



Projektitoiminnan kehitys B-B-C Case yritys X

Kevin Feng

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Projektitoiminnan kehitys B-B-C Case yritys
X**

Kevin Feng
Liiketalouden koulutus
Opinnäytetyö
Toukokuu, 20202020

Projektitoiminnan kehitys B-B-C Case yritys X

2020

2020

Sivumäärä

322

Tässä opinnäytetyössä kartoitetaan suomalaisen yrityksen projektityöskentelyä käyttäen yrityksen Kiinan markkinoiden projektia esimerkkinä ja haastattelemalla yrityksen johtajia, jotka olivat mukana projektissa. Opinnäytetyön tutkimusosassa vastataan tutkimuskysymykseen: Miten nykyistä projektihallintaa voidaan parantaa?

Opinnäytetyössä käydään läpi projektityöskentelyä yleisellä tasolla sekä tutustuttiin uudempiin ketterämpiin menetelmiin. Teoriaosuudessa keskityttiin projektin elinkaareen, viestintään ja resurssien hallintaan yleisellä tasolla. Ketterissä menetelmissä tutustuttiin kahteen erilaiseen menetelmään. Ketterät menetelmät tuotiin esille, koska yrityksen projektit ovat luonteeltaan tuotekehitysprojekteja.

Yrityksen liiketoimintaa Kiinan markkinoilla sekä Case-projektin luonnetta on kuvailtu opinnäytetyössä. Case-projekti toimii lähtökohtana kehitysideoille.

Varsinainen tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna. Kahta yrityksen johtoa haastateltiin ja haastattelut analysoitiin laadullisen tutkimusmenetelmän mukaan. Tutkimuksessa kartoitettiin projektin haasteita.

Lopuksi tutkimuksessa selvisi kolme tärkeää kehityskohdetta, joihin on ehdotettu kehitysideoita, joilla yrityksen projektityöskentelyä saadaan paremmin hallittua. Opinnäytetyön kehitysideat auttavat yritystä priorisoimaan kehityksenkohteet ja kehittämään nykyisiä projektityöskentelyn tapoja.

Asiasanat: Projekti, Projektin elinkaari, Ketterät menetelmät, Kiina

Project Development B-B-C Case Company X

Year	2020	Pages	322
------	------	-------	-----

The thesis examines the project work of a Finnish company, using the company's Chinese market project as an example and interviewing the company's managers who were involved in the project. The theoretical part of the thesis answers the study question: How can the current project management be improved?

The thesis examines project work on a general level and introduces new methods that are more agile. The theoretical part focused on project lifecycle, communications, and resource management on a general level. In agile methods two different methods were introduced. Agile methods were studied because the company's projects are product development projects by nature.

The company's business in the Chinese market and the nature of the Case project have been described in the thesis. The Case-project functions as a premise for development ideas.

The actual study was conducted as a theme interview. Two company executives were interviewed and the interviews were analysed using qualitative study method. The thesis examined the challenges of project management.

In conclusion, the study identified three important areas for development, for which development ideas have been proposed to improve management of the company's project work. The development ideas of the thesis help the company to prioritize development targets and develop current ways of project working.

Keywords: Project, Project lifecycle, Agile methods, China

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Aiheen rajaaminen ja rakenne	6
2	Yritys X liiketoiminta	7
2.1	Kiinan markkinat	7
2.2	B-B-C Projektit	8
2.3	Case X.....	9
2.4	Projekti käytännössä.....	9
3	Projekti teoria	10
3.1	Projektin elinkaari	10
3.2	Projektiviestintä.....	12
3.3	Resurssien hallinta	13
3.4	Ketterät menetelmät projektinhallinnassa	13
3.4.1	Kanban	13
3.4.2	Scrum.....	15
4	Tutkimuksen toteutus	17
4.1	Tutkimusmenetelmä	17
4.2	Haastattelun toteutus	18
5	Tutkimuksen tulokset	18
5.1	Mitkä ovat projektin haasteet.....	18
5.2	Mitä on opittu?.....	19
5.3	Missä voidaan parantaa?.....	20
6	Johtopäätökset ja kehitysideat	21
7	Lähteet	23

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö tehdään toimeksiantona nuorelle suomalaiselle yritykselle, joka hakee korvauksia asiakkaillensa myöhästyneistä lennoista EU direktiivin EC261 mukaan. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää yrityksen nykyisiä projektityöskentelyn käytäntöjä.

Työn tavoitteena on kehittää nykyistä B-B-C (Business to Business to Customer) projektityöskentelyä, joka on tällä hetkellä keskittynyt Kiinaan. Kulttuurierot Euroopan ja Kiinan välillä ovat suuret, joten yritys myös toimii eri tavalla Euroopan ja Kiinan markkinoilla. Kiinassa yritys käyttää B-B-C kanavia. Yritys esimerkiksi sopii paikallisen matkatoimiston kanssa, että hoitavat heidän asiakkaiden korvaushakemukset. Tällöin matkaopas täyttää asiakkaiden puolesta korvaushakemuksen. Jokaiselle B-B-C asiakkaalle on tehtävä räätälöity ratkaisu teknisten ominaisuuksien mukaan.

Tutkimuksessa käsitellään yleisellä tasolla yrityksen liiketoimintaa käyttäen yhtä Kiinan markkinoiden projektia esimerkkinä. Teoriaosuudessa käydään läpi projektityöskentelyä sekä keskitytään projektin eri vaiheisiin. Sen lisäksi käsitellään uusia ketteriä menetelmiä projektityöskentelyn kehittämiseksi. Työn toiminnallisessa osassa haastatellaan Case-yrityksen kahta johtajaa ja selvitetään, mitkä ovat olleet aikaisempien projektien ongelmat ja miten nykyistä projektityöskentelyä tulisi parantaa. Lopuksi vedetään yhteen projektityöskentelyn kriittisimmät ongelmat ja lopputuloksena syntyi kehitysideoita ja ehdotuksia, jotka parantavat yrityksen projektityöskentelyä.

1.1 Aiheen rajaus ja rakenne

Opinnäytetyö keskittyy yrityksen Kiinan B-B-C projektien kehittämiseen yhden esimerkin kautta. Työssä rajataan ulos uudet sekä yrityksen B-C puolen projektit. Opinnäytetyössä tarkastellaan projektinhallinnan käsitteitä.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa määritellään projektin käsite sekä tyypillisen projektikehityksen malleja ja niiden mahdollisuuksia. Teoriaosuudessa käydään läpi myös yrityksen projektien eri vaiheita.

Tutkimusosa toteutetaan teemahaastatteluilla, joissa haastatellaan yrityksen kahta johtajaa, jotka ovat olleet projektissa mukana. Haastatteluita analysoidaan laadullisen tutkimusmenetelmän mukaan. Tutkimusosassa vastataan tutkimuskysymykseen: Miten nykyistä projektihallintaa voidaan parantaa?

2 Yritys X liiketoiminta

Yritys on vuonna 2018 perustettu legaltech-yritys. Yritys hakee korvauksia asiakkailensa myöhästyneistä lennoista. EU direktiivin EC261 mukaan myöhästyneistä lennoista on mahdollista saada korvausta 250-600€ riippuen myöhästymisajasta ja lennon pituudesta (McDowell 2016) Palkkiona lisäarvosta, joka on luotu poistamalla vaivan asiakkailta, yritys pitää tietyn prosentiosuuden kokonaiskorvauksesta.

