



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

Projektihallinnan työkalu muuttuviin tarpeisiin

case Puuha Group Oy

Kaisa Huova

Kulttuurituotannon koulutusohjelma (240 op)

03 / 2018

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Kulttuurituotannon koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Työn tekijä Kaisa Huova	Sivumäärä 40 ja 5 liitesivua
Työn nimi Projektihallinnan työkalu muuttuviin tarpeisiin: case Puuha Group Oy	
Ohjaava(t) opettaja(t) Minna Hautio	
Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja Puuha Group Oy	
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa millaisia asioita kasvavan yrityksen tulisi huomioida liittyen projektinhallintaan ja projektinhallintatyökaluihin. Opinnäytetyön tilaajana toimi kasvuyritys Puuha Group Oy. Puuha valmistaa ja myy liikunta- ja lasten leikkivälineitä sekä puistokalusteita. Puuha haluaa panostaa vahvasti yrityksen toiminnan kehittämiseen ja tähtää kasvuun sekä Suomessa että ulkomailla.</p> <p>Projektinhallintaan kasvuyrityksen näkökulmasta saatiin lisätietoa kyselyiden ja haastatteluiden kautta. Aineiston lisäksi opinnäytetyössä käsitellään projektinhallinnan termejä ja projektinhallinnan erilaisia menetelmiä. Analyysissä tuodaan esille projektinhallintaan suunniteltuja sovelluksia ja niiden käytettävyyttä Puuhan tarpeisiin.</p> <p>Opinnäytetyön myötä saatiin kattava kuva Puuhan projektinhallinnan tarpeista ja projektinhallintatyökalun valintaan vaikuttavista asioista. Näitä ovat muun muassa yrityksen tapa jakaa tietoa, työkalun käyttäjämäärä, muiden ohjelmistojen olemassaolo, työkalun käyttöympäristöt sekä projektien kokoluokka. Lisäksi tutkimuksessa löydettiin tietoa siitä, mitä projektinhallintatyökalun käyttöönotossa tulisi huomioida sekä pilotoinnin merkitys jalkauttamisessa.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksia voivat hyödyntää Puuhan lisäksi kasvutavoitteita kohti pyrkivät yritykset, joiden tarkoituksena on kehittää toimintaansa projektinhallinnan keinoin. Opinnäytetyössä käsitellään tiiviissä muodossa ja esimerkkien avulla erilaisten olemassa olevien projektinhallintatyökalujen käyttömahdollisuuksia.</p>	
Asiasanat projektinhallinta, projektinhallintatyökalut, kasvuyritykset, johtaminen, kehittämisprojektit	

HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Degree Programme in Cultural Management

ABSTRACT

Author Kaisa Huova	Number of Pages 40
Title Project management tools to meet the needs of growing companies: case Puuha Group Oy	
Supervisor(s) Senior Lecturer Minna Hautio	
Subscriber and/or Mentor Puuha Group Ltd.	
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this thesis was to collect information on project management and project management tools for a growing enterprise. The subscriber for the thesis was Puuha Group Ltd. that manufactures and sells sports and children's play equipment as well as outdoor furniture. One of the current objectives of Puuha is to actively invest in developing its business, and it aims at growth both in Finland and abroad.</p> <p>The data for the thesis were collected through a survey and semi-structured interviews. The theoretical section explores the terms, methods and concepts of project management, and the analysis focuses on the applications designed for project management and their usability for Puuha's needs.</p> <p>The thesis gives a comprehensive view of Puuha's project management needs and factors that affect the selection of a project management tool. These factors are, for example, the company's way of informing, the number of users, other applications used and the scale of its projects. The results suggest that there are plenty of matters to consider when choosing an appropriate tool and that it is essential to pilot the tool before adapting it for the whole company.</p> <p>The results of the thesis can be utilised not only by Puuha but also by other growing enterprises that are eager to scale their business through project management. Moreover, the thesis introduces different tools with examples and tips on how to use them.</p>	
Keywords project management, project management tools, leadership, development projects	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 CASE PUUHA GROUP OY	7
2.1 Perustiedot	7
2.2. Arvot ja toimintaympäristö	8
3 TIETOPERUSTA	9
3.1 Projektit ja hankkeet	9
3.2 Mitä on projektinhallinta?	11
3.3 Projektin keskeiset sidosryhmät ja jäsenet	12
3.4 Projektiviestintä	12
3.5 Projektihallinnan mittarit	13
4 MENETELMÄT	14
4.1 Aineiston hankintamenetelmät	14
4.1.1 Haastattelut	15
4.1.2 Kysely	18
4.2. Aineiston analyysimenetelmät	19
5 ANALYYSI	20
5.1 Projektin määrittely Puuhan näkökulmasta	20
5.2 Projektihallinnan ja työkalun edut	22
5.3. Projekinhallintatyökalun valinnan riskit	24
5.4. Projektinhallintatyökalun käyttö Puuhalla	26
5.5. Käyttöönotto	27
5.6. Projektinhallinnan keinot Puuhan arjessa	28
5.6.1 Projektinhallintamenetelmät	29
5.6.2 Projektinhallintatyökalut	33
6 YHTEENVETO	36
6.1. Johtopäätökset	36
6.2 Onnistumisen arviointi ja tästä eteenpäin	38
LÄHTEET	41
LIITTEET	44

1 JOHDANTO

Kasvuyritysten tulisi kasvaa nopeasti, mutta kehittymisen tulisi olla systemaattista. Kasvuyrityksissä resurssit voivat olla vähäisiä ja isoja muutoksia voi tapahtua lyhyellä aikavälillä. Tämä tarkoittaa isoa työmäärää tiukoilla resursseilla sekä muuttuvia tavoitteita. Yksi kehittämisen toimintamalli on kehitysprojektit. Kirjainyhdistelmää t&k eli tutkimus ja kehitys käytetään yrityksissä paljon (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 17). Jotta kehitystä on mahdollista saada aikaiseksi lyhyessä ajassa, tulisi projektitoimintaa ohjata joku ja jokin. Usein projekteja tehdään jonkin tavoitteen vuoksi ja joku on kokenut tärkeäksi projektin toteuttamisen. Usein projektien johtamiseen ei kuitenkaan ole riittävästi aikaa eikä niitä ole suunniteltu tarpeeksi pitkälle ennen toteutusta. Tällöin on riskinä, että projektia lähdetään toteuttamaan ja sen edetessä unohdetaan mitä ja ennen kaikkea miksi projektia oltiin tekemässä. Jotta vältetään punaisen langan katoaminen projektin edetessä, tulee tavalla tai toisella pystyä seuraamaan projektin edistymistä ja toimenpiteiden valmistumista kohti määriteltyä tavoitetta.

Kätevä apuväline projektityöskentelyn hallinointiin on projektihallinnan työkalu. Työkaluna voi toimia lähes mikä tahansa väline, ohjelmisto, paperi tai taulukko, mutta tehokkaan seurannan mahdollistamiseksi käytettävä työkalu tulisi valita harkiten. Opinnäytetyöni tavoitteena oli löytää Puuha Group Oy:n (jatkossa: Puuha) tarpeita vastaava projektinhallintatyökalu. Sopivan työkalun avulla on tarkoitus tukea Puuhan työntekijöiden ja johdon kykyä hallita sekä seurata tulevia projekteja. Kehittämällä projektienhallintaa, voidaan tukea yrityksen kasvua ja erityisesti kehitysprojektien toteutusta. Tavoitteena on myös kartoittaa, kuinka merkittävässä osassa Puuhan arkea on projektimainen työskentely ja mihin tarpeeseen henkilökunta näkisi projektinhallintatyökalusta olevan suurinta apua. Oleellista on myös prosessin myötä havaita, millaisia seikkoja projektinhallintatyökalua valitessa tulee huomioida, kun kyseessä on nimenomaan kasvuun tähtäävä myyntiorganisaatio.

Opintojeni kautta olen tutustunut projektihallinnan teoriaan ja käytäntöihin. Kulttuurituotantoalalla projektienhallinta on usein arkipäivää. Olen työskennellyt Puuhalla jo jonkin aikaa ensin harjoitteluiden kautta ja tämän jälkeen vakituises-

sa työsuhteessa. Työskennellessäni Puuhalla olen havainnut sen, kuinka paljon aikaa käytetään työntekijöiden työmäärän hallitsemiseen, työtehtävien jakamiseen ja seurantaan. Tämä on tietysti osa yritystoimintaa ja työnjohtamista, mutta koen, että itse työn tekeminen kuitenkin edistää lopputulosten saavuttamista enemmän kuin pelkkä työn suunnittelu ja jaottelu. Tämän vuoksi suunnittelu tulisi toteuttaa ripeästi, jolloin aikaa jää itse enemmän työn joustavaan tekemiseen ja asioiden edistämiseen. Puuhan vuoden 2018 yksi teemoista on asioiden loppuun asti saattaminen ja juuri tätä tukemaan tarvitaan taitavaa projektinhallintaa. Opinnäytetyön tekeminen kulttuurialan ulkopuoliseen yritykseen tarjosi mielenkiintoisen pohjan tutkimustyölle ja työni kautta käytäntö ohjasi vahvasti opinnäytetyön kulkua. Koska projektinhallinnassa samat pääpiirteet toistuvat alasta riippumatta, pystyin hyödyntämään kulttuurialalla opittuja asioita Puuhalla, mutta myös löytämään uusia puolia projektinhallinnasta yritysmaailmassa.

Ennen opinnäytetyötäni Puuhalla ei ollut käytössä varsinaista projektinhallintatyökalua. Puuhan tavoitteena on kasvaa ja kehittyä, joten tulevaisuus tulee olemaan täynnä eri kokoluokan projekteja ja muutoksia. Jotta projektitoiminnasta saadaan irti mahdollisimman paljon, tulee projektien olla hallittuja ja johdettuja. On selvää, että ennemmin tai myöhemmin Puuhan tulee ottaa käyttöönsä jokin projektimaista työskentelyä tukeva työkalu. Ohjelmistoja Puuhalla on käytössä useampia, mutta niistä mikään ei ole suoraan projektinhallintaan erikoistunut ohjelmisto.

Kasvuyrityksissä - kuten lähes kaikissa yrityksissä - resurssit ovat rajallisia. Ihmisillä on käytössään päivässä 24 tuntia ja päivän aikana tulisi nukkua, syödä, olla sosiaalinen, liikkua ja ehtiä vielä tehdä töitäkin suuri osa valveillaoloajastaan. Koska maailman rikkaimmallakaan ihmisellä ei ole sen enempää aikaa päivässä kuin meillä muillakaan, tulee tehdä valintoja, miten aikansa käyttää (Lindholm & Saarinen 2017, 23). On siis priorisoitava eli valittava tiettyjä asioita toisten edelle ja tätä priorisointia tukemaan voidaan käyttää projektinhallintatyökalua. Kun tehtävät muodostetaan kokonaisuuksiksi ja käytetään hetki aikaa niiden jäsentelyyn, havaitaan mitkä ovat työpaikan tai esimiehen näkökulmasta kaikkein tärkeimpiä tehtäviä.

Projektihallinnan työkalulla voidaan vähentää sähköpostitulvaa kun meneillään oleviin työtehtäviin liittyvä tieto on kaikkien saatavilla yhdessä paikassa. Projektinhallintatyökalun käytöllä voidaan myös helpottaa viestintää ja projektien seuranta. Mikäli työkalun rakenne on samanlainen läpi koko ohjelman ja kaikilla käyttäjillä, opitaan tietoa etsimään itsenäisesti oikeasta kohdasta työkalua. Tällöin vältetään jatkuvalta kyselyltä mikä tehtävä on valmis ja mikä on vielä keskenä. Tällöin johdon on myös helpompi seurata vastaako työntekijän käsitys priorisoinnista samaa ajatusta kuin johdon. Mikäli työntekijä on merkinnyt tärkeiksi seuraaviksi projekteiksi tai tehtäviksi jotain aivan muuta mitä työnantaja toivoisi, voidaan asiasta keskustella jo ennen tehtävien aloittamista. Samalla työntekijä tekee näkyväksi oman edistymisensä ja eniten sillä hetkellä kuormittavat työkokonaisuudet. Projektinhallintatyökalu auttaa myös muistamaan mitä tehtäviä on vielä tekemättä ja ymmärtämään minkä verran mikäkin tehtävä vie aikaa.

2 CASE PUUHA GROUP OY

Case-esimerkkinä opinnäytetyössäni oleva Puuha on maan johtavia lasten leikki-, liikunta- ja ulkoiluvälineiden valmistajia. Yritys on kasvanut voimakkaasti viime vuosina. (Juuri Partners Oy 2016.) Puuha valmistaa ja myy ulkoliikuntavälineitä ja lasten leikkivälineitä sekä pihatuotteita. Puuhan asiakkaita ovat muun muassa rakennusliikkeet, kunnat ja kaupungit, koulut, päiväkodit sekä taloyhtiöt. Tällä hetkellä Puuhalla on toimistot Turussa ja Espoossa.

2.1 Perustiedot

Puuha on toiminut nykyisellä nimellään vuodesta 2010 lähtien (Puuha Group Oy 2017a). Liikevaihtoa vuonna 2016 yrityksellä oli 4,9 miljoonaa euroa (Suomen asiakastieto Oy 2018.). Puuhan historiaan liittyy muun muassa vuonna 2016 saatu kasvuyrityspalkinto Entrepreneurial Spirit of Turku. Vuonna 2016 PK-yrityksiin sijoittava Juuri Rahasto I Ky lähti Puuhan rahoituskumppaniksi tarkoi-

tuksenaan vahvistaa yhtiön mahdollisuuksia panostaa vientiin ja tukea Puuhan liiketoimintaa sekä asiakaslähtöistä toimintamallia. (Juuri Partners Oy 2016.) Vuonna 2017 Puuha myös osti leikkivälineiden valmistuksesta vastaavan tuotannon osaksi omaa toimintaansa (Puuha Group Oy 2018a).

2.2. Arvot ja toimintaympäristö

Puuhan arvoina oli vuonna 2017 kirjattu liikunnallisuus ja halu olla yritys, josta löytyy ratkaisut hyvinvoinnin lisäämiseen liikkumisen kautta (Puuha Group Oy 2018a). Puuhan historian aikana tuotevalikoimassa ovat korostuneet perinteisemmät leikki- ja puistokalusteet, mutta viime vuosina Puuha on selkeästi nostanut liikunnallisuutta keskeiseen osaan yrityksen toimintaa. Tämä näkyy muun muassa Street Workout-telinesarjan kehittämisenä yhdessä Suomen Street Workout ry:n kanssa (Seinäjoen sanomat 2017). Lisäksi Puuha osti David Sports Oy:n osaksi toimintaansa vuonna 2018 (Puuha Group Oy 2018b). Puuha haluaa brändäytyä liikkumisen iloa lisäävänä yrityksenä. Puuhan visiona on saada jokainen liikkeelle. Tämä ei tarkoita pelkästään lapsia vaan myös aikuisia ja vanhuksia. Puuhan missiona on olla mukana liikkumisen, leikkimisen ja yhdessäolon turvaamisessa. (Puuha Group Oy 2018a.)

