

Samu Isosalo

HENKILÖSTÖTIETOJÄRJESTELMÄN  
KÄYTTÖÖNOTTOPROJEKTI  
CASE - RTK-PALVELU OY

Liiketalouden koulutusohjelma  
Henkilöstöjohtamisen suuntautumisvaihtoehto  
2012

## HENKILÖSTÖTIETOJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTOPROJEKTI CASE RTK-PALVELU OY

Isosalo, Samu  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Joulukuu 2012  
Ohjaaja: Teppola, Petteri  
Sivumäärä: 62  
Liitteitä: 3

Asiasanat: Henkilöstöjohtaminen, henkilöstötietojärjestelmä, kehitysprojekti

---

Opinnäytetyöni aiheena oli henkilöstötietojärjestelmän käyttöönottoprojekti RTK-Palvelu Oy yrityksessä.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten kohdeyritys on onnistunut henkilöstötietojärjestelmän käyttöönottohankkeessa.

Tutkimuksen tavoitteena oli hyödyntää tätä opinnäytetyöraporttia projektin loppuraporttina. Tutkimuksen tavoitteena oli lisäksi auttaa yritystä parantamaan projektien läpiviennin tehokkuutta sekä auttaa parantamaan järjestelmän käytön tehokkuutta ko. tietojärjestelmän myöhemmin toteutettavissa käyttöönottohankkeissa.

Tutkimusote oli kvalitatiivinen ja menetelmänä käytettiin teemahaastatteluja. Projektipäällikön kanssa suoritettiin kaksi teemahaastattelua, joista toinen projektin alkuvaiheessa ja toinen projektin loppuvaiheessa. Kolmas haastattelukokonaisuus suoritettiin puhelinhaastatteluilla Turun yksikössä toimiville esimiehille, jotka toimivat järjestelmän testiryhmänä. Testiryhmään kuului viisi esimiestä.

Kehitysprojekti oli työn valmistuessa vielä kesken, joten työn tavoitteita ei kaikkia saatu täytettyä. Yritys sai yleisesti projektien läpiviemiseen ja tämän projektin loppuunsaattamiseen hyödyllistä tietoa raportin avulla.

Loppukäyttäjien kouluttamisessa ja järjestelmän sisällön valinnassa yritys onnistui hyvin. Yrityksessä on resurssipulaa ja IT-alan osaamisen puutetta, jotka osaltaan hidastivat projektin loppuunsaattamista. Projektin aikaiset tehtävänkuvat olisivat voineet olla selkeämmät projektiin osallistuneiden kesken.

Yrityksen tulisi saada tiukka ote projektista, jotta se pystyttäisiin saattamaan päätökseen. Tulevaisuutta ajatellen yrityksen tulisi pohtia miten työntekijöiden työaika saadaan riittämään oman työn ohella tehtäviin projekteihin.

Oma oppimistavoitteeni oli käytännönläheisesti oppia tietojärjestelmien sisältöä ja projektienhallintaa. Tavoitteeni täyttyivät ja aihevalinta oli mielestäni onnistunut. Oma kiinnostukseni aiheita kohtaan nousi työn edetessä, mikä myös kuvastaa sitä että aihevalinta oli onnistunut.

# IMPLEMENTATION OF A HUMAN RESOURCE INFORMATION SYSTEM CASE: RTK-PALVELU OY

Isosalo, Samu  
Satakunta University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business  
December 2012  
Supervisor: Teppola, Petteri  
Number of pages: 62  
Appendices: 3

Keywords: information system, implementation, project

---

Objective of this thesis was the Human Resources Information System implementation project in RTK-Palvelu Ltd company. The thesis was carried out to clarify the target company's success in a human resources information system project.

The purpose of the study was to find out how the company has succeeded in the project implementation and in selections of contents of the system. In addition, the study was to find out how the company managed system acquisition targets.

One of the goals was to use this thesis as a project final report. Aim was also to help the company to improve their project implementation efficiency, as well as help to improve the efficiency of the system in later implementations of the system.

Two of the interviews were made for the project manager; first interview took place at the beginning of the project and the other at end of the project. Other interviews were made for five superiors who operate in Turku unit. Interviews were carried out as a telephone interviews. Interviewed superiors were also testing the system, so they had an experience of usage.

The project is still in progress, so all of the objectives of the thesis were not met. The company received general information about project management as well as recommendations for future.

Company succeeded well in education and in selection of contents. The company should have more employees involved in projects, especially technology professions. Lack of resources was one of the reasons why project is still in progress.

The company need to put a lot of effort for the project so they can push it to an end. In future they should consider of how their employees can succeed in projects that are made on top of their normal work. They should also consider of hiring a technology profession who could also be a project leader in other upcoming projects.

My learning objectives were to get a knowledge of information system's and project management. Learning objectives were met and subject selection was successful. My interest towards the issue rose as the work progressed, which reflects the fact that the subject selection was successful.

# SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	6
2	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET .....	8
2.1	Tutkimuksen tarkoitus .....	8
2.2	Opinnäytetyölle asetetut tavoitteet.....	9
2.3	Viitekehys .....	10
2.4	Kohdeorganisaation esittely.....	11
3	HENKILÖSTÖHALLINNON TIETOJÄRJESTELMÄT .....	12
3.1	Tietojärjestelmät yrityksessä.....	12
3.2	Tietojärjestelmät henkilöstöhallinnan tukena .....	14
3.3	Henkilöstötietojärjestelmän hyödyt esimiestyössä .....	16
4	KEHITYSPROJEKTIN TOTEUTTAMISEN VAIHEET .....	19
4.1	Mikä on projekti?.....	19
4.1.1	Yrityksen sisäiset kehitysprojektit .....	20
4.2	Valmistelu .....	21
4.2.1	Muutostarve.....	21
4.2.2	Keskeiset roolit, vastuut ja osallistujat .....	23
4.2.3	Projektipäällikön rooli.....	24
4.3	Suunnittelu .....	25
4.3.1	Visio ja tavoitteet .....	27
4.3.2	Organisointi.....	28
4.4	Toteutus .....	30
4.4.1	Ohjaus ja seuranta .....	30
4.4.2	Viestintä .....	31
4.4.3	Koulutus .....	32
4.5	Vakiinnuttaminen.....	33
4.5.1	Arviointi .....	33
4.5.2	Projektin päättäminen.....	34
5	TIETOJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTON SUUNNITELMA YRITYKSESSÄ.....	35
5.1	Valmistelu .....	35
5.2	Suunnittelu ja organisointi .....	37
5.3	Toteutus .....	39
5.4	Vakiinnuttaminen.....	40
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA MENETELMÄT .....	41
6.1	Tutkimuksen toteutus.....	41
6.1.1	Tiedonkeruumenetelmät.....	42

6.2 Tutkimuksen luotettavuus.....	42
7 TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	44
7.1 Projektin nykytila.....	44
7.2 Järjestelmän hankinnan tavoitteiden täyttyminen.....	45
7.3 Muutosprojektissa onnistuminen .....	46
7.3.1 Muutostarve.....	46
7.3.2 Keskeiset roolit, vastuut ja osallistujat.....	47
7.3.3 Projektipäällikön rooli.....	48
7.3.4 Visio ja tavoitteet .....	49
7.3.5 Organisointi.....	49
7.3.6 Ohjaus ja seuranta .....	50
7.3.7 Viestintä .....	51
7.3.8 Koulutus .....	51
7.4 Järjestelmän sisällön valinnassa onnistuminen.....	52
7.5 Yhteenveto tuloksista.....	53
8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET.....	54
8.1 Johtopäätökset.....	54
8.2 Toimintasuositukset nykyhetkeen.....	57
8.3 Toimintasuositukset tulevaisuudelle.....	58
9 TUTKIMUKSEN YHTEENVETO .....	60
9.1 Oma oppiminen.....	60
9.2 Tutkimuksen hyödyt RTK-Palvelu Oy:lle.....	60
LÄHTEET.....	62
LIITTEET	

# 1 JOHDANTO

RTK-Palvelut Oy on ottamassa käyttöönsä Logican toimittaman Sonet-tietojärjestelmän lisäosan mikä sisältää henkilöstöhallinnon toiminnot, esimiestoiminnot ja sähköisten lomakkeiden toiminnot. Yritys ottaa järjestelmän käyttöönsä aluksi Rauman yksikössä jonka jälkeen yrityksen on tarkoitus ottaa järjestelmä käyttöön myös muissa Suomen yksiköissä.

Tässä opinnäytetyössäni tarkastelen sitä, miten RTK-Palvelu Oy onnistuu järjestelmän käyttöönottoprosessissa esimiesten näkökulmasta. Opintoni Satakunnan ammattikorkeakoulussa Rauman liiketalouden yksikössä suuntautuvat henkilöstöjohtamiseen, joten aiheella on selkeä yhteys oppimistavoitteisiini.

Opinnäytetyön aiheen valinta alkoi muodostua jo noin vuosi sitten, kun tein RTK-Palvelu Oy:lle erästä toista koulutyötä. Kävin jo silloin keskusteluja RTK:n henkilöstöpäällikön kanssa heidän tulevasta tietojärjestelmähankkeesta. Keskustelimme silloin, että voisin jotenkin olla mukana projektissa, koska aihe oli lähellä opintojeni suuntautumista eli henkilöstöjohtamista. Aihe kiinnostaa minua siksi, että henkilöstöhallintaan liittyviä tietojärjestelmiä sähköistetään koko ajan lisääntyvässä määrin ja olisi oppimisen kannalta tärkeää nähdä, mitä kaikkea järjestelmät pitävät sisällään. Lisäksi kehitysprojekteja on käynnissä useissa yrityksissä ja niiden saaminen mahdollisimman kustannustehokkaiksi kiinnostaa myös itseäni.