Vaikka EU-direktiivissä ei mainita erityisiä summia peruutettujen tai viivästyneiden lentojen korvaamiseksi, Sturgeon -v- Condor Flugdienst GmbH ja Bock ym. -v- Air France SA annetut Euroopan tuomioistuimen päätökset ovat määränneet lentoyhtiöt korvaamaan matkustajalle, jos tietyt ehdot täyttyvät myöhästymisten tai peruutusten suhteen. (Tuomioistuin 2019)

Myöhästymisaika	Lennon pituus	Korvaussumma
+3 Tuntia	Vähemmän kuin 1500 km	€250
+3 Tuntia	1500-3500 km	€400
+3 Tuntia	+1500 km, EU:n sisäinen	€400
3-4 hours	+3500 km, EU- ei EU lento-kenttä	€300
+4 hours	+3500 km, EU - Ei EU lento-kenttä	€600

Taulukko 1 lentoviivästyksen erilaisista korvauksista

Asiakkaat voivat saada rahallista korvausta myöhästyneistä lennoista, jotka saapuvat yli kolme tuntia myöhässä määrättyyn määränpäähän. Mikäli Lentoyhtiö ei pysty osoittamaan, että viivästyminen johtuu poikkeuksellisista olosuhteista, joita lentoyhtiö ei olisi voinut välttää, tulee heidän maksaa korvaus asiakkaalle. (Tuomioistuin 2019). Lentoyhtiöt ovat tehneet korvauksenhakuprosessista mahdollisimman vaikean ja rasittavan, jotta suuria määriä mahdollisista vaatimuksista jätetään hakematta. Vuonna 2016 laskettiin, että Euroopan lentoliikenteessä on yli 8,3 miljardia puntaa hakemattomia korvauksia. (Akbar 2019)

2.1 Kiinan markkinat

Yrityksellä on tällä hetkellä kaksi asiakaskanavaa. B-C sekä B-B-C. Yhtiö on päättänyt keskittyä Kiinassa B-B-C puoleen. Eli asiakassuhteita rakennetaan paikallisten kumppanuuksien kautta. Syy siihen on yrityksen aikaisempi selvitys Kiinan markkinoista, jossa selvisi, että vain 17% kiinalaisista turisteista matkustavat ilman matkatoimistojen palveluita. (Comission 2017)

2.2 B-B-C Projektit

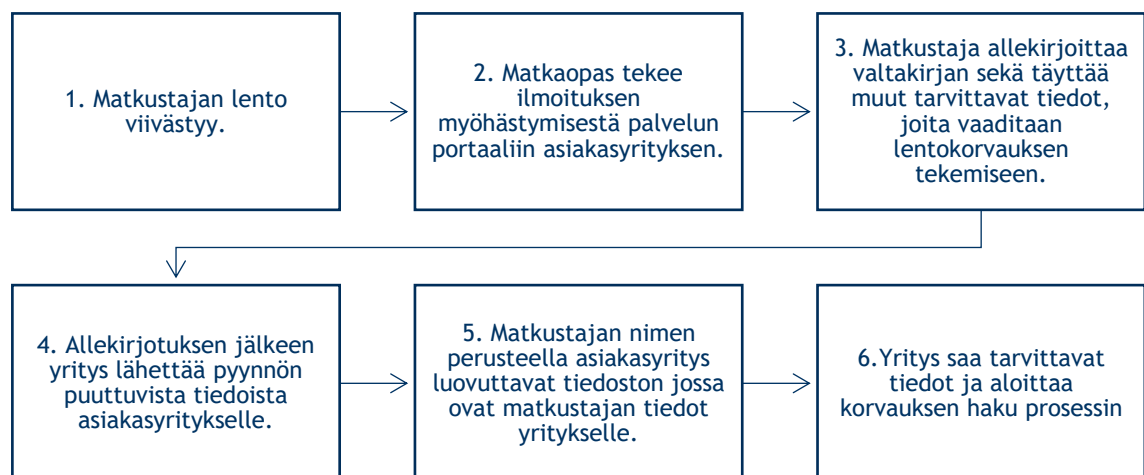
Jokaiselle B-B-C asiakkaalle on tehtävä räätälöity ratkaisu, riippuen teknisistä ominaisuuksista. Jotta loppukäyttäjille voidaan tarjota mahdollisimman helppoa ratkaisua, on selvitetävä yhteistyökumppanin asiakastiedon säilyttämisen muoto sekä laajuus.

Minimi vaatimukset hakemuksen tekemiseen ovat asiakkaan:

- Nimi. Samalla tavalla kirjoitettuna, kuin passissa.
- Lennon numero. Esimerkiksi AY001.
- Lentoreitti. Mistä on lentänyt ja minne.
- Valtakirja. Valtuuttaa yrityksen hakemaan lentokorvausta asiakkaalleen.

Muut mahdolliset tiedot:

- Kuva passista.
- Kuva varauksesta.
- Asiakkaan osoite.
- Kuva varauksesta.



Kuvio 1: Esimerkki ratkaisu

2.3 Case X

Yritys sai toimeksiannon kiinalaiselta matkailualan yritykseltä, joka tuo noin 400 000 turistia vuodessa Eurooppaan. Projektin ideana oli kehittää yhteinen järjestelmä, jossa kiinalaisen yrityksen matkailuoppaat voivat kerätä asiakkaiden puuttuvat tiedot paikan päällä. Tässä projektissa asiakasyrityksellä oli laajasti tietoa asiakkaista, joka täytti minivaatimukset hakemuksen tekemiseen, lukuun ottamatta asiakkaiden allekirjoittamaa valtakirjaa.

Projektin toteuttamisessa käytettiin kolmannen osapuolen palveluita, eikä siihen aikaan yrityksellä ollut omaa IT-osaamista tiimissään, joka tuotti ongelmia eri projektin vaiheissa.

2.4 Projekti käytännössä

Ensimmäisissä tapaamisissa toimeksiantajan kanssa sovittiin minimaaliset vaatimukset asiakkaiden tiedoista, joilla voidaan aloittaa korvausprosessi. Sovimme viikoittaisia tapaamisia yhteyshenkilön kanssa ja kävimme läpi päivityksiä tuotekehityksessä.

Kun yritys oli sopinut tuotteen vaatimukset toimeksiantajan kanssa, yritys otti yhteyttä kolmanteen osapuoleen, joka toteutti tuotteen kehityksen.

Projektin vastuualueet

Yritys X

- Tuotteen määrittely
- Korvaus prosessin lähettäminen
- Koulutusmateriaalit toimeksiantajalle

IT-Konsultointi yritys

- Tuotteen määrittely yhdessä Yritys X:n kanssa
- Tuotekehitys

Toimeksiantaja

- Oppaiden koulutus uuteen järjestelmään
- Asiakkaiden tietojen kerääminen ja lähettäminen yritys X:lle

Projekti oli hanka nuorelle yritykselle, jolta puuttui kokemusta alasta ja projektin laajuus saattoi olla liian suuri pienelle yritykselle. Tämän takia kyseinen projekti sopi hyvin

esimerkkinä yritykselle oppia projektityöskentelystä enemmän ja keskitymme haastattelussa kyseisen projektin haasteisiin.

3 Projektin teoria

Projektitoiminta on lisääntynyt monilla aloilla ja projektihallinnan tarve on korostunut yrityksen arjessa yhä enemmän. Syy siihen on, että projektit ovat tulossuuntautuneita ja niitä on helppo priorisoida. (Mäntyneva 2016, 9).

Keskitymme tässä luvussa erityisesti toimitusprojekteihin, koska yrityksen Case esimerkki on luonteeltaan toimitusprojekti. Toimitusprojekti on asiakkaalle toimeksiannosta toteutettava kertaluonteinen tuotteen, palvelun tai ratkaisun toimitus. Toimitusprojektit liittyvät usein tietojärjestelmiin, tuotantolinjoihin tai vastaaviin. Toimitusprojektissa asiakkaalle on tärkeää, että projekti onnistuu oikeassa aikataulussa ja laadukkaana. (Mäntyneva 2016, 13)

3.1 Projektin elinkaari

Projektin elinkaari on hyvä keino saada kokonaiskuva projektista. Projektilla on alkamis- ja päättymisajankohta, jotka muodostavat projektin keston. (Mäntyneva 2016, 15)

Kettunen kuvailee projektin elinkaarta näin:

- 1) Tarpeen tunnistaminen
- 2) Määrittely
- 3) Suunnittelu
- 4) Toteutus
- 5) Päätäminen

(Kettunen, 2009, p. 43)