Vuoden 2018 vaihteessa Puuha on hionut arvojaan yhdessä henkilökunnan kanssa. Henkilökunnalta esille nousi tärkeinä aiheina työskentelytavat, viestiminen sekä toisten kohtelu. Ne ovat kannattelevia teemoja puuhalaisten arjessa. Työskentelytavat tulevat esille siinä, että puuhalaiset ovat rohkeita ja luotettavia, ammattitaitoisia ja ylpeitä omista saavutuksistaan. Tärkeinä nähdään myös päättäväisyys, kumppanuus ja intohimo tekemistä kohtaan. Näillä teemoilla Puuhalla aiotaan työskennellä myös jatkossa. Viestimisessä tärkeänä nähdään asioiden loppuun asti vieminen, rehellisyys ja uskottavuus. Toisten kohtelu heijastuu jokapäiväiseen arkeen. Toisia lähestytään inhimillisesti, välittäen ja tasa-arvoisesti. (Puuha Group Oy 2017b.) Nämä toimintatavat on kiteytetty Puuhan arvoiksi kipinä, syke ja turva. Kipinä viittaa rohkeuteen tarttua ennakkoluulottomasti asetettuihin tavoitteisiin ja haluun jatkuvasti kehittyä ja oppia. Syke arvona tarkoittaa, että Puuhalla arvostetaan työntekijöiden osaamista ja työtä tehdään

intohimoisesti ja ammattitaidolla. Asiat viedään loppuun asti ja halutaan olla luottamuksen arvoisia niin yrityksen sisällä kuin asiakkaille ja yhteistyökumppaneille. Syke myös viittaa liikunnallisuuteen ja tuotevalikoiman halutaan tukevan liikkumista. Arvona turva tarkoittaa, että Puuhan tuotteiden käyttäjien turvallisuus on yritykselle keskeinen asia. Tuotteet noudattavat voimassa olevia turvallisuusstandardeja ja työtä tehdään nimenomaan asiakkaita ja tuotteiden käyttäjiä varten. Turva tarkoittaa myös, että kunnioitetaan kanssaihmissä ja työyhteisössä toimitaan inhimillisesti sekä tasa-arvoisesti. (Puuha Group Oy 2018c).

Koska Puuha toimii lasten leikkivälineiden ja kuntoilulaitteiden markkinoilla, toimintaa ohjaavat erilaiset standardit ja sertifikaattien kriteerit. Standardit luovat perustan suunnittelulle ja uusille tuotteille, jotta tuotteet ovat turvallisia käyttää. Muun muassa ISO-sertifikaatit ISO9001 ja ISO14001 ovat Puuhalle tärkeitä toiminnan perusteita. ISO9001 sertifikaatti liittyy laadunhallintaan ja sen tulisi olla kiinteä osa yrityksen toimintatapoja sekä strategiaa (Suomen Standardisoi-misliitto SFS ry 2018a). ISO14001 tarjoaa yrityksille ympäristöasioiden hallintaan työkaluja (Suomen Standardisoi-misliitto SFS ry 2018b). Sertifikaatit uudistuvat säännöllisesti ja niitä kehitetään vastaamaan paremmin yritysten kehityshaasteisiin. Sertifikaatteihin liittyvät auditoinnit valvovat omalta osaltaan yritysten toimintaa ja luovat tietyt pääkriteerit niiden toiminnalle.

3 TIETOPERUSTA

Tietoperustassa tuon esille sekä perinteiseen projektinhallintaan että projekteihin liittyviä käsitteitä. Käsittelen erityisesti projektinhallinnan ominaispiirteitä kuten viestinnän ja johtamisen merkitystä.

3.1 Projektit ja hankkeet

Projektissa tehdään yksi asia, yhden kerran, alusta loppuun. Projektilla on tietty tavoite tai haluttu lopputulos, joka pyritään toteuttamaan annetussa aikataulus-

sa ja budjetissa. (Anttonen 2003, 15.) Projekti-sana juontaa juurensa latinankielisestä ilmaisusta 'projicere', joka tarkoittaa 'heittää eteen, ehdottaa, suunnitella etukäteen'. Se on siis jotain, joka on tulossa ja jota varten tulee kehittää ratkaisuja. (Anttila 2001, 11.)

Projektille ei ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa määritelmää vaan projekti voidaan mieltää hyvin erilaisiksi kokonaisuuksiksi. Eroavaisuuksia tulee esimerkiksi siinä kuinka yksiselitteisesti projekti määritellään. Laadunhallintajärjestelmässä projekti määritellään passiivimuodossa sarjana toimenpiteitä, jotka johtavat määrättyssä lopettamisajankohdassa aikaan saatuun lopputulokseen (Ijäs & Tuominen 2005, 9). Tämä taas kumotaan pohdiskelevissa projektin määrittelyissä harhauskona, että projektit syntyisivät itsestään. Se, että odotetaan projektin onnistuvan kun joku tai jokin on nimetty projektiin liittyväksi toimeksi, saadaa lopulta aikaan vain ikuisuusprojekteja, joita ei pysyvänä olotilana enää voida edes kutsua projekteiksi (Anttila 2001, 11).

Projektit eivät ole uusi keksintö, vaan toimintamallista löytyy historiasta esimerkkejä. Projektit ovat liittyneet isojen hankkeiden johtamiseen, kuten suoran meritien etsimiseen Intiaan tai keskiajan maustekaravaanien matkoihin. (Anttonen 2003, 15.) Projektitoiminnan muodot kehittyivät teollistumisen myötä, kun kehityshankkeissa ulkoisten tekijöiden sijaan tuli keskittyä sisällöllisiin vaatimuksiin ja yksityiskohtiin. Teknologia kehittyi ja yksittäisten rakennushankkeiden sijaan alettiin suunnitella monimutkaisia teknologisia järjestelmiä kuten rautatieverkostoja. (Leppälä 2011, 18.)

Projekti-käsite jatkoi kehittymistä tämän jälkeen. Kun käsitteestä puhutaan sen nykyisessä merkityksessä, kuten organisaatioiden uudistumisen välineenä, nähdään se abstraktimpana käsitteenä (Leppälä 2011, 31). Projektit eivät enää ole vain teknistä toteutusta, vaan sisältävät suuren määrän muuttuvia inhimillisiä tapoja toimia. Tulee ymmärtää ihmisten sosiaalisten suhteiden, tunnetason kysymysten sekä vaihtelevan projektiosaamisen tason merkitys. (Anttila 2001, 7.)

Projekti sanalle voidaan nähdä synonyyminä hanke (Suomen Projekti-Instituutti Oy). Toisinaan voi kuitenkin olla tarpeellista erottaa nämä kaksi toisistaan. Han-

ke-sanana merkitys voidaan nähdä laajempaan kokonaisuuteen ikäänkuin isona projektina, jonka tavoite ei ole yhtä tarkasti määriteltävissä. Projekti nähdään täsmällisempänä ja määritellympänä. (Anttila 2001, 17.)

Kehitysprojektit ovat yksi esimerkki projektitoiminnan muodoista. Projektitoimintaa ohjaakin kasvavissa määrin jonkinlaiset uudistumis- ja kehittämistarpeet (Leppälä 2011, 31). Kehitysprojekteissa halutaan saavuttaa uusi tai parannettu lopputulos. Kehitysprojekteja voivat olla esimerkiksi tutkimukset, selvitykset sekä työmenetelmien kehittäminen. (Anttila 2001, 18.) Organisaatioiden kehitysprojektit puolestaan tuottavat esimerkiksi toimintaprosessien kuvauksia (Suomen Projekti-Instituutti Oy 2018; Leppälä 2011, 60).

3.2 Mitä on projektinhallinta?

Projektinhallinnalla voidaan nähdä olevan kolme päätavoitetta. Ensimmäinen projektin tulisi tuottaa ennalta määritellyjä halutunlaatuista tuloksia. Toiseksi nämä tulokset tulisi tuottaa niin, että pysytään suurimmalta osin suunniteltujen resurssien rajoissa. Näitä resursseja voivat olla esimerkiksi raha- tai henkilöresurssit. Kolmanneksi projektia tulisi hallita siten, että tuotokset saavutetaan sovitussa aikataulussa. (Lehtonen, Lindblom, Korpinen & Simonen 2006, 22.) Jotta tuleva projekti ja suunniteltava tavoite on mahdollista saavuttaa sekä aikataulussa että budjetissa, tarvitaan projektinhallintaa. Projektinhallinta on suurilta osin tehtävien priorisointia. 20 prosenttia syistä johtaa 80 prosenttiin seurauksista ja 20 prosenttia ahkeroinnista tuo 80 prosenttia palkinnoista. Jotkut asiat siis ovat selvästi merkityksellisempiä kuin toiset lopputuloksen kannalta. (Anttonen 2003, 47-48.) Yrityksissä projektit ovat arkipäivää ja projektinhallintaa sivuaa monille yrityksille tuttu laadunhallintajärjestelmä ISO. Laadunhallintajärjestelmässä arvioidaan prosesseja, joilla varmistetaan, että suunnitellut ja sovitut projektin tavoitteet saavutetaan. (Ijäs & Tuominen 2005, 22-23.) Näitä voivat olla esimerkiksi jatkuvan kehittämisen menetelmät, kuten mittarointi ja sen tuottamien tulosten analysointi (Ijäs & Tuominen 2005, 142).

3.3 Projektin keskeiset sidosryhmät ja jäsenet

Projektinhallinnasta voi vastata projektiryhmän jäsen, joka usein nimitetään projektijohtajaksi tai -päälliköksi. Projektijohtajan tulisi olla luova, mutta toisaalta osata pitää kaikki langat käsissään. Projektijohtajalla tulisi olla hyvät kommunikaatio- ja kuuntelutaidot sekä hänen tulisi olla yhteistyökykyinen. (Anttonen 2003, 104; Anttila 2001, 115.) Projektin johtajan tulisi osata motivoida projektiryhmäläisiä. Pelkät projektin päätavoitteet motivoinnin keinona ovat usein liian kaukaisia. On osattava antaa myös lyhyemmän aikavälin tavoitteita, jotka motivoivat projektiryhmäläisiä tässä hetkessä. (Järvenpää & Kankare 2013, 286.) Motivointi voidaankin nähdä yhtenä työn johtamisen perusteena, jossa turhan työn tekemistä kyseenalaistetaan ja arvioidaan kriittisesti kysymyksillä: Onko juuri tämä tehtävä tärkeä ja tehdäänkö työtä itseä ja organisaatiota hyödyttävällä tavalla? (Leppälä 2011, 196). Projektin menestymisen kannalta oleellista on kyky mukauttaa toimintaa ja reagoida muutoksiin. Koska projektit harvoin etenevät täysin suoraviivaisesti lähtötilanteesta A lopputulokseen B, voidaan muutoksiin puuttua ohjausryhmän avulla. Ohjausryhmään voivat kuulua esimerkiksi projektisopimuksen osapuolet ja rahoittajataho. Ohjausryhmällä tulisi kuitenkin olla tietty etäisyys itse projektin toteutukseen. Sen tärkein tehtävä on mukauttaa projekti toimintaympäristön muuttuviin tarpeisiin ja mahdollisesti puutteellisesti tehtyyn projektisuunnitelmaan. (Leppälä 2011, 187-189.)

3.4 Projektiviestintä

Projektiviestinnällä on keskeinen merkitys projektinhallinnassa ja sen avulla motivoidaan sekä projektiryhmää että projektin sidosryhmiä (Mäntyneva 2016, 111). Motivoivien tavoitteiden lisäksi tulisi avoimesti viestiä projektin mukanaan tuomista muutoksista. On osattava tuoda esille ketä muutokset koskettavat ja mikä toiminnassa muuttuu. Oleellista on, että kaikki projektin avainhenkilöt, itse mukaan lukien, ymmärtää muutokset, jotta projektin tilannetta voidaan havainnoida. (Järvenpää & Kankare 2013, 287.) Projektinhallinnassa viestinnällä onkin keskeinen merkitys. Tulisi ymmärtää viestinnän vuorovaikutteisuuden merkitys sekä ilmoittamisen ja viestinnän ero. Jos tietoa annetaan esimerkiksi vain tie-

dotteilla, puuttuu kokonaan palaute ja keskustelu. Tämän vuoksi on oleellista tukea sidosryhmien välillä tapahtuvaa viestintää. Tämä voi tapahtua esimerkiksi sosiaalisen median työkaluilla tai vertaistuen kautta muiden samoissa tehtävissä työskentelevien kesken. (mt. 291-292.)

Viestintää ei tulisi toteuttaa vain projektin edetessä tarpeen vaatiessa vaan viestinnän tulisi olla suunniteltua ja järjestelmällistä. Projektiviestinnän toimivuutta tukemaan voidaan luoda viestintäsuunnitelma. Suunnitelmassa tuodaan esille se mitä halutaan viestiä, mitä kautta ja kenen toimesta. Suunnitelmaa on hyvä lähteä laatimaan esimerkiksi sidosryhmien tietotarpeen kartoittamisen kautta. (Ijäs, Tuominen 2005, 111.) Oleellista viestintäsuunnitelmassa on myös tuoda esille viestinnän tavoite eli syyt miksi viestitään. Projektin edetessä viestintä painottuu eri osa-alueisiin ja projektiviestintä voidaan jakaa sekä sisäiseen että ulkoiseen viestintään. Lisäksi on huomioitava millä tavoin projektiviestintä saada erottumaan muusta viestinnästä ja informaatiotulvasta. (Mäntyneva 2016, 111-112.)

3.5 Projektihallinnan mittarit

Projektinhallinnan onnistumisen keskeinen mittari on projektin eteneminen. Jos projekti etenee, on sitä todennäköisesti hallittu onnistuneesti. Projektin eteneminen on helpointa havaita tuotettuina hyötyinä ja realisoituneina tuloksina. Mitä kauemmin projekti etenee ilman konkreettisia tuloksia, sitä epävarmemmaksi tulosten saavuttaminen siirtyy. Ennemmin tuloksia tulisi saada projektista vähän ja nopeasti kuin epävarmasti pitkän aikavälin kuluttua enemmän. (Järvenpää & Kankare 2013, 281-282.) Projektin edistymiselle tulisi asettaa mittarit jo ennen projektiin ryhtymistä. Mittarit tulisi osata suunnitella huolellisesti, jotta projektin aikana raportointitoiminta sujuu lähes automaattisesti. Tärkeintä on kuitenkin ymmärtää se, kuinka vähän voi tietää tulevasta. On oleellista tiedostaa tiedon puute, joka vallitsee projektia suunniteltaessa. Tämän vuoksi voi olla turvallisempaa suunnitella pieniä syklejä kerralla eteenpäin. (Leppälä 2011, 186-187.)

