessa teoriaosuudessa käsiteltiin johtamista ja muutosta. Ensin määriteltiin mitä johtaminen on yleisesti, jonka jälkeen tutkittiin projekteihin vahvasti liittyvään muutokseen ja muutosvastarintaan. Muutosta ja muutosvastarinnan tuomia haasteita pyrittiin selvittämään muutosjohtamisen näkökulmasta. Opinnäytetyön empiriaosuus eli tutkimusosuus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tapaustutkimuksena. Kohdeyrityksenä oli Robert Rakennus Oy. Aineistonkeruumenetelminä käytettiin viidelle yrityksen työntekijälle osoitettua sähköpostikyselyä, osallistuvaa havainnointia, yritykseltä saatuja dokumentteja sekä palaverien muistioita.

Tutkimuksessa löydettiin vastaukset sekä pääkysymykseen: miten onnistunut ERP-projekti toteutetaan, että alakysymyksiin: mitä haasteita ERP-projektissa ilmeni kohdeyrityksessä ja mitä kehitettävää ilmeni ERP-projektin toteutuksessa. Opinnäytetyössä onnistuttiin kuvamaan kuinka onnistunut ERP-projekti tulisi toteuttaa. Tutkimuksessa onnistuttiin selvittämään toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton haasteet ja ongelmakohdat sekä esittämään niihin kehitysehdotuksia.

Kohdeyrityksessä toteutetun toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto suoritettiin huolellisesti. Pyrittiin suunnittelemaan projektin aikataulut ja resurssit tarkkaan, perehtymään järjestelmään huolellisesti sekä

kouluttamaan yrityksen henkilöstö. Lisäksi järjestelmän testaukseen käytettiin runsaasti aikaa sekä käyttöönottoa vaiheistettiin, jotta järjestelmän perehtyminen onnistuisi parhaalla mahdollisella tavalla.

Tutkimuksen perusteella selvisi, että kohdeyrityksessä toiminnanohjausprojektin käyttöönotto ei onnistunut parhaalla mahdollisella tavalla. Suunnittelu ja projektin valmistelu eivät olleet riittäväällä tasolla. Projektin puutteellisella suunnittelulla ja valmistelulla on usein myös negatiivinen vaikutus projektin muihin vaiheisiin ja järjestelmän jalkauttamiseen yrityksessä. Lisäksi projektinjohto ei onnistunut toivotulla tavalla tehtävässään. Projektinjohto epäonnistui etenkin arkijohtamisessa sekä asennejohtamisessa. Työntekijöiden motivoiminen ja tukeminen käyttöönottovaiheessa jäi osittain puutteelliseksi. Kyselyn vastauksien perusteella myös henkilöstön asenteissa havaittiin ongelmia.

Tutkimustulosten perusteella, jotta muutosprojekti pystyttäisiin toteuttamaan toivotulla tavalla, on panostettava ennen kaikkea projektin suunnitteluun ja valmisteluun. Huolellinen ja kokonaisvaltainen suunnittelu vaikuttaa positiivisesti projektin toteuttamiseen. Hyvän suunnittelun ja valmistelun lisäksi muutosjohtamiseen on syytä panostaa, jotta työntekijät saadaan pidettyä motivoituneina läpi muutosprojektin. Työntekijöiden motivoiminen ja jatkuva tukeminen ovat avainasioita muutoksen jalkauttamiseen yrityksessä. Hyvällä muutosjohtamisella voidaan vaikuttaa positiivisesti henkilöstön asenteisiin.

Jatkotutkimusehdotuksena voitaisiin tutkia toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton vaikutuksia yrityksen operatiivisiin toimintoihin. Tutkittaisiin ovatko yrityksen toimet tehostuneet järjestelmän käyttöönoton myötä.

LÄHTEET

KIRJALLISET LÄHTEET

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä – Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Pelin, R. 2008. Projektinhallinnan käsikirja. Jyväskylä: Projektijohtaminen Risto Pelin

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Tammi.

Ruuska, K. 2008. Pidä projekti hallinnassa – Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.

Kettunen, S. 2009. Onnistu projektissa. Helsinki: WSOYpro.

Kaski, S. & Kiander, T. 2007. Minä Johtajana – Itsetuntemuksesta toimivaan johtajuuteen. Helsinki: Edita.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Paasivaara, L., Suhonen, M. & Nikkilä, J. 2008. Innostavat projektit. Helsinki: Sairaanhoidajaliitto ry.

Vilpola, I. & Kouri, I. 2006. Toiminnanohjausjärjestelmän hankinta C-CEI-menetelmän avulla – Joustaako yritys vai järjestelmä. Vantaa: Teknologiateollisuus ry.

Ponteva, K. 2010. Onnistu Muutoksessa. Helsinki: WSOYpro.

YAP-Solutions Oy. 2016.

Robert Rakennus Oy. 2016.

Robert Rakennus Oy. 2017.

ELEKTRONISET LÄHTEET

Kaskela, L. 2005. Tietotekniikkahankkeet – projektinhallinta. [viitattu 14.9.2017]. Saatavissa: <https://www.tieke.fi/display/tiehan/Projektinhallinta>

Silfverberg, P. 2007. Ideasta Projektiksi – Projektinvetäjän käsikirja. [viitattu 14.9.2017]. Saatavissa: http://www.helsinki.fi/urapalvelut/materiaalit/liitetiedostot/ideasta_projektiksi.pdf

Tuominiemi, S. 2017. Johtaminen ja esimiestyö – muutosjohtaminen. [viitattu 30.9.2017]. Saatavissa: <http://www.balentor.fi/muutosjohtaminen>

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Graduryhmä 18.9.2009. Jyväskylän yliopisto [viitattu 16.10.2017]. Saatavissa: http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ ja_reliabiliteetti.pdf

SUULLISET LÄHTEET

Robert Rakennus Oy. 2017. Henkilö A.

Robert Rakennus Oy. 2017. Henkilö B.

Robert Rakennus Oy. 2017. Henkilö C.

Robert Rakennus Oy. 2017. Henkilö D.

Robert Rakennus Oy. 2017. Henkilö E.

LIITTEET

Liite 1. Kysely

Tarve

1. Mitkä olivat syyt yrityksen toiminnanohjauksen kehittämiseksi?

Suunnittelu ja valmistelu

2. Mitkä asiat onnistuivat projektin suunnitteluvaiheessa?
3. Mitkä asiat epäonnistuivat projektin suunnitteluvaiheessa? Mitä syitä epäonnistumiselle?

Määrittely ja käyttöönotto

4. Oliko mielestäsi järjestelmään koulutus riittävä? Mitä lisää? Mitä vähemmän?
5. Miten järjestelmän testausvaihe mielestäsi onnistui?
6. Miten järjestelmän käyttöönotto mielestäsi onnistui?
7. Mitä parannettavaa jäi projektin toteutuksessa?