Tarpeen tunnistaminen

Projekti lähtee liikkeelle asiakkaan tarpeesta ja ideasta (Kettunen 2009, 43). Projekteja aloitetaan usein liian vähäisellä pohjatyöllä. Huonosti tehty pohjatyö johtaa usein projektin epäonnistumiseen jo ennen sen alkua. Pienellä selvitystyöllä voidaan parantaa projektin onnistumista huomattavasti. Tuotekehitysprojektissa ideat syntyvät yleensä työntekijöiden päivittäisessä työssä, jossa ideat liittyvät yrityksen toimintaan ja olemassa oleviin tuotteisiin. Ideat kerätään kasaan ja käsitellään tuotekehitysraadissa. Ideoiden käsittely ja arviointi on tärkeää, ettei toteutuskelvottomia projekteja viedä tuotekehitykseen. (Kettunen 2009, 50)

Valmistelu

Projektin käynnistämisen taustalla on tarve, joka rajaa projektin laajuuden ja kohdistumisen. Projektitoiminnan luonteen mukaan projektien valinta voi olla joko projektin tilaavan asiakkaan tai projektin toteuttavan yrityksen päätettävissä. Kun projektia myydään esimerkiksi asiakkaalle, asiakas päättää kuinka paljon se haluaa investoida kyseiseen projektiin. Mikäli kyseessä on yrityksen sisäiset toiminnankehitys- tai tuotekehitysprojektit yritys päättää itse investoinnin suuruudesta. Huolella hoidettu valmisteluvaihe helpottaa projektin suunnittelussa. (Mäntyneva 2016, 16)

Määrittely

Määrittelyvaiheen kautta tulee arvioida, onko projekti riittävän kannattava toteutettavaksi. Jos määrittelyvaiheen tulokset ovat riittävän hyviä toiminnan ja talouden kannalta voidaan siirtyä varsinaiseen suunnitteluvaiheeseen. (Kettunen 2009, 43)

Loppukäyttäjien tietotarpeet ja vaatimukset on tärkeää määrittää heidän tehtävien liiketoimintayksiköissään. Arvioituaan toiminnalliset, tekniset ja tiedonkäsittelytrendit projektitiimi voi jatkaa uuden järjestelmän kehittämistä. (Murch 2002, 72)

Suunnittelu

Projekti pitää suunnitellaan yksityiskohtaisesti. Projektin suunnittelu vaiheessa määritellään projektin laajuus, kattavuus ja tavoitteet. Samalla selvitetään erilaisia vaihtoehtoisia ratkaisuja projektille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Näistä vaihtoehtoisista ratkaisuista valitaan aikataulullisesti ja taloudellisesti kannattavin. (Mäntyneva 2016, 17)

Projektsuunnitelmaa tehtäessä on oltava varmoja, että molemmat osapuolet, sekä projektin tekijä että asiakas ovat samaa mieltä siitä, mitä tehdään, miten ja millä aikataululla. Asiakkaan lisäksi jokaisen projektiorganisaation jäsenten on ymmärrettävä, mitä projektissa tehdään ja mitä sen lopputulos saavuttaa. (Kettunen 2009, 54)

Suunnittelu vaiheessa on tärkeää suunnitella projektin aikataulut, kustannukset ja resurssit tarkasti. On hyvä, että nämä dokumentoidaan erilliseen projektsuunnitelmaan, välttääkseen projektiin liittyviä riskejä. Projektin riskien hallinnan näkökulmasta on tärkeää, että suunnittelu vaiheessa projektiin liittyvät riskit ja mahdolliset ongelma kohdat tunnistetaan ja niihin tehdään varasuunnitelmia. (Mäntyneva 2016, 17)

Suunnitelman sisältö perustuu loppukäyttäjien tarpeisiin ja oletettuihin laite- ja ohjelmistoympäristöihin. Inhimilliset tekijät ja niiden käsittely on myös hyvä ottaa huomioon suunnitteluvaiheessa. Päämääränä on, että järjestelmän perustoiminnot ja käyttäytyminen pystytään

esittelemään ja, että suunnitelmaa voidaan käyttää tukena sopiessa projektin parametreista. (Murch 2002, 73)

Toteuttaminen

Projektin toteutusvaiheessa keskitytään toteuttamaan projektisuunnitelmassa kuvattua projektia. Mikäli projektin aikana ilmenee, että projektisuunnitelmaan tarvitaan muutoksia, niin tehdään myös suunnitelmaan tarpeelliset muutokset. Toteutusvaiheessa seurataan projektin etenemistä ja resurssien käyttöä. Tärkeintä toteutusvaiheessa on tunnistaa projektin etenemistä ja valmistumista haittaavat ongelmat, joka auttaa ongelmien korjauksissa. (Mäntyneva, 2016, 17)

Projektin päättäminen

Projektin päättäminen tulee ajankohtaiseksi, kun projektin on saatu valmiiksi ja projekti päällikkö on tehnyt loppuraportin. Projektin päättämisen yhteydessä tehdään usein erillinen projektiraportti, jossa dokumentoidaan ja arvioidaan projekti. Loppuraportti on tiivis yhteenvedo projektin toteutuksesta ja mahdollisista ongelmista suhteessa projektisuunnitelmaan. (Mäntyneva 2016, 17)

3.2 Projektiviestintä

Projektiviestintä on projektin menestykselle keskeinen osa-alue. Viestinnässä projektin eri sidosryhmät pitävät toisiaan ajan tasalla suunnitelmista, tavoitteista, käytännöistä, sopimuksista ja tuloksista. Suuri osa projektihallinnan ja suunnittelun ongelmista liittyvät viestinnän ongelmiin. (Mäntyneva 2016, 111)

Tiedottaminen on osa projektipäällikön työnkuvaa. Viestintä voi olla aikataulutettu viestintäsuunnitelmaan tai olla spontaania. Projektiviestinnän suunnittelussa ja toteutuksessa on tärkeää miettiä seuraavia tekijöitä (Mäntyneva 2016, 117-118):

- Viestinnän tavoite
- Kenelle viesti kohdennetaan
- Paras viestintäkanava
- Kuka vastaa viestinnästä?
- Viestinnän arkistointi käytännöt
- Miten viestiä jaetaan sidosryhmille
- Millaisia kokouksia pidetään ja kuka johtaa niitä?
- Tuleeko projektilla olla erillistä viestintäsuunnitelmaa

3.3 Resurssien hallinta

Resurssien hallinnassa tarkistetaan projektin tarvitsemat resurssit, niiden saatavuus ja riittävyys. Projektin kannalta on tärkeää, että tarvittavat resurssit saadaan käyttöön aikataulun mukaisesti. Yleinen projektin viivästymisen syy on, että projektin alkuvaiheessa sille ei ole osoitettu riittävästi ja oikeinlaisia resursseja. Pitääkseen projektin aikataulussa, laadukkaana ja budjetissa on tärkeää panostaa resurssien hallintaan. Resurssit voivat olla koneita, tarvikkeita, pääomaa tai toimitiloja, myös oman yrityksen henkilöt tai alihankkijoiden henkilöt ovat tärkeitä resursseja. (Mäntyneva 2016, 53).

Ihmisresurssien johtamisessa on tärkeä kiinnittää huomiota, että ihmiset ovat oikeissa tehtävissään ja heillä on tarvittavat työvälineet. Varsinkin tietynlaista tietoa ja taitoa vaativissa projekteissa henkilöiden osaamisen taso vaikuttaa projektin keston ja aikatauluun. Myös henkilöiden kyky toimia toistensa kanssa on otettava huomioon tehtävien jaossa. (Mäntyneva, 2016, p. 54). Projektit ovat usein intensiivisiä ja stressaavia, työpäivät voivat venyä pitkiksi ja jos töitä joudutaan tekemään viikonloppuisinkin, siitä voi seurata ongelmia. Tällöin projektin vastuuta ja tehtäviä ei ole välttämättä jaettu oikein, jolloin ne uudelleen arvioida. Toimintamallien ja henkilökunnan jaksamisen kannalta kannattaa rakentaa projektitiimin kanssa verkosto, jossa voidaan keskustella heidän toimintamalleistaan ja jaksamisesta. Tiimin sisäinen ajatuksenvaihto auttaa kehittämään omaa työtä, myös asiantuntijaryhmän apu voi tukea omien ongelmien purkua. (Kettunen 2009, 40-41)