Toisinaan projektinhallinta on voinut olla toimivaa, vaikkei projektia itsessään nähdäkään onnistuneena. Jos kaikki projektin asianosaiset yhteisymmärryksessä päättävät, että projekti tulee keskeyttää, ei projekti välttämättä ole epäonnistunut (Litke & Kunow 2002, 123). Yhtä lailla, jos projektinhallinta on ollut surkeaa ja projekti on saatu loppuun, mutta kaikki projektiryhmäläiset eivät ikinä enää halua toteuttaa mitään vastaavaa, voidaan nähdä projektihallinnassa olleen puutteita.

4 MENETELMÄT

Selvittääkseni, mikä olisi Puuhalle toimivin projektinhallintatyökalu, tarvitsin lisätietoa aiheesta teorian lisäksi. Menetelminä tähän tiedonhakuun ja tutkimukseen käytin haastatteluja ja kyselyitä. Haastatteluja toteutettiin useampi ja hieman erilaisissa muodoissa. Haastateltavina olivat projektinhallintatyökaluja tarjoava taho, niitä käyttävän yrityksen edustaja ja Puuhan työntekijä, jolle Puuhan historia on tuttu pidemmältä aikaväliltä. Puuhan työntekijöille tehtiin kysely, jotta myös puuhalaisten eli projektinhallintatyökalun loppukäyttäjien ääni saatiin kuuluviin.

4.1 Aineiston hankintamenetelmät

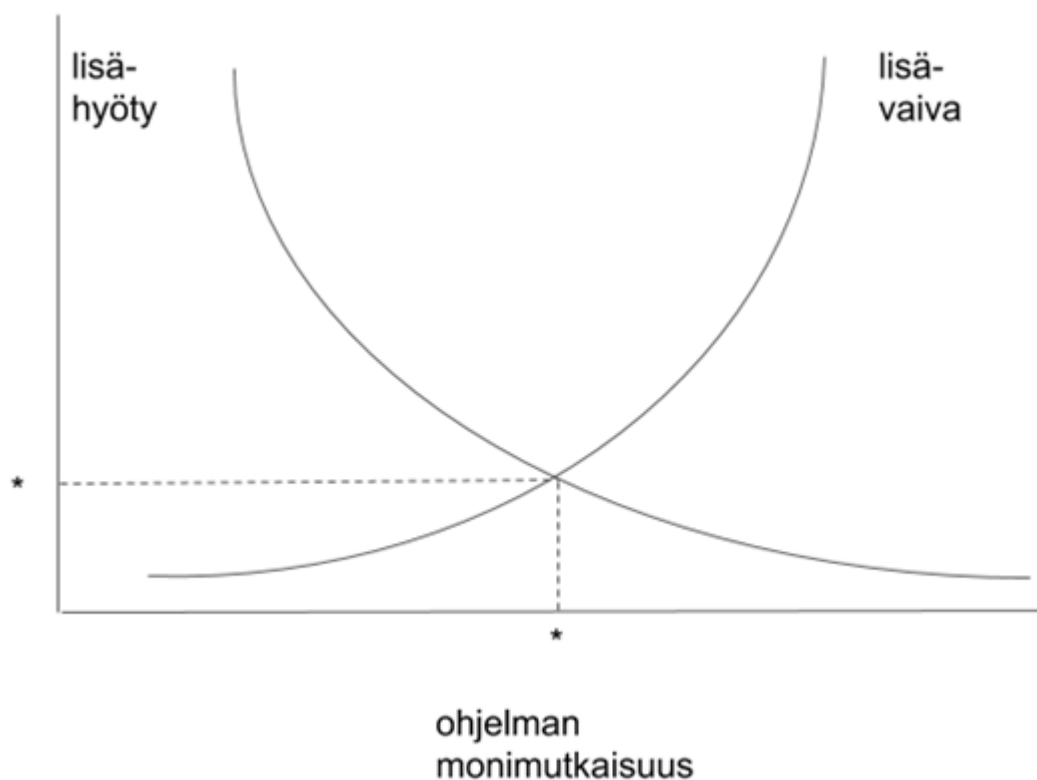
Koin parhaiksi tavoiksi hankkia aiheeseen liittyvää aineistoa haastatteluilla ja kyselyllä. Niiden avulla sain sekä kvantitatiivista että erityisesti kvalitatiivista tietoa aiheesta. Lähestymistavaksi muotoutui tapaustutkimus, koska tutkimuskohteenä painottui vahvasti case eli tapaus. Tapaustutkimus on hyvin tyypillinen strategia erityisesti liiketaloustieteissä, joten yrityksen toimintaa kehittäessä näin sen luonnolliseksi tavaksi tutustua aiheeseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52.)

Halusin tapaustutkimuksella tuottaa erityisesti syvällistä tietoa tilanteesta ja ymmärtää Puuhan sekä sen työntekijöiden mielipiteitä projektinhallintaan liitty-

en. Koska tapaustutkimus vastaa enemmänkin kysymyksiin “miten?” ja “miksi?”, on oleellisempaa saada suppeasta osa-alueesta paljon tietoa kuin valtavasta aiheesta vähän tietoa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52-53.) Opinnäytetyöni ideana oli selvittää Puuhan projektihallinnan tilanne ja tarve sekä soveltaa kerättyä tietoa sen jälkeen yleisempään tasoon. Tämä oli casen kannalta oleellisempi tapa kerätä tietoa, sen sijaan, että olisin etsinyt paljon yleistä tietoa projektinhallinnasta ja yrittänyt löytää oivalluksia, jotka olisivat olleet sovellettavissa Puuhaan. Tämä jo senkin vuoksi, että projektinhallinta on laajasti jo aiemmin tutkittu aihe.

4.1.1 Haastattelut

Toteutin yhteensä kolme haastattelua. Haastatteluiden ensisijaisena tavoitteena oli selvittää projektihallinnan ammattilaisten näkemyksiä projektinhallinnasta ja siihen liittyvistä työkaluista. Lisäksi tavoitteena oli kartoittaa sitä, millaisia asioita tulisi huomioida valitessaan projektihallinnan työkalua. Puuha on ollut pieni yritys, mutta nyt kovassa kasvussa. Jotta ei tehtäisi hätiköityjä päätöksiä, pitäisi pystyä katsomaan myös tulevaisuutta kohti. Ei ole aivan yksinkertaista valita ohjelmaa, joka olisi juuri oikeanlainen kasvavan yrityksen tarpeisiin. Haastatteluilla halusin saada tukea sen selvittämiseen, millainen ohjelma parhaiten vastaisiin Puuhan tarpeita. Ohjelma ei saisi olla liian yksinkertainen, jolloin siitä ei olisi tarpeeksi hyötyä. Toisaalta ohjelma ei missään nimessä saa olla liian monimutkainen, jotta se nähdään hyödylliseksi käyttää arkisissa ja pienemmissä projekteissa. Täydellistä monimutkaisuuden ja yksinkertaisuuden kohtaamispiistettä lienee mahdotonta löytää, mutta ohjelman valinnassa vähemmän on todennäköisesti enemmän.



Kuvio 1: Ohjelman monimutkaisuus, mukaillen Anttonen 2003, 249

Ensimmäisenä haastattelin Aleksi Pulkasta, joka on toinen Agendium Oy:n perustajista ja sen operatiivinen johtaja. Agendium Oy on suomalainen ohjelmistoyritys, jonka toinen perustaja on Ismo Paananen. Agendium on kehittänyt muun muassa Worklist-ohjelman, jonka avulla erityisesti asiantuntijayritykset voivat ketterästi hallita tehtäviä, projekteja ja tiimejä.

Pulkkasen haastattelu toteutettiin puhelimitse. Olin suunnitellut haastattelurungon etukäteen, mutta ajattelin, että siitä voitaisiin tarvittaessa poiketa. Halusin myös, että kysymysten järjestystä on mahdollista muuttaa mikäli kysely etenee suunnittelemastani kaavasta poikkeavalla tavalla. Kyseessä oli siis puolistrukturoitu haastattelu. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 108.) Jotta haastattelusta saataisiin mahdollisimman paljon irti, koin, ettei kokonaan strukturoitu haastattelu olisi antanut tarpeeksi liikkumavaraa haastattelun etenemiseen.

Haastattelun tavoitteena oli kuulla Pulkkasen näkemyksiä projektihallinnasta. Ennen haastattelua olin lukenut Pulkkasen kirjoittaman Projektityön digiopas -teoksen, joten minulla oli jo käsitys siitä, että Pulkkasen ajatukset projektinhallinnasta olisivat uudenlaisia. Haastattelussa halusin myös kuulla Pulkkasen kokemuksia siitä, millaista projektihallinta ylipäättensä on yrityksissä. Agendiumin verkkotyökaluja käyttää jo yli 9000 asiakasta, joten koin Pulkkasen näkemykset merkittävänä tietona aihealueesta (Agendium Oy 2018).

Olin varannut haastatteluun aikaa noin 20 minuuttia, mutta aika oli hieman liian lyhyt kaikkien kysymysten läpikäyntiin. Haastattelun muotona puhelinhaastattelu toimi mielestäni hyvin, sillä kumpikaan haastattelija tai haastateltava ei ollut paikasta riippuvainen. Tällöin sain helposti kirjattua tietokoneelle Pulkkasen vastaukset ja kommentit sekä haastattelu pystyttiin toteuttamaan etänä.

Toisena haastattelin Puuhalla yhtä pisimpään työskennelleistä henkilöistä, Mia Timosta. Timonen vastaa tällä hetkellä koko tuotannon ohjauksesta, mutta on työuransa aikana tehnyt Puuhalla useita eri tehtäviä ja nähnyt yrityksen kehityskulun. Tämän vuoksi Timosella on kattava näkemys Puuhan muuttuvista tarpeista ja hyvä käsitys siitä, millaisessa käytössä projektinhallintatyökalu parhaiten palvelisi Puuhan työntekijöitä arjessa.

Haastattelu toteutettiin Puuhalla ja haastatteluun varattiin noin puoli tuntia aikaa. Olin suunnitellut kysymysrunгон, mutta jälleen haastattelun tavoite oli herättää keskustelua ja yhteistä pohdintaa. Äänitin haastattelun ja tällä kertaa pystyin itse aktiivisemmin osallistumaan keskusteluun. Tämä haastattelu toteutettiin avoimen haastattelun ja puolistrukturoidun haastattelun välimuotona. Avoimessa haastattelussa juttelevat haastattelija ja haastateltava keskenään jostakin aiheesta tai ongelmasta tasavertaisina. Puolistrukturoidussa haastattelussa sen sijaan kysymykset on luotu ennakkoon ja tarkat sanamuodot sekä kysymysten järjestys voivat vaihdella. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 108-109.) Koska olin suunnitellut haastattelun etenemisen ja rungon pelkkää teemoitusta tarkemmin, eteni haastattelu eniten Timosen vastausten perusteella eikä niinkään vastavuoroisena keskusteluna.

Kolmannen haastattelun kohteen oli Worklist-nimistä työkalua käyttävän Lapti Group Oyn (jatkossa Lapti) edustaja Erno Ruotsalainen. Lapti on suomalainen rakennus- ja talotekniikka-alan konserni, joka on keskittynyt asunto- ja palvelutilarakentamiseen sekä talotekniikkasuunnitteluun ja rakennusliikkeiden projektitoteutuksiin (Lapti Group Oy 2018). Halusin haastatella Ruotsalaista Laptilla saaduista kokemuksista projektinhallintatyökalujen käytöstä sekä yleisesti heidän projektinhallintatavoistaan. Haastattelu toteutettiin puhelimitse ja haastattelun aikana kirjasin Ruotsalaisen vastaukset ylös. Olin suunnitellut kysymykset valmiiksi etukäteen ja haastattelu toteutettiin puolistrukturoidun mallin mukaisesti.

4.1.2 Kysely

Koska tarkoituksena oli löytää mahdollisimman toimiva projektinhallintatyökalu - ei minkä yrityksen tahansa - vaan nimenomaan Puuhan käyttöön, oli luonnollinen ratkaisu toteuttaa kysely puuhalaisille. Kyselyn tavoitteena oli ymmärtää se, miten projektinhallinta käsitetään Puuhalla ja kokevatko työntekijät, että projektien hallinta liittyy heidän työhönsä. Lisäksi kyselyllä kartoitettiin sitä, millaisia odotuksia työntekijöillä on projektinhallintatyökalua kohtaan.

Kysely toteutettiin Google Forms -ohjelman avulla ja se lähetettiin yhteensä 21 henkilölle työsähköpostien kautta linkkinä. Kyselyyn pystyi vastaamaan jokainen vain kerran ja kaikkiin kysymyksiin ei ollut pakko vastata päästäkseen kyselyssä eteenpäin. Kyselyn vastaajille ei ollut tarjolla vastaamisesta mitään hyödykettä eikä vastaajia tai vastaamatta jättäneitä pystynyt vastauksista saamaan selville. Kuitenkin vastausprosentti oli korkea. Kysely oli lopulta auki noin 3 viikkoa ja ensimmäisen viikon jälkeen lähetin kaikille muistutusviestin vastaamisesta. Lopulta vastauksia tuli 17 kappaletta eli vastausprosentti oli 81 %. Vastaajista kerättiin yksilöivää tietoa ainoastaan yhdellä kysymyksellä, koska kyselyn perusjoukko oli pieni enkä halunnut riskeerata yksittäisten vastaajien mahdollisuutta tulla tunnistetuksi vastauksistaan. Vastaajista 7 edusti myyntiä ja loput 10 muuta osastoa. Muuhun osastoon kuuluvaksi annoin seuraavia esimerkkejä: suunnittelu, vienti, osto, markkinointi, tukitoiminnot, tuotanto sekä johto.

Kysymyksiä oli seitsemän kappaletta. Näistä avoimia kysymyksiä oli kolme ja loput olivat valintakysymyksiä. Koska avoimia kysymyksiä oli vain muutama, niiden vastausprosentti oli korkea, vaikka ne eivät olleetkaan pakollisia kysymyksiä. Kahteen tuli 15 vastausta ja yhteen avoimeen 14 vastausta. Vastaajista siis noin 85 % vastasi myös avoimiin kysymyksiin. Kaikkiin neljään valintakysymykseen vastasivat kaikki vastaajat. Saadakseni tietoa projektimaisen työskentelyn määrästä Puuhalla, kysyin puuhalaisilta kyselyssä kokevatko he työnsä sisältävän projektimaisia piirteitä. Puuhalaisista myyntiä edustavista vastaajista viisi valitsi usein ja kaksi vastaajaa jatkuvasti. Samassa kysymyksessä muun osaston edustajista kolme vastasi usein ja seitsemän jatkuvasti. Muuta kuin myyntiä edustavat vastaajat kokivat siis keskimääräisesti työnsä sisältävän hieman useammin projektimaisia piirteitä kuin myyjät. Toki myyjistäkin kaikki vastasivat työn sisältävän projektimaisia piirteitä vähintään usein.