3.4 Ketterät menetelmät projektinhallinnassa

Perinteisessä projektissa tehtävät nähdään jonona, joissa siirrytään seuraavaan vaiheeseen edellisen vaiheen jälkeen. Ketterässä projektinhallinnassa pääajatuksena on, että projektia työstetään jatkuvasti. Yleisempiä ketterän projektinhallinnan muotoja ovat Scrum ja Kanban, joita käytetään tuotteen kehityksessä. Ketterässä projektissa ainoa merkki onnistumisesta on toimiva ohjelmisto tai sen osa, jolloin projektia hallitaan työn priorisoinnilla ja turhan työn välttämällä. (SEOSEON EUROPE 2020). Australialainen ohjelmistoyritys on johtava ohjelmiston tarjoaja, jonka tuotteita kuten Trelloa ja Jiraa käytetään ketterissä projekteissa. (Crunchbase 2020)

3.4.1 Kanban

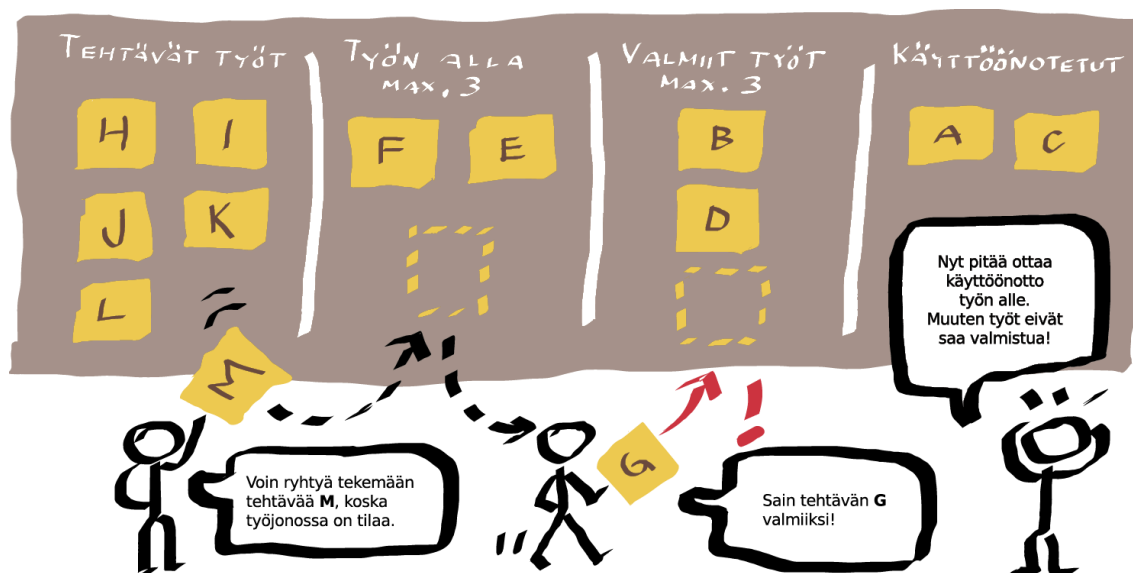
Kanban on uusi työtapu tuotekehityksessä, joka on linjassa jatkuvan parantamisen periaatteessa. Se perustui alun perin kolmeen käytäntöön, mutta myöhemmin David J. Anderson kehitti sitä paremmaksi tuotekehitykseen sopivaksi prosessiksi lisäämällä siihen vielä kolme käytäntöä lisää. Tässä luvussa viitataan Andersonin Kanban määritelmään. (Hammarberg & Sundén 2014, 52). Kanban prosessi on hyvin yksinkertainen, tehtävät siirretään niiden oikeille

paikoille ja niitä rajaamalla ja käytäntöjä seuraamalla saadaan ketterä tuotekehityksen työ-tapa. Kanbanissa on kuitenkin hyvä muistaa käytäntöjen tärkeys.

Andersonin Kanbanin käytännöt. Kolme ensimmäistä ovat Kanbanin alkuperäisiä käytäntöjä. (Hammarberg & Sundén 2014, 52):

- Visualisointi (Visualize)
- Rajoita prosessissa olevia työtehtäviä (Limit work in process)
- Työvirran hallitseminen (Manage flow)
- Prosessipolitiikat selkeäksi (Make process policies explicit)
- Palautteen määrittäminen (Implement feedback loops)
- Paranna yhteistyötä yhdessä ja kehity kokeellisesti (Improve collaboratively, evolve experimentally)

Työn visualisointi auttaa näkemään selkeästi omat sekä muiden työtehtävät (Hammarberg & Sundén 2014, 11). Visualisointiin käytetään yleensä Kanban-taulua, joka koostuu yksinkertaisimmillaan kolmesta sarakkeesta, jotka kuvaavat eri työvaiheita. Työtehtävät liikkuvat taululla sen mukaan, kuinka työt etenevät. (ks. Kuva1).



Kuva 1 Esimerkki Kanban-taulusta (Lehtonen ym. 2014, 5)

Rajoittamalla työn alla olevia prosesseja saadaan tuloksia nopeammin aikaan. Kun tehtävät ovat pilkottu osiin, auttaa se keskittymään rajattuihin työtehtäviin, koska työtaakka on

pienempi. (Hammarberg & Sundén 2014, 27) Pälletekkäisten tehtävien rajoitus erottaa Kanbanin muista menetelmistä. Tehtäviä voidaan ottaa seuraavaan osaan vasta, kun siihen on tilaa.

Työvirran hallitsemisessa tunnistetaan prosessin ongelmat ja pyritään optimoimaan työvirta sujuvaksi. Käytännön esimerkki voisi olla, että tietyn henkilön työvirta on tukossa, kun hänellä ei ole tarpeeksi tietoa, eikä hän pääse jatkamaan ennen kuin joku muu saa tehtävän valmiiksi. Tässä tilanteessa pitää olla luova ja etsiä muita ratkaisuja, uuden tehtävän aloittaminen ei välttämättä ole fiksuinta, kun työn alla oleva osio on täynnä. Kun omatyövirta on tukossa kannattaa kysyä muilta apua. (Hammarberg & Sundén 2014, 153). Uuden työtehtävän aloittaminen voi sekoittaa muiden tiimiläisten työvirtaa ja vähentää näin työn laatua sekä motivaatiota. (Hammarberg & Sundén 2014, 106)

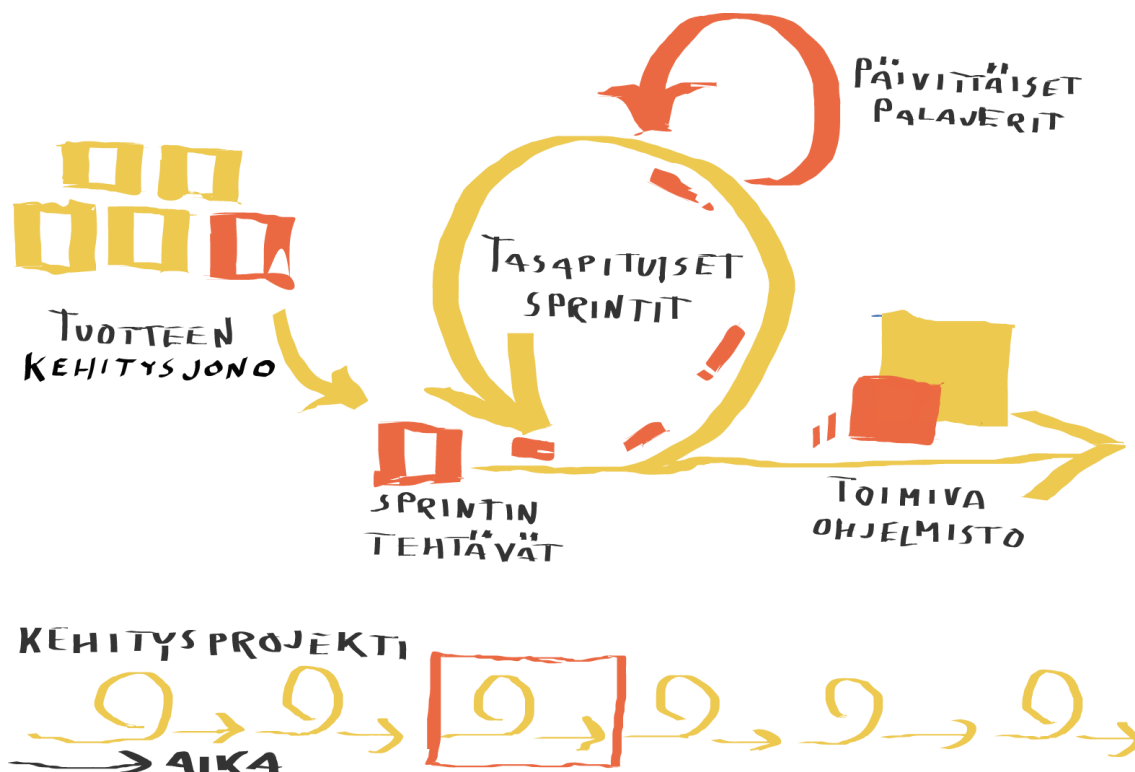
Prosessipolitiikka määrittää, mitä tehdään ja missä vaiheessa, jotta työvaiheen työ voidaan määritellä tehdyksi ja viedä seuraavaan vaiheeseen. Tiimit tarvitsevat selkeitä määritelmiä ja käytännön tapoja. Politiikat varmistavat työn laadun ja se luo ryhmän jäsenille yhteisen käsityksen, miten he työskentelevät kyseisessä Kanban-järjestelmässä. (Chervenkova 2019)