4.2. Aineiston analyysimenetelmät

Pulkkasen haastattelun aikana kirjoitin vastaukset lyhentämättä ensin ylös ja vasta tämän jälkeen jäsentelin vastauksia. Koska haastattelun aikana en käyttänyt aikaa vastausten teemoitteluun tai jäsentelyyn, pystyin keskittymään itse haastattelutilanteeseen hyvin. Toisen haastattelun, Puuhan Timosen haastattelun äänitin ja haastattelun jälkeen litteroin koko materiaalin. Tämä jälkeen koostin haastateltavan vastaukset analysoitavaan muotoon. Ruotsalaisen vastaukset kirjoitin lyhentämättöminä ylös ja haastattelun jälkeen teemoittelin vastaukset.

Kyselyn vastaukset sain suoraan koottuna tietona Google Forms -ohjelmasta. Keräsin avointen kysymysten vastaukset yhteen tiedostoon haastatteluiden kanssa. Tämän jälkeen teemoittelin vastauksia ja etsin saman suuntaisia tai samaan aihepiiriin liittyviä huomioita. Teemoittelussa etsitään aineistossa esiin tulevia asioita, joita useampi vastaaja on tuonut esille (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 110). Aineiston analyysimenetelmänä käytin myös tyypittelyä. Tyypittelyssä ryhmitellään asioita yhteisten piirteiden mukaan, kuten kehitystehtävässä tärkeän aiheen perusteella (mt. 111). Kun vastaukset oli saatu teemojen

alle, etsin teemoille sopivat pääotsikot ja kävin perusteellisesti kaikki vastaukset vielä uudelleen läpi. Tämän toiston avulla pystyin tarpeen mukaan lajittelemaan vastauksia vielä paremmin oikeiden teemojen alle. Teemoittelu toimi pohjana analyysille.

5 ANALYYSI

Tässä luvussa käsitellään kootusti kyselyn sekä haastatteluiden vastauksia. Vastausten teemoittelulla pyrin helpottamaan asiayhteyksien ja kokonaisuuksien löytämistä. Vastauksista nousseet teemat muodostavat analyysi-luvun rakenteen. Lisäksi käsittelen erilaisia uudempia ja vanhempia projektihallinnan menetelmiä sekä työkaluja. Esimerkkejä olisi loputtomasti, mutta opinnäytetyössäni keskityn Puuhan nykyhetken ja tulevaisuuden kannalta olennaisimpiin vaihtoehtoihin.

5.1 Projektin määrittely Puuhan näkökulmasta

Vapaasanaisissa vastauksissa puuhalaiset määrittelivät projektimaisen työskentelyn kattavasti. Yhdessä vastauksessa se nähdään asiana tai päämääränä, jonka saavuttamiseen tarvitaan useamman ihmisen tietoja ja taitoja. Jotta päämäärä voidaan saavuttaa, tarvitaan jäsennellyt askelmerkit ja toimenpiteet. Puuhalaisten mielestä prosessin tulisi olla hallittu, systemaattinen tai muulla tavoin toiminnan olla organisoitua (5 vastausta). Vastauksissa mainitaan projektin suunnittelun osa-alueina aikataulutus (5), resursointi (3) ja budjetointi (2). Projektin suunnittelun osina mainitaan esimerkiksi perehtyminen ja tilanteiden kartoitus. Puuhalaiset tuovat esille myös säännöllisen seurannan (2) ja vastuuhenkilöiden nimittämisen (4) osana projektimaista toimintaa. Projektilla tulisi olla alku ja loppu. Puuhalaisten mielestä projekti tarvitsee jonkinlaisen lopetuksen ja yhteenvedon (3). Onnistunut projekti ansaitsee arvoisensa päätöksen ja projektiryhmäläisten ahkeran työn huomioiminen kannustaa toimimaan jatkossakin

samalla tavalla. Tämän vuoksi projektin loppuun saattaminen esimerkiksi pienellä tai isommalla juhlalla tukee tulevia projekteja. (Litke & Kunow 2002, 124.)

Puuhan työntekijöiden vastauksissa asiakasprojektit nähdään yhtenä esimerkkinä projekteista (2) ja niissä korostuu asiakaslähtöinen ajattelu. Halutaan olla asiakkaan tukena ja saatavilla. Yhdessä asiakkaan kanssa voidaan tehdä suunnitelma kohteesta, jonne tulisi Puuhan tuotteita, neuvotella hinnoista ja budjetista sekä kartoittaa asiakkaan tarpeita. Yhdessä vastauksessa myös kehitysprojektit tuodaan esille osana projektimaista työskentelyä. Kehitysprojekteista esimerkkinä vastauksessa mainittiin kertaluontoinen yrityksen toiminnan osa-alueen uudistaminen. Kuten aiemmin todettiin, esimerkiksi Anttila (2001,18) tuo esille kehittämisprojektien monet eri hyödyntämistavat, kuten selvitykset ja tutkimukset. Puuhalla voitaisiinkin kehitysprojekteina tehdä myös tutkimustyötä, jossa kehitysohjelma tuottaa tietoa nykytilanteesta sekä ohjaa toimintaa jatkossa oikeaan suuntaan sen sijaan, että uudistetaan heti kerralla isoja osa-alueita.

Projekteja voidaan hallita esimerkiksi Scrum-menetelmällä, joka sisältää sprinttejä ja syklejä. Scrum-menetelmä antaa konkreettisen mallin ketterien menetelmien hyödyntämiseen työskentelyssä. (Pulkkanen 2018). Pulkkasen (2017) mukaan ketterien menetelmien avulla voidaan viisastua projektin edetessä. Toki projektien menestykseen vaikuttaa myös muut kuin sopivan menetelmän valinta. Osana projektimaisten toiminnan määrittelyä puuhalaiset mainitsivat tahtotilan merkityksen tavoitteiden saavuttamiseen (2). Tässä voidaan nähdä yhteys motivoinnin merkitykseen. Jos projektin tavoitteet eivät motivoi, ei silloin projektiin etene. Kuten aiemmin todettiin, Järvenpää ja Kankare (2013,286) tuovat kirjassaan esille, että projektilla tulisi olla muitakin motivoivia tasoja kuin projektin pelkkä päätavoite.

Aina ei välttämättä tehtäviä tehdessä huomaa tehtävien muodostavan kokonaisuutta. Joskus vasta jälkijäteen huomataan, että tehtävät olisi voinut käsitellä myös projektikokonaisuutena, kuten eräässä vastauksessa oli oivallisesti mainittu:

Työtehtävän tai -tehtävien muodostuminen monesta osasta kokonaisuudeksi eli ts. pitää tehdä monta erilaista asiaa saadakseen jonkin tehtävän valmiiksi ja lopulta valmiit tehtävät muodostavat kokonaisuuden, joka taaksepäin tarkasteltuna on ollut projekti. (vastaaja 11)

5.2 Projektihallinnan ja työkalun edut

Pulkkasen (2017) mukaan, kun yritykset ovat tietyn kokoisia, yleensä yli 10 henkilön suuruisia, kohdataan tarve koordinoita työtä. Puuhalla nähtiin toimivalta projektinhallinnalla ja siihen käytettävällä työkalulla olevan monia etuja. Vastauksissa mainittiin, että projektihallinnantyökalu auttaisi hallitsemaan päivätyötä ja tehtäviä (3). Timosen (2018) mukaan, koska Puuhalla ei yleensä ole ollut projekteilla erillistä projektinjohtajaa, työkalu helpottaisi ja selkeyttäisi projektien etenemisen seuranta. Aina projektijohtajan puuttuminen ei välttämättä suoraan ole vain huono asia. Projektiryhmä voi toimia tiiminä, joka on itseohjautuva ilman muodollista johtamista. Tällöin motivaatio voi olla jopa projektijohdollista työskentelymallia suurempaa. Tästä esimerkkinä voidaan nähdä vertaus talkootyöstä. Talkootyössä yhdessä työryhmä suorittaa ison urakan ja jokaiselle talkoolaiselle on kehittynyt työn aikana oma vahvuusalue. Talkootyön kaltaista tiimityön mallia voidaan pitää esimerkkinä myös projektimaiseen työskentelyyn. Projektityön jäseniä tulisi yhtä lailla osallistaa projektin suunnitteluun ja projektia koskeviin muutoksiin. Tiimityyppisessäkin projektissa voi tuki olla johtaja, mutta johtamistyylin tulisi olla sisältöorientoitunut. Tiimimallinen työskentely vaatii organisaatiokulttuurilta paljon ja tiimin jäseniltä sitoutumista. (Leppälä 2011, 166-169.) Mielestäni Puuhan työntekijät ovat työhönsä hyvin sitoutuneita, joten uskon, että tästä syystä pienempiä projekteja on voitu toteuttaa myös ilman erillistä projektijohtajaa. Puuhalaisten mielestä projektinhallintatyökalun käyttö auttaisi kuitenkin selkeyttämään rooleja (4). Lisäksi mainitaan, että työkalun avulla resurssien mitoittaminen oikein olisi helpompaa.

Sekä Timosen haastattelussa (2018) että puuhalaisten kyselyssä mainittiin ajatus siitä, kuinka työkalulla voitaisiin varmistaa, ettei samoja asioita tehdä useampaan kertaan ja myös se, ettei joitain asioita jäisi vahingossa tekemättä tai unohtuisi kokonaan. Timosen (2018) mukaan työkalun tulisi olla kevyt ja mah-

dollisuuksien mukaan myös skaalautuva tulevaisuuden tarpeisiin. Hän kertoi kuinka oleellista olisi, että se olisi kaikilla käytössä, eikä vain osalla työntekijöitä. Haastattelussa tuli esille myös se, että Puuhalla projektinhallintaa toteutetaan usein Excel-taulukoiden avulla. Tosin niissä on omat haasteensa, sillä kokonaiskuvan saaminen on haastavaa ja kaikilla on omanlaisensa taulukot. Timonen kertoi, että helposti työpöytä täyttyy erilaisista Excel-taulukoista ja niiden eri versioista.

Puuhalla projektinhallintatyökalun nähtäisiin yksinkertaistavan projektien seuranta (8). Projektinhallintatyökalusta olisi helppoa nähdä missä kohdassa projekti on nyt ja miten tulisi jatkossa edetä. Tällöin aikataulujen hahmottaminen olisi helpompaa. Kun seuranta olisi säännöllistä ja selkeää, työkalun avulla pysyttäisiin pysymään aikataulussa. Yhdessä vastauksessa myös toivottiin, että työkalu vahtisi projektien etenemistä. Vastauksissa mainittiin kuinka asiat helposti jäävät kesken ja työkalu auttaisi viemään asioita loppuun asti (2). Usein projektit jäävät kesken eikä niitä viedä systemaattisesti loppuun. Yhtenä syynä voi olla esimerkiksi se, että olemassa olevan projektin tilanteesta henkilökunta tietää vain sen, että se tosiaan on olemassa, muttei juurikaan muuta. (Litke & Kunow 2002, 122). Projektinhallintatyökalusta olisi nähtävissä mikä on projektin tilanne ja mitä vielä on tekemättä. Tällöin ei voitaisi piiloutua sen taakse, ettei tiedetty mitä projektiin liittyen pitäisi vielä tehdä tai kenen vastuulla tehtävät ovat.

Kun projekteissa on mukana useita ihmisiä, kommunikaatio nousee merkittävään osaan projektin etenemistä. Kuten aiemmin todettiin, viestinnän tulisi toimia vastavuoroisesti ja toimiessaan projektiviestintä tarjoaa vertaistukea samankaltaisten asioiden parissa työskenteleville henkilöille. (Järvenpää & Kankare 2013, 291-292.) Tietoja projektista ja sen etenemisestä tulee jakaa useamman henkilön kesken ja kaiken lisäksi tiedonjaon tulisi olla mahdollisimman tehokasta ajanhukan välttämiseksi. Projektinhallintatyökalu voisi säästää ajankäyttöä muun muassa siksi, että sen avulla puuhalaiset näkisivät projektien tilanteista viestimisen helpompana (5). Toisten projekteista olisi helppo löytää tietoa ja saman projektin parissa työskentelevien olisi mutkatonta seurata missä projektin kanssa mennään. Yhdessä vastauksessa myös mainittiin, kuinka puu-

halaisilla on usein monia projekteja kerrallaan limittäin ja ilman projektien hallintaa, niiden laadun pelätään kärsivän.

Koska projekteihin liittyy usein tiedon käsittelyä ja säilöntää, vastauksissa projektityökalun nähtäisiin tekevän asioiden dokumentoinnista helpompaa (2). Projektinhallintatyökalun ketteryys ja kyky vastata erilaisiin tarpeisiin onkin avainasemassa työkalua valitessa. Kuten kyselyn vastauksista nähdään, yleisestikin projektit ymmärretään hyvin erilaisina kokonaisuuksina. Pulkkasen (2017) mukaan työelämässä kaikilta vaaditaan nykyään enemmän tai vähemmän projektipäällikön roolia ainakin oman työn hallinnan osalta. Hän myös mainitsee, että erityisesti asiantuntijatyössä monia päällekkäisiä projekteja tulisi osata hallita ja priorisoida. Asiantuntijatyössä mahdollisuudet tehostaa omaa toimintaa ovatkin moninkertaisia verrattuna suorittavaan työhön. Asiantuntijatyötä tehostaessa tulisikin muistaa varata tarpeeksi aikaa informaation käsittelyyn ja jäsentämiseen. (Lindholm & Salminen 2017, 18-19.)

Erno Ruotsalaiselle (2018) kätevinä heillä käytössä olevassa Worklist-työkalussa oli, että ohjelmaan pystyi tekemään valmiita mallipohjia ja vastuuhenkilöt oli helppo määrittää projekteille. Myös uusien tehtävien luonti projektin sisälle oli kätevää. Tämän kaltainen työkalu sopii Ruotsalaisen mielestä hyvin projekteihin, jotka noudattavat samanlaista kaavaa. Vaikka toisaalta työmäärä lisääntyy kun projektinhallintatyökalua täytyy täyttää, toiminta tehostuu kun tehtäviä pystytään hallitsemaan järjestelmällisesti. Ruotsalaisen mukaan tavoitteena Laptilla on vähentää muistioita ja pöytäkirjoja, kun asioita kirjataan ylös suoraan projektinhallintatyökaluun.

5.3. Projektinhallintatyökalun valinnan riskit

Täydellistä projektinhallintatyökalua on mahdotonta löytää ainakaan siten, että jokainen sen käyttäjä kokisi työkalun toimivaksi, omaa toimintaa helpottavaksi ja kriittisen tärkeäksi oman työnsä kannalta. Käyttäjä voikin olla suurin riski työkalun hyödyllisyydelle. Ruotsalainen (2018) mainitsi haastattelussa, että mikäli ohjelmaa ei käytetä, se jää helposti jälkeen ja ajantasalle saattaminen vie aikaa.