Palautteiden määrittely on työvirran hallitsemisen kannalta tärkeää. Tässä osiossa keskistytään prosessien palautteiden antamiseen. On tärkeää kommunikoida ja korjata projektin ongelma-kohteet. Yksi tapa on pitää päivittäisiä 5-15 minuutin palaverieita, jolloin saadaan tärkeimmät asiat esille. Aikarajaa tärkeämpää on keskittyminen kriittisiin asioihin ja energiataason korkealla pitäminen palaverin aikana. (Hammarberg & Sundén 2014, 144)

Yhteistyön parantaminen ja kehitys kokeellisesti kannustaa käyttämään esimerkiksi TOC-teoriaa tai Lean johtamisoppeja auttaakseen tiimiä kehittymään. (Hammarberg & Sundén 2014, 52). Esteiden teorian (TOC) ajatuksena on, että jokaisella systeemillä on vähintään yksi este, joka on tärkeä tunnistaa, jotta systeemiä ja prosessia voidaan hallita paremmin. (Six Sigma 2020). Lean johtamisopissa periaatteena on ylimääräisen työn poistaminen sekä toiminnan kehittämisen jatkuvasti. Kaikkia resursseja kuluttava työ, joka ei tuota asiakkaille mitään, tulisi poistaa. Ylimääräisiä ominaisuuksia ei tulisi tehdä varmuuden vuoksi, vaan tärkeämpää on varmistaa nopea toimitus. (Lehtonen ym. 2014, 8)

3.4.2 Scrum

Scrum on tällä hetkellä yleisin ketterä menetelmä tuotekehityksessä. Scrumissa on sääntöjä, jotka vaikuttavat ihmisten väliseen yhteistyöhön. Scrum perustuu itseohjautuvaan tiimiin, päivittäisiin työnseurantoihin ja tarkkoihin ennalta määritettyihin seremonioihin. Nämä käytännöt ovat yksinkertaisia, mutta vaikuttavat merkittävästi tiimin toimintaan. (Lehtonen ym. 2014, 4). Läpinäkyvyys on tärkeä osa Scrumia (Green 2016, 29)



Kuva 2 Scrum (Lehtonen ym. 2014,)

5)

Tuotekehitys tapahtuu Scrumissa 1-4 viikon sprinteissä. Sprintin alussa järjestetään tiimin kanssa suunnittelupalaveri, jossa tiimiläiset valitsevat työtehtävät. Sprintin aikana tiimit pitävät päivittäin palavereita, joiden aikana tarkistetaan työn eteneminen ja ongelmat. Lopuksi pidetään katselmointipalaveri, jonka tulokset määrittellään valmistuneiden ominaisuuksien kautta.

Vaikka Scrumissa tiimi päättää omista työtavoista ja työnjaosta, ei tiimissä ole normaalia hierarkiaa, vaan kaikki ovat tasa-arvoisia. Scrumissa on kuitenkin kolme eri roolia tuotteenomistaja, Scrum Master ja tiimin jäsen. (Lehtonen 2014, 4).

Tuotteenomistaja voi olla joko yksi tiimin jäsenistä tai asiakas. Yleensä tuotteenomistaja on täysipäiväinen tiimiläinen. (Lehtonen ym. 2014, 4). Tuotteenomistaja pitää huolen isosta kuvasta asiakkaan näkökulmasta, tarkistaa tuotekehityksen aikataulua ja päättää mitkä tuotteen ominaisuudet ovat prioriteettina ohjelmistonkehityksessä. Hänen on oltava säännöllisesti yhteydessä asiakkaaseen ja varmistaa, että tuote vastaa asiakkaan oletuksia ja että tiimi on menossa tuotteen kehityksessä oikeaan suuntaan. Käytännössä tuotteenomistaja käy asiakkaan ja tiimin välillä jatkuvasti keskustelua sekä varmistaa, että he ovat samalla tasolla. (David, 2016, pp. 34-35)

Scrum Master on yleensä osa IT-osastoa. Hän pitää päivittäisen palaverin ja suunnittelee sprintin, jonka lisäksi Scrum Masterin vastuulla on tukea tiimiläisiä tarvittaessa. Scrum Master osallistuu keskusteluihin, joissa päätetään eri rooleista ja tehtävistä, sekä auttaa tiimiläisiä kommunikoimaan keskenään. Projektin esittely johtoryhmälle sekä projektien tarpeesta kommunikointi on myös tärkeä osa Scrum Masterin vastuuta. (David, 2016, p. 31)

Scrumin tiimi koostuu yleensä neljästä kahdeksaan koodarista. Tiimin jäsenet osallistuvat aktiivisesti päivittäisiin palaveriin sekä työskentelevät yhdessä läpinäkyvästi, jotta muut tiimiläiset tietävät mitä kukin tekee. Scrum suosii yhteistyötä ja se on hyvä mahdollisuus tiimiläisille oppimisen kannalta. Tiimiläiset vastaavat pääosin ohjelman kehittämisestä. (David, 2016, pp. 39-40).

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksessa pyritään selvittämään, miten nykyistä projektinhallintaa tulisi parantaa. Tutkimuksen lähtökohtana on entisen projektin analysointi. Kehittämiskohteiden selvittämiseen löytyy paljon tietoa entisten projektien johtajilta, jotka ovat olleet mukana projektissa sekä tuntevat projektin kokonaisuudessaan. Heille suunnattu kohdennettu teemahaastattelu soveltuu tutkimuksen menetelmäksi (Hirsijärvi & Hurme, 2011, p. 47). Teemahaastattelun ydin on siinä, että haastateltaville esitetään väljempää kysymyksiä, jotka perustuvat ennalta määritettyihin teemoihin.

Teemahaastattelun teemat:

Mitkä ovat olleet projektin haasteet?

Mitä on opittu?

Missä voidaan parantaa?

Teemahaastattelu ei pakota tutkimuksen laadulliseen tai laadullisen piiriin, mutta tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmät ovat laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää projektinhallinnan nykyinen tila, joka toimii lähtökohtana kehityskohteille.

Tutkimuksen luotettavuus taataan sillä, että tutkimuksessa haastatellaan kahta yrityksen johtajaa, jotka tuntevat yrityksen ja sen projektityöskentelytavat.