Tämä vuoksi projektinhallintatyökalun valintaa tulee pohtia tarkasti ja ohjelman valintaan liittyy useita riskejä. Kyselyn perusteella puuhalaisia huolestutti esimerkiksi se olisiko valittava ohjelma liian hankalakäyttöinen (4), jolloin siitä olisi enemmän haittaa kuin hyötyä ja lopputulemana se hankaloittaisi työskentelyä entisestään. Tällöin ohjelma aiheuttaisi vain lisätöitä eikä auttaisi siinä tarkoituksessa, johon se on luotu eli työn helpottamisessa. Huonosti valittu ohjelma voisi viedä enemmän aikaa kuin vapauttaa sitä, jolloin se voisi pahimmassa tapauksessa vaikeuttaa koko projektin suorittamista.

Liian monimutkaisen ohjelman aiheuttamaan huoleen verrattuna liian yksinkertaista ohjelmaa pohti vain yksi vastaajista. Vastauksessa mainittiin, että jos ohjelma olisi liian yksinkertainen, se ei palvelisi enää tarkoitustaan. Tällöin ohjelma voisi tuntua turhalta ja jäädä sen vuoksi käyttämättä. Olisikin oleellista löytää juuri Puuhalle sopivan tasoinen ohjelma. Kaikki ohjelmat eivät sovi kaikille yrityksille. Olisi ensin ymmärrettävä minkä tasoista projektinhallintaa yrityksessä halutaan tehdä ja miettiä onko kyseessä isojen projektien resursointi vai pienempien tehtäväkokonaisuuksien hallinnointi. Pulkkasen (2017) mukaan sopivan työkalun valitsemiseen vaikuttaa yrityksen tapa jakaa tietoa. Hänen mukaansa on huomioitava, toteuttaako jokainen omia tehtäviään ja keskittyy vain omaan osa-alueeseensa vai osallistuuko projekteihin yleensä useita yrityksen jäseniä ja informaatiota jaetaan. Joskus nähdään, että kaiken viestittävän tulisi olla valmista ennen kuin se voidaan esitellä muille tai vaarana on ihmisten hämmentyminen. Jos kuitenkin uskalletaan viestiä myös keskeneräisistä asioista, niistä voidaan keskustella ja tiedon omaksumista helpottaa jakamalla se pienempiin osiin. (Järvenpää & Kankare 2013, 202.) Esimerkiksi projektinhallintatyökalu voi olla viestintäväline, mikäli yrityksen tapa viestiä on avointa ja työntekijöiden on mahdollista saada tietoa myös keskeneräisistä asioista. Riskinä tietysti on, että tällöin voidaan kuvitella, ettei projekti etene ollenkaan, jos sen statusta työkalussa ei syystä tai toisesta ole päivitetty.

Haastattelussa Timonen (2018) tuo esille, että vaikka useiden ohjelmien samanaikainen käyttö onkin arkipäivää monelle, tulee miettiä yrityksen tasolla kuinka monta ohjelmistoa halutaan työntekijöiden arjessaan käyttävän. Ruotsalainen (2018) kertoi haastattelussa, että Laptilla on käytössä useampia työkaluja, kuten projektipankki ja Trello Worklist-työkalun lisäksi. Työkalujen käytön

Ruotsalainen näkee kuitenkin järkevänä. Ruotsalainen mainitsee, että kun on useita ohjelmia, työntekijöitä tarvitsee hieman patistaa käyttämään ohjelmia. Kannattaakin valita helppokäyttöinen ohjelma. Trello on Laptilla käytössä nopeasyklisissä pikkuprojekteissa, joihin voidaan kutsua ulkopuolisia henkilöitä kuten yhteistyökumppaneita. Tähän verrattuna Worklist-työkalu vaatii Ruotsalaisen mukaan hieman enemmän opettelua, mutta toisaalta ohjelmaan on helppo luoda tehtäviä. Mobiiliversio on ominaisuus, jonka Ruotsalainen toivoisi tulevan Worklist-työkalusta. Käyttöympäristön vaatimukset on tärkeää huomioida myös Puuhalla, jotta kaikilla työntekijöillä on tasavertaiset mahdollisuudet käyttää työkalua.

5.4. Projektinhallintatyökalun käyttö Puuhalla

Projektinhallintatyökalun käyttötarkoituksia puuhalaiset keksivät lukuisia. Kuudessa vastauksessa mainittiin yleistävällä tasolla, että projektinhallintatyökalua tarvittaisiin useisiin tai kaikkiin projekteihin, joita Puuhalla on. Konkreettisia esimerkkejä olivat isojen myyntiprojektien koordinointi ja viennin projektit. Ylipääntänsäkin muuttuvia tekijöitä sisältävä asiakastyö nähtiin mahdollisena työkalun käyttökohteena. Tällöin sitä voitaisiin käyttää myyntiprojektien tietopankkina ja keinona viestiä omista projekteista. Tilaus-toimitus-ketjun nopeuttamiseen ja selkeyttämiseen projektinhallintatyökalu mainittiin myös toimivana ratkaisuna. Myyjältä tiedon välittäminen laskutukseen työkalun avulla laskutuskelpoisista kohteista nähtäisiin käteväenä. Tällöin tiedettäisiin se, milloin asiakasprojekti on valmis ja laskutettavissa sekä välttyttäisiin ikäviltä tilanteilta, kuten liian aikaiselta laskuttamiselta tai laskuttamisen myöhästymiseltä.

Timonen (2018) näkisi työkalun tarpeelliseksi esimerkiksi auditointien suunnitteluun ja tietojen keruuseen niitä varten. Hän näkisi käyttömahdollisuuksia myös järjestelmäsiirroissa, hinnoittelussa ja tuoteuudistuksissa. Myös kyselyssä nostettiin esille käyttötarkoituksena suunnittelu (3). Tuotesuunnittelussa on käytössä tällä hetkellä jossain määrin työkaluja, mutta erityisesti projektinhallintatyökalun käyttöönottoa voisi kyselyn perusteella pohtia. Yhdessä vastauksessa tuotiin konkreettisena käyttökohteena esille asennusten myynti. Useassakin vastauk-

sessä ylipäättänsä myyntiin (4) mainittiin projektinhallintatyökalun tuovan apua. Lisäksi mainittiin, että markkinointiin liittyvien asioiden, kuten messujen suunnitteluun työkalu voisi tuoda helposti. Yhdessä vastauksessa tuotiin esille, että perusasioiden kuntoonlaittamiseen työkalua voitaisiin käyttää. Timonen (2018) nosti esille myös mahdollisuuden käyttää työkalua ostojen ja tuotannon suunnitteluun.

Tämän lisäksi mainittiin, että työkalua voisi hyödyntää omien pienempien projektien tai yksittäisten asiakastapausten hallinnointiin. Työkalun toivottiin olevan yksinkertainen väline seurata omia vastuualueita. Useampi myös mainitsi, että työkalun toivoisi toimivan myös suurien projektien hallinnoinnissa (3). Esimerkiksi sellaisten projektien, jossa mukana on useita henkilöitä, paljon tehtäviä ja aikataulut ovat toisistaan riippuvaisia. Puuhalaisten ideat työkalun käytölle olivat suurimmilta osin perinteisiä työkalun käyttökohteita, mutta niitä on mahdollista hyödyntää useilla uusilla eri tavoilla. Pulkkasen (2017) mukaan uudenlaisia tapoja käyttää projektinhallintatyökaluja on muokata ohjelmaa vastaamaan suoraan johonkin ajankohtaiseen teemaan tai kysyntään. Esimerkiksi Agendium on kehittänyt tietosuojauudistukseen liittyen työkalun. Pulkkanen kertoi kuinka projektinhallintatyökaluja voidaan käyttää myös asiakasrajapinnoissa, kuten välineenä kerätä ja jalostaa ideoita.

5.5. Käyttöönotto

Muutoksia tehdessä kohdataan usein muutosvastarintaa. Ihmisiä on vaikeaa saada muuttamaan toimintatapoja, jotka tuntuvat tutuilta ja turvallisilta. Syinä muutosvastarintaan voi olla esimerkiksi se, että kokee muutoksen olevan vastoin omia tai organisaation yhteisiä etuja. Syynä voi olla se, ettei ymmärretä sitä, minkä vuoksi muutosta tarvitaan. Toki muutosvastarintaan voi olla myös periaatteellisia tai intuitiivisia syitä. (Myllymäki 2017, 29.) Tämän vuoksi käyttöönoton tulisi olla mahdollisimman helppoa. Pulkkasen (2017) mukaan ohjelma on vietävä sinne, missä työntekijät ovat tottuneet toimimaan ja osoitettava, kuinka ohjelmaa käyttämällä asiat hoituvat kuten ennenkin ja tämän lisäksi saadaan raportteja. Hän mainitsee, että mikäli työntekijät ovat tottuneet käyttämään säh-

köpostia keskeisenä kommunikointikeinona, tulisi ohjelmasta pystyä ohjaamaan päivitetyistä tiedoista ilmoitukset suoraan sähköpostiviesteiksi. Myös Ruotsalainen (2018) näki tärkeäksi ominaisuudeksi sen, että erääntyvistä tehtävistä tulisi ilmoitus sähköpostitse. Pulkkanen (2017) tuo kuitenkin esille, että toki muukin vahva syy helpottaa työkalun käyttöönottoa. Jos esimerkiksi ohjelman käyttämättä jättäminen ja projektien viivästyminen aiheuttavat isoja kustannuksia yritykselle, työntekijän on helpompi nähdä syyt miksi ohjelmaa tulisi käyttää.

Timosen (2018) mielestä pilotointi voisi olla hyvä tapa testata valittavaa projektinhallintatyökalua käytännössä. Pilotointi tarkoittaa testausta tai kokeilua, josta saatujen tulosten perusteella toimintamallia voidaan laajentaa kokonaisvaltaisempaan käyttöön. Pilotointia voidaan hyödyntää niin isoissa kuin pienemmissäkin yrityksissä toiminnan testaukseen. (Actional Oy 2013.) Puuhalla pilotoinnilla voitaisiin nähdä se, miten ohjelmaan tulee suhtautua ja mitkä ovat kyseisen ohjelman vahvuudet ja heikkoudet. Timonen (2018) toteaa, että mikäli ohjelma koettaisiin pilotoinnissa toimivaksi, voitaisiin tämän jälkeen projektinhallintatyökalu ottaa kaikille työntekijöille käyttöön. Koska kyseessä olisi Puuhan tapauksessa monille täysin uusi työkalu eikä sitä suoraan voitaisi integroida jo käytössä oleviin työkaluihin, jalkauttamissuunnitelma voisi toimia hyvin, kun pohditaan miten ohjelmaa tulisi testata tai mahdollisesti ottaa käyttöön. Timonen (2018) mainitsee, että kun ohjelma olisi kaikilla käytössä, saataisiin kaikille projekteille samantasoinen seurattavuus. Ruotsalainen (2018) kertoi, että esimerkiksi Lapilla projektinhallintatyökalu oli otettu pilotointijakson kautta käyttöön. Ensin ohjelmaa testattiin isossa projektissa ja otettiin koekäyttöön kolmeksi kuukaudeksi, jonka jälkeen työkalu päätettiin ottaa projektihenkilöstölle käyttöön ensin Kuopion ja Itä-Suomen alueiden projekteissa vuoden lisenssillä. Seuraavaksi työkalun käyttöä jalkautetaan uusien projektien myötä aina laajempaan käyttöön. Ruotsalaisen (2018) mukaan, mitä useampi henkilö työkalua käyttää, sitä interaktiivisempaa käyttö on.

5.6. Projektinhallinnan keinot Puuhan arjessa

Tässä luvussa esittelen projektinhallintamenetelmiä ja -keinoja, joita hyödyntämällä voidaan parantaa projektien hallittavuutta ja seurattavuutta. Projektinhallintamenetelminä esittelen erilaisia teoreettisempia tapoja hallita projekteja ja työkalu-osiossa käsittelen erilaisia internet- ja mobiilisovelluksia projektien hallinnan avuksi. Esiteltävät menetelmät ja työkalut on valittu sillä perusteella, että ne voisivat jossain vaiheessa toimia Puuhan tai muun vastaavan kokoluokan yrityksen tarpeisiin. Lisäksi käsittelen muutamaa työkalua niiden yleisen tunnettuuden vuoksi. Luvussa peilaan menetelmiä ja työkaluja ensisijaisesti Puuhan tarpeeseen.

5.6.1 Projektinhallintamenetelmät

Gantt-kaavio

Projektin suunnitteluun ja aikatauluttamiseen on monenlaisia tapoja. Perinteinen malli on Gantt-kaavio. Kaavio muodostuu palkeista, jotka edustavat erilaisten vaiheiden tai tehtävien ajallista kestoa (Mäntyneva 2016, 74; Leppälä 2011, 23). Palkit asetetaan aikajaksolle ja niitä aletaan järjestyksessä toteuttaa. Gantt-kaaviota voidaan hyödyntää esimerkiksi useiden samanaikaisten projektien vertailuun. Kaaviosta voidaan havaita resurssien kulutuspiikkejä ja tätä kautta tasata niitä. Useita projekteja vertaillessa Gantt-kaaviolla saadaan kokonaiskuvaa etenemisestä menemättä liian yksityiskohtaisesti yksittäisiin projekteihin. (Lehtonen, Lindblom, Simonen & Korpinen 2006, 98.) Gantt-kaavion heikkous löytyy kuitenkin sen rakenteesta. Mikäli Gantt kaavioon ei jätetä yhtään liikkumavaraa, on aikataulu voitu arvioida liian optimistisesti, jolloin tehtävät kasaantuvat. Puuhalla Gantt-kaaviota voitaisiin hyödyntää useampien projektien samanaikaiseen seurantaan. Kun kaikki projektit tuotaisiin samalle aikajaksolle Gantt-kaavioon, olisi mahdollista hahmottaa projektien väliset ajalliset päällekkäisyydet ja tehdä tarvittavia toimenpiteitä.

Waterfall

Waterfall-menetelmässä suunnitellaan ennalta tarkasti se, miten asiat etenevät (Järvenpää & Kankare 2013, 60; Pulkkanen s.a., 9). Projektin oletetaan etenevän kuin vesiputous ylhäältä alaspäin alusta loppuun ilman, että poiketaan suunnitellulta reitiltä. Vesiputousmalli tuottaa tarkan aikataulu- ja budjettiehdotuksen, mutta projektin varrella tapahtuviin muutoksiin voi olla haastavaa reagoida. (Pulkkanen s.a., 9.) Kuten aiemmin todettiin, muuttuviin tarpeisiin tulisi pystyä reagoimaan, jotta projekti voi menestyä (Leppälä 2011,187). Koska Puuhan kaltaisissa kasvuyrityksissä muutoksia voi tapahtua paljon ja lyhyellä aikavälillä, Waterfall-menetelmä ei kaikilta osin Puuhalla toimisi käytännössä. Heti kun suunnitelmasta poiketaan, aikataulu tai budjettiehdotus eivät olisi enää paikkaansa pitäviä.

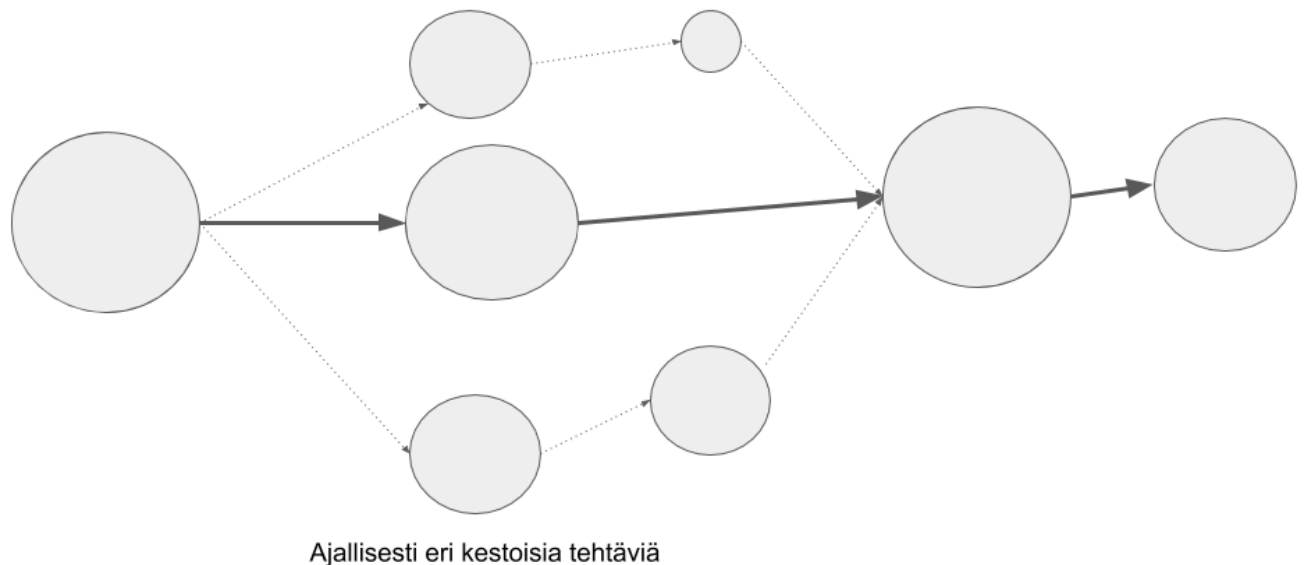
Agile

Agile-projektihallintamenetelmän avulla koko projektia ei suunnitella etukäteen vaan työmallin perusajatuksena on varautua muutoksiin. Menetelmässä toistetaan samoja työvaiheita suunnittelusta toteutukseen ja arviointiin. Agilen vahvuudet pääsevät edukseen pienemmissä ja luovuutta vaativissa projekteissa, joissa työryhmä voi kehittää työskentelyään yhdessä projektin aikana. Tosin työ- ja sidosryhmiltä vaaditaan sitoutumista, jotta tämänkaltainen työskentelytapa toimii. Myös budjetin ja aikataulun tulisi olla joustavampi kuin tarkkaan ennalta määritetyissä projekteissa. (Pulkkanen s.a., 10.) Puuhalla Agile-menetelmä voisi ohjata esimerkiksi tuotekehitysprojekteja. Jos uusia tuotteita ideoitaisiin Agile-menetelmällä tiettyjen perusehtojen sisällä, voitaisiin hyödyntää Agilen muutosmyönteistä ajattelua luovan työn tukena. Tämä voisi antaa riittävästi tukea luoviin prosesseihin kuitenkin rajoittamatta niitä liikaa.

Kriittinen polku

Kriittisen polun menetelmässä pyritään löytämään kriittiset tehtävät, joiden hallinnointiin olisi tärkeintä keskittyä (Pulkkanen s.a., 11). Koska pieni kriittinen osa työskentelystä tuottaa suurimman osan tuloksista, tärkeää on havaita ja priorisoida tehtäviä (Anttonen 2003, 47-50). Kriittinen polku koostuu toisistaan ajallisesti riippuvista projektin työkokonaisuuksista. Jos kriittisen polun tehtävä myöhästyy, koko projekti viivästyy. (Leppälä 2011, 25; Suomen Projekti-Instituutti

Oy 2018; Anttonen 2003, 125.) Kriittinen polku voidaan havainnollistaa esimerkiksi muodostamalla tärkeimmistä tehtävistä kokonaisuuksia, jotka liitetään viivoilla poluksi.



Kuvio 2: Kriittinen polku, mukailen Pulkkanen s.a., 11

Puuhalla kriittinen polku voisi toimia projektien siinä vaiheessa, kun tavoitteet on määriteltä, mutta toimenpiteistä tulisi valita ne, joihin keskitytään eniten ja joiden edistymistä seurattaisiin kaikkein aktiivisimmin. Tämä auttaisi muodostamaan askeleet kohti tavoitetta ilman, että kaikkein vähäpätöisimmät toimenpiteet sekoittaisivat suunniteltavaa reittiä.

SWOT

SWOT eli strengths, weaknesses, opportunities ja threats. Menetelmää voidaan käyttää erityisesti kehitysprojektien työvaiheita suunnitellessa. (Anttila 2001, 104.) Kertaamalla projektin vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat voidaan nopeasti tehdä huomioita nykytilanteesta ja tulevaisuudesta projektin tavoitteet huomioiden. SWOT on työkalu, jota on Puuhallakin toisinaan käytetty kehitysprojektien alussa. Projektitoimintaa voivat ohjata uudistumis- ja kehittämistarpeet (Leppälä 2011, 31). Jotta näitä tarpeita voidaan arvioida, SWOT-työkalu auttaa kiinnittämään huomion nykytilan ja tavoitetilan vertailuun sekä siihen, millaisia voimavaroja voitaisiin vahvistaa, jotta kehittymistä tapahtuu. Puuhan tapauksessa SWOT-työkalua tulisi jatkossakin hyödyntää jo ennen pro-

jektisuunnitelmien tekoa, jotta voidaan havaita onko ideoitu projekti hyvä toteuttaa kyseisenä ajankohtana ja millaisia riskejä tai mahdollisuuksia toteutukseen liittyy.

CCPM

Critical chain project management eli kriittisen ketjun projektinhallinta on pidemmälle kehitetty versio kriittisen polun menetelmästä. Se pyrkii kriittistä polkua paremmin keskittymään siihen, että oikeat ihmiset ovat saatavilla silloin kun kriittisiä tehtäviä tehdään. Resursointi on siis oleellinen osa CCPM-menetelmää. (Pulkkane s.a., 13.) CCPM-menetelmä voisi Puuhalla toimia projektisuunnittelun yhtenä osana. Ketjun avulla voitaisiin havaita, mikäli joku projektiryhmän jäsenistä ylikuormittuu tai onko projektin eri vaiheissa tarpeeksi henkilöresursseja käytössä, jotta puutosta ei havaita vasta kun kyseinen projektivaihe on kohdalla.

Six Sigma

Six Sigmassa tavoitellaan lähes täydellistä projektilaatua. Se lähestyy projekteja tilastojen valossa ja pyrkii minimoimaan virhetuotosten määrän. (Pulkkane s.a., 14.) Tämä voisi Puuhan tapauksessa toimia esimerkiksi tuotannon toimitusvarmuuden seurantaan tai tuotannon laadunhallintaan. Kuten ISO-standardien laadunhallinnassa tuodaan esille, mittarointi ja saatujen tulosten analysointi ovat osa jatkuvan kehittämisen menetelmiä (Ijäs & Tuominen 2005, 142). Kun mitataan tuotannon laatua, toivotaan sen luonnollisesti olevan mahdollisimman korkea. Tämän vuoksi Puuha voisi hyötyä Six Sigma -menetelmän soveltamisesta laadunvarmistamisessa ja täydellisyyteen tavoittelevan tuotantoketjun kehittämisessä.

Kanban

Kanbanissa visuaalisuudella on tärkeä rooli. Siinä tehtävät jaotellaan eri työvaiheisiin, menossa oleviin sekä tuleviin. Tällöin käynnissä olevaa työmäärää voidaan rajoittaa järkeväksi ja Kanban-taululta voidaan seurata, ettei Work in Progress (WIP)-rajoite eli kyseisen vaiheen tehtävien maksimimäärä ylitä. (Pulkkane s.a., 15.) Jos projektihallinnan työkalu tarjoaisi Puuhalle Kanban-tyylistä

hallintänäkymää, voitaisiin sitä käyttää myös resursointiin ja sen havainnointiin, ettei yksittäinen työntekijä kuormitu liikaa. Näkisin myös, että Kanban-malli voisi toimia markkinoinnin ja myynnin projektien suunnitteluun, jossa visuaalisuudella on iso rooli.

5.6.2 Projektinhallintatyökalut

Jotta erilaiset ihmiset eri vaiheessa projektia osaisivat keskittyä tärkeimpään 20 prosenttiin asioista, projektihallinnan työkalun tulisi tukea tärkeimpien asioiden hoitamista. Kun projektijohtajalla on käytössään toimiva projektihallinnan työkalu, on johtaminen, resursointi ja seuranta helpompaa. Hyvä projektihallinnan työkalu palvelee koko työryhmää projektin kaikissa vaiheissa. Näitä vaiheita voivat olla ensin määriteltävä päämäärä, joka sitten jaetaan osiin ja osat laiteetaan järjestykseen. Vaiheissa seuraavana laaditaan aikataulu ja päätetään vastuhenkilöt. Tämän jälkeen laaditaan vielä budjetti. (Anttonen 2003, 110-114.)

Vähintään edellä mainitut vaiheet löytyvät melkein kaikista projekteista. Vaikka projektinhallintatyökalulta vaaditaan mukautumiskykyä, tietyt perusasiat voi kuitenkin olettaa löytyvän kaikista hallintatyökaluista. Vaikka sähköposti ja Excel ovat käteviä työkaluja, ne on lähtökohtaisesti suunniteltu palvelemaan aivan muuta tarkoitusta kuin projektinhallintaa. Tämän vuoksi tietoa helposti häviää sähköpostitulvaan tai suuri osa projektin työskentelyajasta kuluu Excelin solujen täyttämiseen ja eri versioiden lähettämiseen sähköpostitse. (Pulkkanen s.a., 18.)

Trello

Trello perustuu ajatukseen taulusta, jonne eri tehtävät laitetaan omina "kortteina". Omia tauluja voi jakaa ja ryhmillä voi olla yhteisiä tauluja. Tehtäviä voi siirtää korteista toiseen taulun sisällä. Tämä mahdollistaa Tehtävää - Kesken - Tehty -jaottelun. Trellossa asiat ovat kuin pieniä muistilappuja, joita voi järjestellä ja teemoitella. Trellon perusversio on ilmainen. Projektin tehtävien edistymistä voi tosin olla haastavaa seurata, mikäli tehtäviä ja henkilöitä on paljon. Kuten

Timosen (2018) haastattelussa tuli esille, olisi hyvä jos työkalu vastaisi myös tulevaisuuden tarpeita ja se olisi koko henkilökunnalla käytössä. Tämän vuoksi Trello voisi ajan myötä kuormittua liikaa, joskin yhdessä sovitut toimintamallit estäisivät kuormittumista. Kunhan erilaisille projekteille luodaan omat taulunsa, voidaan rajata yksittäisen taulun kuormittumista järkevälle tasolle. Trellosta on myös mobiilisovellus, joka toimii Android ja iOS-laitteilla.

Basecamp

Basecamp-ohjelma on helppo skaalata yrityksen tarpeisiin. Perusnäkyä voi koostua viesteille tarkoitetusta keskusteluseinästä ja erillisestä tehtävänäkymästä. Kuten mainittua, viestinnällä on iso merkitys projektinhallinnassa. Aiemmin tuotiin esille, että Kankare ja Järvenpää kirjassaan painottavat, että sidosryhmien välistä viestintää tulisi tukea (Järvenpää & Kankare 2013, 291). Tähän voisi toimia Basecampin sisäinen keskusteluseinä. Tehtävänäkymässä työn edistymistä seurataan sen perusteella, mitkä tehtävät on merkitty tehdyksi. Lisäksi voidaan käyttää yhteistä ”kalenterinäkömää”, jonne kirjataan tärkeät deadlinet. Ohjelmassa on oma alueensa myös ulkopuolisten tiedostojen ja taulukoiden tallentamiseen. Basecampissa on myös raportointimahdollisuuksia, mutta numeerista dataa edistymisestä ei ole tarjolla.

Worklist

Worklist-työkalulla voi hallinnoida projekteja ja tehtäviä visuaalisesti viimeistelyssä näkymässä. Isompien kokonaisuuksien hallinta mahdollistuu lisäämällä tehtäville alitehtäviä. Sitä mukaa kun tehtävät edistyvät, niiden tilaa voidaan päivittää odotetaan, käynnissä ja valmis -tiloilla. Tehtävänäkymiä on myös mahdollista optimoida työntekijöiden toivomaan muotoon kuten Kanban-työkalun, Gantt-kaavion tai listan muotoon. Worklist-ohjelmasta voidaan ajaa raportteja muun muassa Excel-muodossa. Worklist toimii parhaiten pienten ja keskisuurten yritysten arjen hallintaan ja se osallistaa työntekijöitä käyttämään ohjelmaa myös pienempien asiakokonaisuuksien järjestelyyn. Worklist-nimi kuvaa hyvin tehtävälähtöistä ajattelua vaikka erona to do -listoihin tehtävät on mahdollista asettaa hierarkiseen järjestykseen. Kuten Anttosen (2003, 249) kirjassa tode-

taan, on pienempi vahinko valita sellainen järjestelmä, joka on liian yksinkertainen kuin liian monimutkainen. Puuhalla tämä työkalu toimisi parhaiten tässä hetkessä, mutta sen skaalautuvuudessa on omat riskinsä, jos projektihallintaa halutaan jatkossa tehdä resurssihallinnan tavoin kovin laajassa mittakaavassa. Myös mobiilisovelluksen puuttuminen voi olla haaste, sillä osa myynnistä vastaavista henkilöistä työskentelee jatkuvasti mobiililaitteilla.

Planner

Microsoftin Planner on osa Office365-kokonaisuutta. Planner-työkaluun voi lisätä projekteja ja määritellä niiden sisälle tehtäviä. Tehtäviä voi jaotella kolmella eri tasolla: ei aloitettu, kesken ja valmis. Tehtäville on mahdollista myös asettaa aikatauluja, jolloin voidaan raportoida myöhässä olevat tehtävät. Erilaisia oikeuksia tehtäviin ei erikseen voi jakaa eli kaikki ryhmään kutsutut henkilöt voivat muokata kaikkia tehtäviä. Tosin vastuuhenkilöt tehtäville voi valita. Planner on hyvin kevyt projektihallintatyökalu eikä nähdäkseni tarjoa tarpeeksi laajoja raportointi- tai muokattavuustoimintoja Puuhan tarpeisiin.