Haastattelut nauhoitetaan, jotta niistä saadaan säilytettyä olennaiset seikat. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, p. 92). Aineistoa analysoidaan aineistolähtöisellä analyysimallilla. Aineiston alkuperäisilmaisut pelkistetään ja tunnistetaan asiat, joista tutkimuksessa ollaan

kiinnostuneita ja näitä ilmaisevia lauseita pelkistetään yksittäisiksi ilmaisuiksi. Lauseet kirjaan ja luetellaan, jonka jälkeen lauseet yhdistetään samoihin kategorioihin. Analyysia jatketaan yhdistämällä sisältöä alakategorioihin ja muodostetaan niistä yläkategorioita. Lopuksi kategoriat yhdistetään yhdeksi kuvaavaksi kategoriaksi. Näiden kategorioiden avulla vastataan tutkimustehtävään. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, pp. 114-115)

4.2 Haastattelun toteutus

Haastattelu toteutettiin luvun 4.1 kuvaamalla tavalla. Tutkimuksessa haastateltiin kahta yrityksen johtajaa, jotka olivat mukana Kiinan projektissa. Johtajat haastateltiin Zoomin välityksellä ja henkilökohtaisissa tapaamisissa.

Haastateltavat olivat minulle ennestään tuttuja. Ensimmäinen haastateltava on yksi yrityksen perustajista, joka on vahvasti ollut mukana koko yrityksen toiminnassa. Toinen haastateltava on myöhemmin palkattu ohjelmistoininööri, joka liittyi projektiin myöhemmässä vaiheessa.

Haastattelun aineisto on analysoitu laadullisen sisältöanalyysin keinoin.

Tutkimuksen pätevyyttä voidaan kritisoida, koska alkuperäinen projekti toteutettiin vuonna 2019. Yritys on parantanut omia toimintatapojaan huomattavasti sen jälkeen.

Koska kyseessä oli pieni yritys, projektijohdon kanssa käydyt haastattelut ja kommentit antoivat hyvän kuvan koko yrityksen projektitoiminnasta ja kehityskohteista.

5 Tutkimuksen tulokset

5.1 Mitkä ovat projektin haasteet

Haastattelussa nousi esiin nopeasti, että Projektinhallinta ja suunnitteluvaiheessa tehdyt virheet tuottivat ongelmia koko projektin aikana. Haastateltava kertoo:

Suunnittelu kohassa me alettiin menemään mönkään, ku ei me ei huomioitu tota sitten, kun me oltiin tekemässä jo asioita niin sitten alettiin menemään mönkään sen taholta, koska aikaisemmin suunnitteluvaiheessa ei tota huomioitu.

Koska jatkokehitystä, takarajaa tai säännöllisiä palavereita ei suunniteltu projektille, tuotteen kehitys ja aikataulut kärsivät. Kun takarajaa ei sovittu vanhoissa projekteissa, niin yritys saattoi aloittaa uusia projekteja ennen vanhan päättymistä. Sen lisäksi kolmannen osapuolen palvelut hankaloittivat merkittävästi projektin kulkua. Vasta myöhemmin, kun yritykseen tuli oma sisäinen IT-asiantuntija, huomattiin puutteet dokumentaatiosta. Haastateltavan sanoin:

Ei ollut takarajaa projekteille. Sovittiin asiakkaan kanssa, että tehdään projekti, mutta projektin aikana pääsimme jo aloittamaan muut projektit.

Sisäisessä kommunikoinnissa ei määritelty tehtäville aikatauluja ja rajallisen resurssin takia keskityttiin vain eteenpäin puskemiseen. Asiakaskommunikointia hankaloitti kulttuurinen ja kielellinen muuri, lisäksi keskustelut käytiin tulkin kautta, eikä tulkilla ollut aina aikaa valmistautua. Haasteltava kertoo:

Monet neuvottelut käytiin tulkin kautta. Ei varmistettu ymmärrettävyyttä. Ei varmistettu, että tulkilla on aikaa valmistautua muistiinpanoihin.

Tämän lisäksi projektityöskentelyn työkaluja testailtiin ja vasta projektin loppuvaiheessa tuotteen kehityspuoli siirtyi Jiraan. Haastateltava mainitsee:

Käytettiin aluksi trelloa ja vasta projektin lopussa siirrettiin Jiraan

5.2 Mitä on opittu?

Kysymys projektin opeista tuotti paljon vastauksia.

Tärkeimmät opit olivat

- Projektinhallinta ja suunnitelma
- Sisäinen ja ulkoinen kommunikointi
- Kiinalainen business kulttuuri
- Resurssien hallinta
- Työkalut

Projektihallinnassa ja suunnitelmissa on opittu runsaasti. Uusien projektien alkuvaiheessa tehdään hyvin tarkat suunnitelmat missä näkyvät tehtävät, vastuuhenkilöt, takarajat, palaverit, yhteydenpito välineet ja tiedostojen dokumentaatio välineet. Paljon on myös panostettu nimenomaan koodipuolen dokumentaatioihin. Haastateltavan sanoin:

Jos me tehdään projektisuunnitelmaa niin, ku ton opitun jälkeen niin esimerkiksi nytten se lähtis siitä, että tehdään atomisoidulle tasolle viety projektisuunnitelma mistä näkyy tehtävät, vastuuhenkilöt, deadlinet, yhteydenpito välineet, tiedon varastoimis- välineet.

Sisäinen kommunikaatio on otettu huomioon pyrkimällä avonaisempaan kommunikaatioon sekä kehitelty insinöörien ja myyjien välistä kommunikointia. Haastateltava kertoo:

Ollaan kannustettu kaikkia tiimiläisiä olemaan enemmän avoin ja jakamaan omaa työtaakasta muille.

Asiakaskommunikoinnista ja kiinalaisesta business kulttuurista on myös opittu paljon. Esimerkiksi kiinalaisen organisaation hierarkkisuudesta. Kiinalaisten suuryritysten ajatusmaailma on myös hyvin erilainen verrattuna pieneen startupiin.

Henkilöstön hyvinvointiin ja tuottavuuteen on kiinnitetty enemmän huomiota. Tilanne oli hankala yritykselle, kun tehtiin yhteistyötä suuryrityksen kanssa samaan aikaan. Piti viestiä kompetenssia, mutta ei aina ollut tarpeeksi resursseja pitää tuotteen kehitystä samassa vauhdissa. Haastateltava kertoo:

Samaan aikaan halutaan viestiä toiselle yritykselle kompetenssia, taidokkuutta ja tekemisen meininkiä, mutta samaan aikaan pitää olla rehellinen, että meillä ei ole 50 insinööriä töissä.

Ihmiset eivät ole koneita, jotka voivat selvitä viikosta toiseen samasta suuresta työtaakasta. Resurssien arviointiin sekä niiden tilanteeseen on opittu tekemään realistisempia arvioita. Tehtävien tekemisen arvioinnista on opittu, että tietyt tehtävät vaativat enemmän aikaa ja saman henkilön aikaa kannattaa mieluummin keskittää tiettyyn projektiin. Haastateltavan sanoin:

Kategorisesti arvioitiin, että tehtävissä ja asioissa meni vähemmän aikaa. Ei kannata jakaa henkilöiden aikaa Eurooppaan sekä kiinalaisiin asiakkaisiin. Mielummin tekee jotain ja ottaa selvän tavoitteen.

5.3 Missä voidaan parantaa?

Parannusehdotuksia tuli runsaasti, ja ne olivat linjassa aikaisemmin opittujen asioiden kanssa. Tärkeimmät parannuskohteet, joissa toivotaan vielä kehitystä ovat:

- Projektinhallinta ja suunnitelma.
- Kommunikointi, sisäinen sekä asiakkaan kanssa kommunikointi
- Yrityskulttuurin luominen
- Työntekijöiden jaksaminen ja osaamisen kehittäminen

Projektinhallinnassa ja suunnittelussa halutaan selkeästi parannusta suunnitteluvaiheen vastuussa sekä aikatauluista. Kävi myös ilmi, että osa yrityksen projekteista oli joidenkin mielestä liian laajoja, jonka takia projektit oli vaikea saattaa loppuun asti. Haastateltavan sanoin:

Projektin suunnitelmallisuudessa, se että projektissa on vastuu henkilö ja sisältää hyvät dokumentaatiot.

Projektinhallinnassa tehtävienhallintaan haluttiin parannusta. Tehtävät saattoivat vaihtua joka päivä, jolloin tuloksia ja onnistumisen tunnetta oli vaikea saada aikaan. Haluttiin ensin keskittyä dokumentaatiomaan järkevästi ennen kuin projektin työtä aloitettaisiin. Isokuva olisi myös hyvä olla koko ajan kaikkien näkyvillä.