Dapulse (Monday)

Dapulsessa, nykyisin Monday-nimisessä sovelluksessa, projekteja hallitaan yhdessä perusnäkyssä. Projektin tehtävien edistymistä kuvaamaan voi käyttää eri värejä ja projektisuunnitelman voi kuvata muun muassa janamuodossa. Jananäkymä helpottaa hahmottamaan, ettei yksittäistä tiimiläistä kuormiteta liikaa. Työkaluun voi myös tallettaa tiedostoja ja käydä keskusteluja projektiin liittyen. Prosentinäkymää edistymisestä ei ole, eikä ohjelmasta ole saatavilla ilmaisversiota. Tosin ilmaiseksi on kuitenkin mahdollista kokeilla ohjelmaa. Monday-sovellus on hyvin visuaalinen, jolloin pitkät kuvaustekstit tai tehtävien lisätiedot voivat luoda näkymästä sekavan. Monday voisi Puuhan tapauksessa hyvin vastata tämän hetken tarpeita, mutta mikäli tulevaisuudessa halutaan tarkkaa numerista dataa esimerkiksi projektien kannattavuudesta, tähän Monday ei helposti taivu. Projekteja arvioidaankin Mondayssa lähinnä tasolla, ovatko projektien tehtävät valmiita, aloittamatta vai kesken ja millainen prioriteetti niille on annettu. Kuten Litken ja Kunowin (2002, 119) kirjassa todetaan, projekteja tulisi muun muassa kustannustensa puolesta arvioida projektin loputtua koko projek-

tin ajalta ei vain projektin lopputuloksen osalta. Budjetointiin tai kustannusten seurantaan Monday ei juurikaan anna työkaluja.

SilverBucket

SilverBucket on aiemmin mainittuja projektihallintatyökaluja laajempi. Se on tarkoitettu isojen projektien hallintaan, jossa halutaan pääasiassa keskittyä resursointiin. Niin ihmisten, tuntien kuin budjetin kirjaus onnistuu SilverBucketiin helposti. Yksittäisiä tehtäviäkin ohjelmaan pystyy kirjaamaan, mutta niiden kommentointi ja luovempi muokattavuus ei juurikaan ole mahdollista. SilverBucketista saa helposti ladattua tietoa ja visuaalisia graafeja, mikäli ohjelmaan jaksaa syöttää lukuja projektin edetessä. SilverBucketiin on kirjattava esimerkiksi projektin tehtäviin käytetyt tunnit, jotta resursoinnista saadaan kaikki irti. SilverBucket-ohjelma voisi Puuhalla toimia jonkin ajan kuluttua, mikäli kasvun myötä projektihallinnan tarve on suuntautunut enemmän projektiresursointiin, mutta lähivuosien tarpeeseen näkisin ohjelman olevan liian raskas käyttää.

6 YHTEENVETO

6.1. Johtopäätökset

Puuhalaiset osasivat määritellä projektimaisen toiminnan suurimmilta osin hyvin ja lähes kaikki projektien peruselementit kuten aikataulu, suunnitelma, budjetti, vastuuhenkilö, alku, lopetus, toimenpiteet ja resurssit mainittiin. Tämä voidaan nähdä sen seurauksena, että kaikille projekti-käsite oli jossain määrin tuttu. Vastaajat valitsivat yhteneväisesti, kun heiltä kysyttiin sisältääkö työsi mielestäsi projektimaisia piirteitä. Lähes puolet (8) vastaajista vastasi usein ja yli puolet (9) vastaajista vastasi jatkuvasti. Toki projektimaisia piirteitä on laaja käsite, mutta antaa kuitenkin osviittaa siitä, millaista työskentelyn Puuhalla nähdään olevan. Koska projektimainen työskentely koetaan arkisena asiana, voidaan siihen päätellä myös kuluvan iso osa työajasta. Jo pelkästään tämä, katsomatta puuhalaisten kommentteja projektihallintatyökalun tarpeesta, antaa osviittaa siitä

kuinka tärkeää on antaa ajatus sille, että tätä työtä jollain tavalla helpotettaisiin ja hallinnoitaisiin.

Puuhalaisten kyselyssä kysyttiin millaisessa muodossa projektinhallintatyökalun nähtäisiin toimivan parhaiten Puuhalla. Viisi vastaajaa kannatti Excel-työkalua ja kymmenen vaihtoehtoa Office-pohjaisena online-työkaluna (Office-pohjaisia online-työkaluja ovat mm. Sharepoint, Yammer, Project ja Planner). Yhtenä vaihtoehtona oli myös tuloste-muodossa ja sitä ei valinnut kukaan. Tästä voidaan siis päätellä, että työkalun toivotaan olevan sähköisessä muodossa.

Kyselyä tehdessä en ollut laittanut vaihtoehtoiksi muita sovelluksia, sillä halusin lähtökohtaisesti, etteivät puuhalaiset joutuisi lisäämään uusia käyttöympäristöjä työskentelyynsä. Tutustuttuani opinnäytetyön myötä Officen tarjoamiin vaihtoehtoihin, totesin niiden kuitenkin kalpenevan ulkopuolisten työkalujen rinnalla. Tämän vuoksi ei voida täysin aukottomasti sanoa, että puuhalaiset toivoisivat työkalun olevan enemmän sovellus kuin Excel. Joka tapauksessa yleinen trendi vastauksissa viittaisi siihen, että työkalun toivotaan olevan sähköisessä muodossa. Vaihtoehtoiksi tällöin jäävätkin Excel ja ulkopuoliset sovellukset. Mikäli projektinhallintatyökaluksi valittaisiin Excel, tulisi sen käyttö tässä tarkoituksessa mielestäni vahvasti strukturoida, jotta on mahdollista saada jonkinlaista yhteneväisyyttä ja tehokkuutta toimintamalleihin. Opinnäytetyössäni kuitenkin keskityn jälkimmäiseen vaihtoehtoon, ulkopuolisiin sovelluksiin, koska niistä puuhalaisilla on vielä kuitenkin vähemmän tietoa verrattuna Exceliin. Olisi helppoa valita tuttu ja turvallinen Excel, mutta toisinaan on hyvä haastaa omia tottumuksiaan ja ainakin kuulla tarjolla olevista muista vaihtoehtoista.

Ehdotankin siis Puuhalle projektinhallintatyökalun testausta. Testaukseen valittavan työkalun tulisi olla kohtuullisen yksinkertainen. Tämä siitä syystä, että ensinnäkin kyselyssä suurempana huolena tuli esille työkalun liian monimutkainen käyttöliittymä kuin sen liika yksinkertaisuus. Esimerkiksi Worklist-työkalu on keskittynyt yksinkertaiseen tehtävä-painotteiseen projektinhallintaan sen sijaan, että se palvelisi valtavien projektien resursointia tai yleistason koordinointia. Haastatteluissa korostui ymmärryksen tärkeys siitä, millaisella tasolla Puuhalla halutaan projektinhallintaa tehdä. Kyselyn vastauksissa korostui tarve hallita arkisia asioita. Kuudessa vastauksessa vastattiin, että projektihallintatyökalua

tarvitaan usein tai kaikkiin projekteihin ja viidessä vastauksessa työkalua toivottiin myyntiin eli Puuhan keskeisimpään toimintaan.

Toiseksi, kuten Agendiumin Pulkkasen (2017) haastattelussa tuli ilmi, tulisi pohdita mikä on Puuhan tapa jakaa tietoa. Koen, että Puuhalla halutaan viestiä asioista avoimesti. Puuhan arvojen taustalla vaikuttaneissa teemoissa mainitaan muun muassa viestiminen ja rehellisyys. Tämän vuoksi näen, että oleellista olisi, että projektinhallintatyökalu tukee tällaista toimintamallia. Työkalun tulisi helpottaa projektien seuraamista ja viestiä missä vaiheessa asioiden kanssa edetään, mitkä ovat tavoitteet ja millainen on aikataulu. Tällä tavoin toimimalla asioita saadaan järjestettyä havainnollistavaan muotoon ja voidaan vähentää kyseilyitä siitä, mitä tehdään tai tapahtuu seuraavaksi. Myös yrityksen strategia tai ainakin seuraavat yhteiset tavoitteet voisivat olla työkalussa muistissa. Sieltä jokainen työntekijä voisi tarvittaessa tarkastaa mikä olikaan yhteinen suunta. Koska kyseessä on kasvuyritys, tulisi työkalun valintaa pohtiessa huomioida myös skaalautuvuus yrityksen tulevaisuuden tarpeisiin. Mikäli työskentelykieli vaihtuu englanniksi yrityksen laajentaessaan vientiä, tulisi projektinhallintatyökalun vastata myös tähän tarpeeseen.

Projektinhallintatyökalun yhtenä tärkeimpänä etuna toivottiin olevan seurannan helpottuminen. Kyselyn kahdeksassa vastauksessa tuotiin esille, että seurannan tulisi helpottua työkalun avulla. Lisäksi yhteensä kuudessa vastauksessa toivottiin sen selkeyttävän joko ajanhallintaa tai omia vastuualueita eli helpottavan arkista työskentelyä. Kyselyssä tiedusteltiin puuhalaisten mielipidettä omista projektinhallintataidoistaan asteikolla yhdestä viiteen. Kukaan kyselyyn vastanneista ei antanut itselleen 5 pistettä eli parasta arvosanaa projektityöskentelyn hallinnasta. Joko tämä on vaatimattomuutta tai kukaan ei koe olevansa projektihallinnan ammattilainen. Kaikki vastasivat kuitenkin joko 3 tai 4 arvosanan itselleen eli täysin osaamatonkaan ei kukaan koe olevansa. Tästä voidaan nähdä, että oikeanlaisilla työkaluilla ja pienellä opastamisella voitaisiin helposti nostaa projektihallintaosaamisen tasoa Puuhalla.

6.2 Onnistumisen arviointi ja tästä eteenpäin

Opinnäytetyön edetessä paljastui, kuinka haastavaa on löytää juuri oikeanlainen projektinhallintatyökalu. Jokaisessa työkalussa on omat erityispiirteensä ja kaikki niistä palvelevat hieman eri tarpeita ja eri kokoisia yrityksiä. Kaikkia ominaisuuksia ei löydä mistään ja kaikki ovat omalla tavallaan hyviä. Lisäksi muuttuvat tarpeet luovat omat haasteensa sopivan työkalun etsintään. Koen kuitenkin, että opinnäytetyön myötä Puuhalla on käytössään paljon tietoa sekä nykyhetkeä että tulevaisuutta varten projektinhallinnasta. Yleisestikin vastaavat kasvuyritykset voivat löytää opinnäytetyöstäni vinkkejä siitä, miten ja minkä vuoksi projektinhallintaa tulisi käsitellä. Toteutettu kysely ja opinnäytetyö osoittivat projektien hallinnan osaamisen tärkeyden ja sen tarpeen todenmukaisuuden, jota opinnäytetyöllä lähdettiin kartoittamaan. Työkalua koskevaan kyselyyn vastattiin aktiivisesti vaikkei tarjolla ollut erillistä palkintoa vastaajille tai vastaajien kesken arvottavaksi. Joko tuttu työporukka oli niin mukavasti puolellani ja halusivat auttaa minua eteenpäin tai projektinhallintatyökalu jo aiheena herättää mielenkiintoa. Uskon, että korkea vastausprosentti oli osoitus molemmista. Toki vastaukset myös itsessään osoittivat projektinhallintatyökalun tarpeen kuten edellä on tuotu esille.

Puuha voisikin liitteenä olevan pilotointisuunnitelman mukaisesti pilotoida esimerkiksi Worklist-työkalun käyttöä projektinhallintaan. Mikäli työkalu osoittautuu toimivaksi ja Puuhalle sopivaksi, voidaan pilotointisuunnitelmassa edetä seuraavaan vaiheeseen ja työkalun jalkauttamiseen koko henkilökunnan käyttöön. Jalkauttamisessa tärkeäksi nousee viestintä ja tämä osuus tulisikin suunnitella yksityiskohtaisemmin Puuhan markkinointi- ja viestintäpäällikön kanssa, mikäli jalkauttamissuunnitelma pääsee toteutukseen.

Siinä tapauksessa, että pilotointiin valittava ohjelma ei osoittautu toimivaksi työkaluksi vastaamaan Puuhan tämänhetkisiä projektinhallintatarpeita ja päädy testaukseen, voidaan pilotoida Excelin käytön tehostamista. Myös työkalun pilotoinnin jälkeen voidaan tarvittaessa testata Excelin muokkausta projektihallinnan tarpeisiin. Excelin käytön tehostaminen puolestaan tarkoittaisi yhtenäisen projektienhallintapohjan luomista, jota käytettäisiin projektimuotoisten tehtävien tai työn hallintaan. Yhtenäisen Excel-pohjan myötä pystyttäisiin takaamaan, että kaikissa projekteissa käsitellään samat perusasiat ja niitä hallinnoidaan samantyyppisin ehdoin. Tällöin muutaman käytön jälkeen jokainen oppisi käyttämään poh-

jaa erilaisissa projekteissa. Uusissa asiayhteyksissä edes työkalu olisi valmiiksi kaikille tuttu eikä sen käyttöä tarvitsisi erikseen opetella. Tällaisen niin kutsutun masterexcelin luomiseen ja ainakin aktiivikäyttäjille, näkisin keskeisenä kuitenkin lisäkoulutuksen joltakin Excel-koulutusta tarjoavalta taholta. Myös yhteisten pelisääntöjen tai ainakin ohjeistuksien ja vinkkien listaaminen loisi yhteneväistä toimintamallia projektien hallintaan.

Excelin käytön heikkoudet ovat kuitenkin raportoinnin yhdistämisessä, joten siltä osin ulkopuolinen projektihallintatyökalu kokoaisi tiedot paremmin ja antaisi suoria raportteja kokonaistilanteesta ja edistymisestä ilman jokaiseen projektiin vaadittavaa syvällisempää tutustumista. Tällöin myös yhdelle työntekijälle kasaantuvan työmäärän havainnointi olisi yksinkertaisempaa ja tuloksia voitaisiin hyödyntää henkilöstöressurssien koordinointiin johdon toimesta.

Opinnäytetyön tulokset, kyselyn ja haastatteluiden tärkeimmät havainnot esiteltiin tilaajalle 26.2.2018. Paikalla olivat tuotantopäällikkö Mia Timonen ja toimitusjohtaja Kaj Wasastjerna. Opinnäytetyön aiheen käsittelyä kehuttiin ja myös esitys sai positiivista palautetta visuaalisuudestaan. Osa opinnäytetyössä esitellyistä projektihallintamenetelmistä oli Timoselle sekä Wasastjernalle ennestään tuttuja ja osa uusia. Erityisesti opinnäytetyön kyselyn vastauksista käytiin keskustelua ja niiden osoittaman tarpeen pohjalta tullaan jatkossa miettimään mahdollisuutta pilotoida projektihallintatyökalu testiryhmällä Puuhalla. Kuten esityksessä mainittiin, todettiin myös yhteisesti, että pilotointi tulee kuitenkin toteutuessaan ajoittaa sesonkiajan ulkopuolelle.