Sisäisessä kommunikoinnissa haluttiin lisää selkeyttä ohjeistuksiin sekä varmistusta, että viestit menivät perille. Päivittäisiä palavereita toivottiin myös, koska suurin osa töistä tehtiin etänä. Asiakaskommunikoinnissa haluttiin nimetä vastuuhenkilöitä aihealueita kohti yrityksen ja asiakkaan puolelta, jotta saatiin varmistettua, että sovitut tehtävät tulivat tehtyä.

Avoimessa yrityskulttuurissa toivottiin myös parannusta, jotta työntekijöillä ei olisi asialukkoja. Yrityksen jatkuva reaktiivinen tila rasitti paljon ja suunnitelmat eivät silloin pysyneet aikataulussa. Haluttiin varata enemmän aikaa osaamisen kehittämiseen varsinkin projektinhallinnan näkökulmasta. Haastateltava kertoo:

Rasittaa tosipaljon, että pitää olla koko ajan reaktiivisessa tilassa. Suunnitelmat eivät silloin pysy kiinni.

6 Johtopäätökset ja kehitysideat

Yrityksen johto oli selkeästi tietoinen projektinsuunnittelun sekä projektinhallinnan ongelmista, mikä ei tullut yllätyksenä sillä kyseessä oli nuori yritys. Tutkimusta tehdessä yritys on jo ehtinyt tekemään paljon parannuksia, mutta siitä huolimatta parannuksia haluttiin samoista aiheista. Tutkimuksessa selvisi tärkeitä kehityskohteita, ja jatkon kannalta olisi tärkeää keskittyä niihin.

Haastattelun perusteella tärkeimmät kehityskohteet voisivat olla:

- Projektinhallinta ja suunnitelma
- Sisäinen kommunikointi
- Resurssien hallinta

Projektinhallinnassa luvussa 3 kerrottuihin tarpeen tunnistamiseen ja valmisteluun tulisi panostaa. Olisi hyvä ensin tunnistaa ja valmistella kunnolla projekti ennen aloitusta, ja sen jälkeen vasta siirtyä suunnitteluvaiheeseen. Tämä antaa myös sopivasti aikaa tutustua kiinalaisiin asiakkaisiin, joka osoittautui myös tärkeäksi. Tarpeen tunnistamisella ja valmistelulla saadaan samalla rajattua ja määriteltyä projektin laajuus. Projektin laajuus ja kannattavuus olisi

erittäin tärkeä määrittää ennen projektin aloittamista, koska haastatteluissa selvisi, että osa yrityksen projekteista saattaisivat olla liian laajoja.

Sisäisessä kommunikoinnissa ja asiakaskommunikoinnissa nousivat esille samat virheet. Esimerkiksi tehtävien ja vastuuhenkilöiden sopiminen. Olisi hyvä miettiä Luvun 3.1 projektiviestinnän suunnitelmaa ja toteutusta. Sisäisessä viestinnässä olisi hyvä lisätä projektipäällikön työnkuvaan projektin viestintä ja lisätä myös ison kuvan näkyvyyttä viikoittaisissa palavereissa. Tärkeintä olisi nimetä vastuuhenkilöitä aihealuetta kohden sekä yrityksen että asiakkaan puolella ja varmistaa, että tärkeät viestit menisivät perille.

Tuotekehitys puolella olisi hyvä tutustua luvun 3.4.1-3.4.2 Kanbanin ja Scrumiin sekä hyödyntää niiden koko potentiaalia. Uudet ketterät työtavat tuotekehityksessä voivat auttaa projektin läpinäkyvyydessä ja muokata yrityksen työkuultuuria. Erityisesti kannattaa kiinnittää huomiota luvun 3.4.1 prosessipolitiikkoihin, koska tutkimuksen mukaan tehtävien määrittäminen sekä aikataulut tuottivat ongelmia. Tutkimuksen aikana yritys on myös ottanut käyttöön Kanbanin 5-15 minuutin päivittäiset palaverit. Kevyempi ja helppokäyttöisempi Kanban saattaisi sopia yritykselle paremmin, sillä yrityksen koko on pieni ja Scrum voi tässä tapauksessa olla yritykselle turhan raskas.

On ymmärrettävää, että pienelle yritykselle resurssien hallinta voi olla haastavaa. Jatkon kannalta yritykselle on tärkeää tarkistaa resurssien riittävyys ennen uusien projektien aloittamista. Henkilökunnan jaksamiseen voi harkita luvun 3.3 mukaista projektitiimiläisten verkoston luomista, jossa tiimiläiset pääsevät kehittymään ja vaihtamaan ajatuksia. Tämä vaikutti myös Kanban-järjestelmän suosimiseen, sillä Scrum voi olla stressaavaa, kun töitä tehdään hyvin intensiivisissä 1-4 viikon jaksoissa.

7 Lähteet

Painetut

David Green. 2016. *Scrum novice to ninja*. Cambridge: SitePoint Ltd.

Hammarberg, M. & Sundén, J. 2014 *Kanban in action*. New York: Manning Publications.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2011. *Tutkimushaastattelu*. Tallinna: Gaudeamus Helsinki University Press Oy.

Kettunen Sami. 2009. *Onnistu projektissa 2*. WS Bookwell Oy, Juva

Murch Richard. 2002. *It-projektihallinta*, Edita Prima Oy, Helsinki

Mäntyneva Mikko. 2016. *Hallittu Projekti*. Helsingin Kamari Oy, Helsinki

Tuomi, J. & Sarajärvi, T. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisältö analyysi*. s.l.:Tammi

Sähköiset

Akbar, J., 2019. Revealed: The '£8billion worth of compensation' for delayed flights going unclaimed by European passengers who do not know they can be reimbursed. *Daily Mail*, 9 12, pp.

Viitattu 6.3.2020

<https://www.dailymail.co.uk/news/article-3362338/The-8billion-worth-compensation-delayed-flights-going-unclaimed-European-passengers-not-know-reimbursed.html>.

Viitattu 6.3.2020

Chervenkova, M., 2019. *Kanbanize*.

Viitattu 29.5.2020

<https://kanbanzone.com/resources/kanban/process-explicit-policies/>

Comission, E. T., 2017. *Long-Haul Travel Barometer*, s.l.: European Travel Comission. Crunchbase, 2020. *Crunchbase*.

Viitattu 6.3.2020

<https://www.crunchbase.com/organization/atlassian#section-overview>

McDowell, 2016. *Croce, V., 2016. TOURISM IN FOCUS, s.l.: Virtual Tourism Observator..*

McDowell, M., 2004. *Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus N:o 261/2004*, Bryssel: Euroopan parlamentti.

Viitattu 6.3.2020

SEOSEON EUROPE, 2020. *Projektinhallinta.info*.

Viitattu 29.5.2020

<https://projektinhallinta.info/agile-ketterat-menetelmat-projektinhallinnassa/>

Six Sigma, 2020. *Esteiden teoria (TOC)*.

Viitattu 27.5.2020

<http://www.sixsigma.fi/index.php/fi/lean/esteiden-teoria-toc/>

Viitattu 27.5.2020

Teijo Lehtonen, S. T. V. R. M. K. T. M. T. J. K. K. M. K. S. S. M. I. j. M. Y., 2014. *Ketterä käsikirja*.

https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/99142/Sulautettujen_jarjestelmien_kettera_kasikirja_Painos1.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Viitattu 25.5.2020

Tuomioistuin, E. U., 2019. *Euroopan Unionin Tuomioistuin*.
<http://curia.europa.eu/juris/document/document.jsf?jsessionid=9FE8D79649F625645067CF5B96790580?text=&docid=73703&pageIndex=0&doclang=FI&mode=lst&dir=&occ=first&part=1&cid=6353123>

Viitattu 3.4.2020

Keskustelut

Projekti tiimin kanssa joulukuu 2019 - maaliskuu 2020

Kuviot

Kuvio 1: Esimerkki ratkaisu..... 8

Taulukot

Taulukko 1 lentoviivästyksen erilaisista korvauksista 7

Liitteet

Liite 1: Ensimmäinen liite	27
Liite 2: Ensimmäinen liite	29
Liite 3: Ensimmäinen liite	31

Liite 1: Ensimmäinen liite

Mitkä ovat olleet projektin haasteet?