Tulevaisuudessa työkaluja on varmasti vieläkin enemmän ja siltä osin opinnäytetyö on aikansa kuvaus projektienhallintatyökaluista. Tärkeimpänä tuloksena on kuitenkin havainnot siitä, miten projektihallintatyökalua tulisi etsiä yrityksille ja kuinka oleellista projektienhallinta on kaikenkokoisille yrityksille. Kulttuurituottajalta löytyy useita sellaisia ominaisuuksia, joita monissa yrityksissä tarvittaisiin kuten projektihallintaosaamista. Seuraavaksi tulisikin tutkia mitä muuta tarjottavaa tuottajilla on yrityksille projektienhallinnan lisäksi. Parhaimmillaan tuottajille voisi aueta aivan uudenlaisia työpaikkoja kulttuurialan ulkopuolelle asiantuntija-tehtäviin.

LÄHTEET

Actional Oy 2013. Pilottihankkeet myyntitoiminnan kehittämisen apuna. Artikke-
li. Viitattu 25.2.2018.

<http://www.actional.fi/pilottihankkeet-myyntitoiminnan-kehittamisen-apuna/>

Agendum Oy 2018. Tiimi Worklistin takana. Kotisivu. Viitattu 24.2.2018.

<http://workli.st/>

Anttila, Pirkko 2001. Se on projekti - vai onko?. Hamina: Akatiimi Oy.

Anttonen, Kyösti 2003. Tehosta projektityötä - Johda hanketta 80/20-
periaatteella. Helsinki: Talentum Media Oy.

Ijäs, Lasse & Tuominen, Kari 2005. Johtamisstandardit - Laatu projektien hal-
lintaan ISO 1 0006. Turku: Oy Benchmarking Ltd.

Juuri Partners Oy 2016. Juuri Rahasto vauhdittaa leikkivälinevalmistaja Puuha
Groupin kasvua. Tiedote. Viitattu 23.2.2018.

<http://www.juuripartners.fi/ajankohtaista/puuha-group>

Järvenpää, Tapio & Kankare, Ilkka 2013. Veikö Moolok Vallan? Vapauta projek-
tisi tuhlaajakultista. Helsinki: Talentum Media Oy.

Lapti Group Oy 2018. Suomalainen rakennus- ja tekniikka-alan konserni. Kotisi-
vu. Viitattu 24.2.2018.

<https://lapti.fi/lapti-group/lyhyesti/>

Lehtonen, Päivi & Lindblom, Lassi & Korpinen, Santeri & Simonen, Jouni 2006.
Projektisalkunhallinta - Kehitystoiminnan strateginen johtaminen. Helsinki: Edita
Prima Oy.

Leppälä, Kari 2011. Projektitoiminnan musta kirja - Miten aikamme menestynein
käytäntö saadaan takaisin raiteilleen. Helsinki: Readme.fi Oy.

Lindholm, Tommi & Salminen, Jari 2017. Tehosta työtapojasi - ja kaappaa aikaa itsellesi (3.painos). Helsinki: J-Impact Oy.

Litke, Hans-D. & Kunow Ilonka 2002. Projektinhallinta. Suom. Sari Hellsten. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Myllymäki, Reino 2017. Muutosjohtamisen opas - Johda muutosta, jotta muutos ei johtaisi sinua. Vantaa: Ketterät Kirjat Oy.

Mäntyneva, Mikko 2016. Hallittu projekti. Helsinki: Helsingin seudun kauppamari.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan (3. uudistettu painos). Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Pulkkanen, Aleksi s.a. Projektityön digiopas. E-kirja. Viitattu 24.2.2018.

<https://www.agendum.com/cta/projektityon-digiopas>

Pulkkanen, Aleksi 2018. Lyhyt perehdytys projektihallinnan saloihin. Kotisivu. Viitattu 4.3.2018.

<https://www.agendum.com/projektinhallinta/johdanto>

Puuha Group Oy 2017a. Perehdytyskansio. Ei julkaistu.

Puuha Group Oy 2017b. Workshop Puuha arvoista 16.11.17. Ei julkaistu.

Puuha Group Oy 2018a. Perehdytyskansio. Ei julkaistu.

Puuha Group Oy 2018b. Yritysosto: David Sports Oy siirtyy Puuha Groupin omistukseen. Uutinen. Viitattu 23.8.2018.

www.puuha.com/uutiset/yritysosto-david-sports-oy-siirtyy-puuha-groupin-omistukseen.html

Puuha Group Oy 2018c. Arvot. Ei julkaistu.

Seinäjoen Sanomat 2017. Street Workout -kuntopuistossa harjoitellaan kehon omalla painolla. Paikallisuutinen. Viitattu 23.2.2018.

<https://www.seinajoensanomat.fi/artikkeli/523401-street-workout-kuntopuistossa-harjoitellaan-kehon-omalla-painolla>

Suomen asiakastieto Oy 2018. Puuha Group Oy. Yritysrekisteri. Viitattu 23.2.2018.

<https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/puuha-group-oy/10604932/yleiskuva>

Suomen Projekti-Instituutti Oy 2018. Projektijohtamisen sanastoa. Sanasto. Viitattu 24.2.2018.

https://www.projekti-instituutti.fi/materiaalit/projektijohtamisen_sanastoa

Suomen Standardisoimisliitto SFS ry 2018a. ISO9001:2015. Tuote-esittely. Viitattu 24.2.2018.

https://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa/iso_9000_laadunhallinta/iso_9001_2015

Suomen Standardisoimisliitto SFS ry 2018b. ISO1400 Ympäristöjohtaminen. Tuote-esittely. Viitattu 24.2.2018.

https://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa/iso_14000_ymparistojohtaminen

HAASTATTELUT

Pulkkanen, Aleksi 2017. COO / Agendum Oy, 15.12.2017.

Ruotsalainen, Erno 2018. Rakennuttajapäällikkö / Lapti Group Oy, 1.2.2018.

Timonen, Mia 2018. Controller / Puuha Group Oy, 22.1.2018.

LIITTEET

Liite 1: Kyselyn kysymykset

Projektihallinta Puuhalla

1. Edustan...
 - a. Myyntiä
 - b. Muuta osastoa (suunnittelu, vienti, osto, markkinointi, tukitoiminnot, tuotanto, johto yms.)
2. Mitä on mielestäsi projektimainen työskentely? (Kuvaile muutamain sanoin tai lausein)
3. Sisältääkö työsi mielestäsi projektimaaisia piirteitä?
 - a. Jatkuvasti
 - b. Usein
 - c. En osaa sanoa
 - d. Harvoin
 - e. Ei koskaan
4. Minkä arvosanan antaisit itsellesi/kuinka hyvin koet hallitsevasi projektityöskentelyn? (asteikko 1-5, jossa 1 en osaa ollenkaan ja 5 osaan erittäin hyvin)
5. Millaisiin projekteihin näkisit Puuhalla tarpeelliseksi projektinhallintatyökalun?
6. Millaisessa muodossa näkisit projektinhallintatyökalun olevan toimivin Puuhalla?
 - a. Sähköisessä muodossa Excelinä
 - b. Sähköisessä muodossa Word-tiedostona
 - c. Tulosteena
 - d. Office-pohjaisena online-työkaluna (Office-pohjaisia online-työkaluja ovat mm. Sharepoint, Yammer, Project ja Planner)
 - e. Muu...
7. Miten toivoisit projektinhallintatyökalun auttavan työskentelyäsi Puuhalla?
/ Miten et toivoisi projektinhallintatyökalun vaikuttavan työhösi?

Liite 2: Haastattelun kysymykset

Aleksi Pulkkanen / Agendum Oy

1. Millaista projektihallinta on mielestäsi yleisesti yrityksissä?
2. Missä vaiheessa yritykset yleensä ottavat projektihallintatyökalun käyttöön?
3. Kuka/ketkä yleensä käyttävät projektihallintatyökalua?
4. Mikä yksittäinen projektin/prosessin toiminto (tai projektihallintatyökalun ominaisuus) on tärkeintä projektin onnistumisen kannalta?
5. Miten mielestäsi helpoiten sitoutetaan henkilökuntaa projektihallintatyökalun käyttöön?
6. Millaisin uudenaikaisin tavoin projektityökaluja on tietojesi mukaan käytetty?

Mia Timonen / Puuha Group Oy

1. Onko ja jos on, niin millaisia isoja projekteja Puuhalla on ollut, joissa olisi mielestäsi tarvittu projektihallintatyökalua?
2. Mitä työtä toivoisit projektihallintatyökalun poistavan?
3. Miten suhtaudut siihen, että Puuhalla on jo useita järjestelmiä käytössä ja niiden määrä lisääntyisi entisestään projektihallintatyökalun käyttöönoton myötä?
4. Miten aiemmissa työpaikoissasi on hallittu projekteja?/Millaisia muita projektihallintakokemuksia sinulla on ollut?
5. Miten mielestäsi projektihallintatyökalu tulisi jalkauttaa Puuhalla, jos sellainen päädytään ottamaan käyttöön?

Erno Ruotsalainen / Lapti Group Oy

1. Onko teillä edelleen Worklist-työkalu käytössä ja jos on, niin millaisessa käytössä?
2. Kuka teillä käyttää projektihallintatyökalua?
3. Mitkä ovat mielestäsi kyseisen ohjelman/yleisesti projektihallintaohjelmistojen heikkouksia ja vahvuuksia? Entä millaisia ominaisuuksia mahdollisesti toivoisit siihen lisää?
4. Miten ohjelma teillä jalkautettiin?
5. Miten koet projektihallintatyökalun helpottaneen työskentelyäsi?

Liite 3: Jalkauttamissuunnitelma

JALKAUTTAMISSUUNNITELMA

LÄHTÖTILANNE ✓

TARVE- JA VAIHTOEHTOJEN KARTOITUS ✓

STEP 1

- TAVOITE
- AIKATAULU
- OSALLISTUJAT
- TOIMENPITEET
- HAVAINNOT

STEP 2

- TAVOITE
- VIESTINTÄ
- AIKATAULU
- OSALLISTUJAT
- TOIMENPITEET
- HAVAINNOT

**STEP 1
TAVOITE**

SAADA
KOKEMUKSEN
KAUTTA KATTAVA
TIETO TYÖKALUSTA
JA HAVAITA SEN
HYÖTYJÄ/HAITTOJA
KÄYTÄNNÖSSÄ



STEP 1

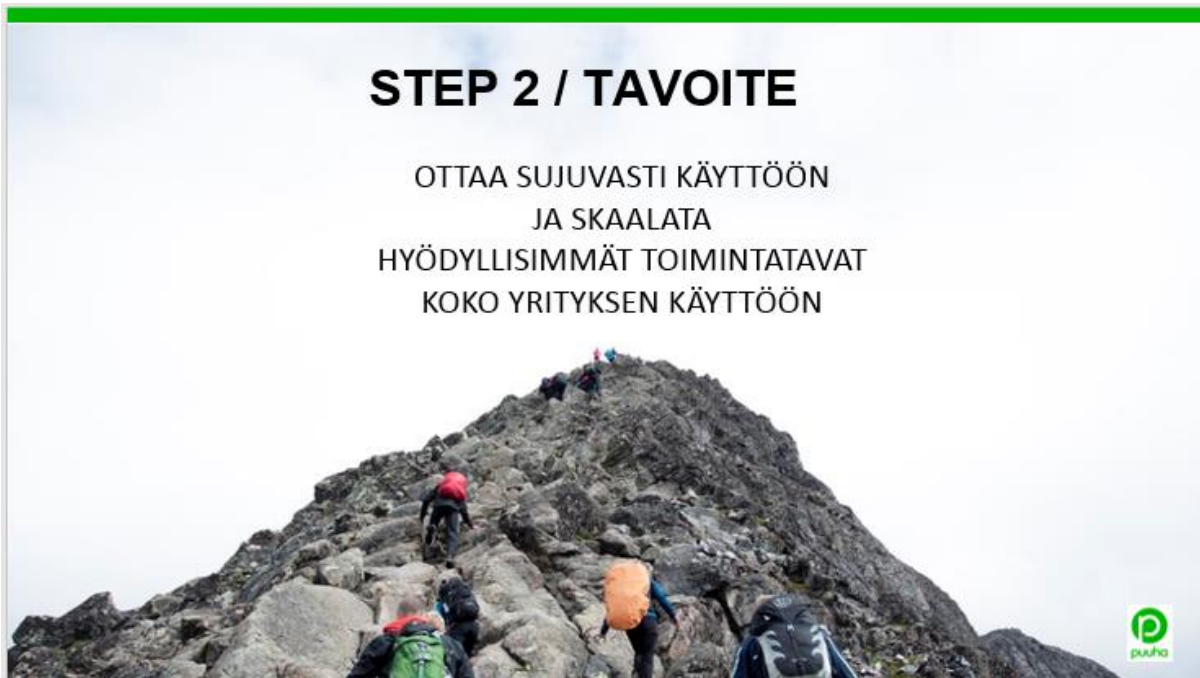
- AIKATAULU
 - MAALISKUU 2018 (TAI SYYSKUU 2018)
 - KESTO 6 VIIKKOA
- OSALLISTUJAT
 - VALITTAVAN PROJEKTIN JÄSENET TAI/JA TESTIRYHMÄ
 - ESIMERKKEJÄ
 - ASENNUSKENTÄN KEHITTÄMINEN
 - OMAN TYÖN HALLINTA
 - MYYNIN TYÖKALUJEN KEHITTÄMINEN PALAUTTEEN PERUSTEELLA
- TOIMENPITEET
 - TESTIPROJEKTIN/TIIMIN VALINTA
 - TIEDOTUS OSALLISTUJILLE
 - HAVAINNEPOHJAN LUONTI
- HAVAINNOT
 - HAVAINTOJEN KERÄYS JA ANALYSOINTI
 - PÄÄTÖS EDETTÄÄNKÖ SEURAAVAAN VAIHEESEEN

EXCEL



STEP 2 / TAVOITE

OTTA SUJUVASTI KÄYTTÖÖN
JA SKAALATA
HYÖDYLLISIMMÄT TOIMINTATAVAT
KOKO YRITYKSEN KÄYTTÖÖN



STEP 2 / VIESTINTÄ

VIESTINTÄ

- MIKSI JA MIKSI EI?
 - TAVOITE JA STEP 1 TULOKSET
- MITÄ?
 - LYHYT JA SELKEÄ ESITTELY
 - TARKEMMAT TOIMINTATAVAT/VINKIT
- MITEN?
 - KUTEN ENNENKIN, KIRJAA YLÖS PAPERIN SIJAAN TYÖKALUUN -> RAPORTTEJA
- KETÄ TÄMÄ KOSKEE?
 - OSALLISTUJAT
- MILLOIN?
 - EI SESONKIAIKAAN