Alkuperäisilmaisu	Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka
Proof of concept puuttui	Proof of concept puuttui	Projektin suunnittelu	Projektinhallinta & suunnittelu
Projektia sekoitti se, että meillä oli kolmannen osapuolen palvelu. Kommunikoimme asiakkaalle suoraan ja sen jälkeen vielä projektin IT puolen toteuttamisen osapuolelle	Kolmannen osapuolen palvelu hankaloitti projektia		
Jatko kehitys ei ollut ketterää, koska sitä ei suunniteltu.	Jatkokehitystä ei ollut		
Monet neuvottelut käytiin tulkin kautta. Ei varmistettu ymmärrettävyyttä. Ei varmistettu, että tulkillä on aikaa valmistautua muistiinpanoihin.	Projektin suunnittelu	Projektin hallinta	
Ei ollut takarajaa projekteille. Sovittiin asiakkaan kanssa, että tehdään projekti, mutta projektin aikana pääsimme jo aloittamaan muut projektit.	Ei takarajaa tehtäville		
Ei osattu arvioida prioriteettia asiakkaantaholta. Sesonki aikoina heillä ei ollut aikaa meidän projekteihimme	Asiakkaan arviointi	Projektin arviointi	
Ei määritelty sisäisesti, milloin hommat on tehty.	Ei määritelty tehtäville aikaluuja	Sisäinen kommunikointi	
Agendaa ei rajattu tarpeeksi ennen asiakas tapaamista.	Asiakkaan kanssa kommunikointi	Asiakaskommunikointi	
Kielellinen sekä kulttuurinen kielimuuri asiakkaan kanssa. Kaikki keskustelut käytiin asiakkaan kanssa tulkin kautta	Asiakkaan kanssa kommunikointi	Asiakaskommunikointi	
Ei ymmärretty tarpeeksi kiinnalaista työkuulttuuria	Kulttuurien ymmärrys	Kulttuuri	Kulttuuri

Projektissa oli rajalliset resurssit.	Rajalliset resurssit	Resurssien hallinta	Resurssit
Tiimillä ei ollut tarpeeksi kokemusta laajasta IT-projektin toteuttamisesta	Resurssi pula osaamisesta		
Olisi ollut hyvä olla enemmän työntekijöitä näin laajassa projektissa	Enemmän resursseja		
Käytettiin aluksi trelloa ja vasta projektin lopussa siirrettiin Jiraan	Trellosta siirryttiin Jiraan	Projektin työkalut	Työkalut

Liite 2: Ensimmäinen liite

Mitä on opittu? 8:00

Alkuperäisilmaisu	Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka
Atomisoidulle tasolle viety projektisuunnitelma mistä näkyvät tehtävät, vastuuhenkilöt, deadlineet, yhteydenpito välineet, tiedon varastoimis- välineet.	Projektisuunnitelman tärkeys	Projektisuunnitelma	Projektinhallinta ja suunnitelma
Käytännössä on tehty projekti suunnitelmia ja dokumentaatiota uusista projekteista. Varsinkin koodipuolella dokumentaatiota	Projektin suunnittelu ja dokumentaatio		
Säännöllisten palaverien sopiminen	Säännölliset palaverit	Projektinhallinta	
Vastuuhenkilön nimeäminen tehtäviin. Opittiin, että kaksi henkilöä ei voi olla samasta tehtävästä vastuussa se pitää olla yksi ihminen.	Vain yksihenkilö vastuussa tehtävässä		
Ollaan kannustettu kaikkia tiimiläisiä olemaan enemmän avoin ja jakamaan omaa työtaakasta muille	Avoimuus omasta työtaakasta	Sisäinen kommunikointi	Kommunikointi
Avoimen kommunikoinnin tärkeys	Avoimen kommunikoinnin tärkeys		
Insinöörit eivät ajattele kuin bisnes tyypit.	Kommunikointi insinöörien ja myyjien välillä		
Kommunikointi kiinalaisten kanssa	Kommunikointi kiinalaisten kanssa	Asiakaskommunikointi	
Ymmärrämme paremmin kiinalaisen organisaation rakenteen, se on hyvin hierarkkinen.	Asiakasorganisaation rakenteen	Kiinalainen työskulttuuri	Kulttuuri
Ymmärrämme paremmin kiinalaisen suuryritysten ajattelutapaa	Suuryrityksen ajattelutapa	Yrityskulttuuri	
Samaan aikaan halutaan viestiä toiselle yritykselle kompetenssia, tahdikkuutta ja	Resurssien tilanne	Resurssien hallinta	Resurssit

tekemisen meininkiä, mutta samaan aikaan pitää olla rehellinen, että meillä ei ole 50 insinööriä töissä.			
Kategorisesti arvioitiin, että tehtävissä ja asioissa meni vähemmän aikaa. Ei kannata jakaa henkilöiden aikaa eurooppaan sekä kiinalaisiin asiakkaisiin. Mielummin tekee jotain ja ottaa selvän tavoitteen.	Resurssien arviointi		
Ollaan opeteltu käyttämään uusia työkaluja. Uudet. Esimerkiksi Slack ja Trello.	Slack ja Trello:n käyttö	Projekti työkalut	Työkalut
Tallennetaan projektien tiedot tiettyihin Google docs kansioihin	Googledocs dokumentointi		
Git hubista voi löytyä palikoita tuotteeseen ilmaisena lisenssinä, joita emme hyödyntäneet aikaisemmin	Git Hubin hyödyntäminen	Tuotekehityksen työkalu	
Asioiden tarkastelu henkilöstö tasolla olisi ollut tosi tärkeää... Kiinnitetään enemmän huomiota henkilöstön hyvinvointiin	Henkilöstön hyvinvointi	Työhyvinvointi	Ihmisen jaksaminen ja työhyvinvointi
Se että, joku ihminen on kiireinen ei tarkoita sitä, että se on tuottava	Ihmisen tuottavuus		

Liite 3: Ensimmäinen liite

Missä voidaan parantaa?

Alkuperäisilmaisu	Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka
Projektin suunnitelmallisuudessa, se että projektissa on vastuu henkilö ja sisältää hyvät dokumentaatiot	Vastuu henkilöt ja dokumentaatio	Projektisuunnittelu	Projektin suunnittelu ja hallinta
Tarkat aikataulut projekti-suunnitelmassa	Aikataulut projektisuunnitelmassa		
Projektit ovat liian laajoja pienelle yritykselle, että ei aina välttämättä ole päätöspistettä	Projektit liian laajoja		
Jos tehtävät vaihtuvat joka päivä on vaikea saada tuloksia aikaan.	Tehtävien hallinta	Tehtävienhallinta	
Keskitytään ensin dokumentoimaan fiksusti ja sitten tekemään asioita	Dokumentaatio		
Isokuva olisi hyvä olla kaikkien näkyvillä koko ajan.	Isokuva näkyvillä		
Tarkat ohjeet ja viestit pitää mennä perille	Sisäinen kommunikointi	Kommunikointi	Kommunikointi
Päivittaiset palaverit, kun tavallaan tehdään aika paljon etätöitä eikä ole toimistoa	Päivittaiset palaverit		
Ei nimetty vastuu henkilöä aihe aluetta kohti. Molemmin puolin	Asiakaskommunikointi		
Kulttuurin luominen, että voisi puhua käytännössä mistä vaan.	Kulttuurin luominen	Yrityskulttuuri	Kulttuuri

Rasittaa tosipaljon, että pitää olla koko ajan reaktiivisessa tilassa. Suunnitelmat eivät silloin pysy kiinni.	Jatkuva reaktiivinen tila rasittaa	Jaksaminen	ihmisen jaksaminen ja osaaminen
Varataan aikaa koulutukseen työaikana voi vaikka lukea kirjaa projektinhallinnasta.	Koulutukseen panostaminen	Osaamisen kehittäminen	