Yritystä aiheen uskon kiinnostavan, koska heillä on mahdollisuus saada tutkielmastani vastauksia siihen, miten heidän käyttöönottoprojektinsa on onnistunut ja mihin asioihin heidän tulisi vielä kiinnittää huomiota. Lisäksi yritys saa lisätietoa kehitysprojektien läpiviemisestä ajatellen tulevia muutoksia omassa organisaatiossaan.

Tutkimuksen teoriaosuus muodostuu kahdesta aihekokonaisuudesta, jotka molemmat oleellisesti linkittyvät tutkimusongelmaan. Ensimmäinen teoriaosuudessa

tarkasteltava asia on tietojärjestelmät henkilöstöhallinnossa ja esimiestyön tukena. Teoriaosuuden toinen kokonaisuus käsittelee kehitysprojektien läpivientä.

Henkilöstöhallinnon tietojärjestelmät antavat paljon mahdollisuuksia yrityksille, sillä tietokannat antavat paljon reaaliaikaista tietoa työntekijöistä. Tietojärjestelmästä on merkittävä apu henkilöstöhallintaan ja esimiestyöhön mm. työntekijöiden urasuunnittelussa, rekrytoinnissa, henkilöstösuunnittelussa, työterveys ja työsuojelu asioissa, työaikojen seurannassa sekä henkilöstön kehittämisessä. Muutosprojektin toteuttamisessa on oleellista projektin selkeät tavoitteet, keskeiset roolit, aikataulun hallinta, kustannuksien hallinta sekä projektin jälkeinen seuranta ja kehittäminen.

## 2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET

### 2.1 Tutkimuksen tarkoitus

Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää, miten RTK-Palvelu Oy onnistuu henkilöstöhallinnan tietojärjestelmän käyttöönottoprojektissa. Tutkimuksen tarkoitus on saada yritykselle vastauksia muutosprojektin läpiviemisen onnistumisesta. Lisäksi yritys saa tärkeitä vastauksia järjestelmän käyttöönoton onnistumisesta ja järjestelmän käyttöön liittyvistä epäkohdista. Keskeiset ratkaistavat kysymykset ovat:

1. Järjestelmän hankinnan tavoitteiden täyttyminen
2. Muutosprojektin onnistuminen
3. Järjestelmän sisällön valinnan onnistuminen

RTK-palvelu Oy:llä on selkeä tavoite saada parannettua esimiestensä tyotehokkuutta järjestelmän ansiosta ja se onkin yksi keskeisimmistä asioista joihin on tarkoitus saada vastauksia. Selkeä mittari tyotehokkuuden parantumiselle on itse esimiestyöhön jäävä aika, joka pitää sisällään toiminnan kehittämistä, henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimista ja asiakassuhteiden ylläpitoa.

Muutosprosessin läpiviemisen onnistumista tarkastellaan, jotta saataisiin tehostettua yrityksen tulevia projekteja. Muutosprosessin onnistumista on tarkoitus mitata sillä, kuinka hyvin ja tehokkaasti esimiehet pystyvät järjestelmää käyttämään. Suuri ero sillä, kuluuko työaika järjestelmän käyttöön vai kuluuko työaika työntekoon järjestelmän avulla.

Muutosprosessiin liittyvät muut tarkasteltavat asiat ovat projektin aikataulun hallinta, budjetissa pysyminen, prosessin jälkeinen seuranta ja sen kehittäminen. Projektin aikataulussa pysyminen on tarkoitus selvittää, koska kustannukset yleensä nousevat pitkittyneissä projekteissa. Tietojärjestelmän käytön vakiinnuttamista on tärkeä tarkastella, koska monesti projektit saattavat jäädä kesken ja tärkeä vakiinnuttamisen



vaihe kokonaan tekemättä. Järjestelmästä saattaa löytyä selkeitä epäkohtia, mutta niihin ei enää tosissaan puututa koska järjestelmä on jo käytössä.

Järjestelmän sisältöä on tarkoitus tarkastella, jotta pystyttäisiin saamaan esimiesten ajankäyttö niin tehokkaasti kuin mahdollista. Sisällön pitää pystyä vastaamaan esimiesten tarpeita tehokkaasti.

Tutkimustuloksien on tarkoitus valmistua siten että järjestelmä on ehtinyt olla käytössä 3-4 kuukautta. Yrityksellä on silloin mahdollisuus puuttua käyttöönnotossa ilmenneisiin mahdollisiin epäkohtiin.

## 2.2 Opinnäytetyölle asetetut tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteet ovat listattu alla:

1. Käyttää tutkimusta projektin loppuraporttina
2. Auttaa yritystä parantamaan kehitysprojektien läpiviennin tehokkuutta
3. Auttaa yritystä parantamaan tietojärjestelmän toimivuutta ja esimiesten työtehokkuutta

Yritys laatii kehitysprojekteissaan aina loppuraportin ja tavoitteena on, että työni toimisi samalla kyseisen kehitysprojektin loppuraporttina. Järjestelmä ollaan ottamassa käyttöön muissa RTK-Palvelu Oy:n yksiköissä ympäri Suomen ja tutkimukseni olisi tarkoitus toimia hyvänä tukena muiden yksiköiden käyttöönottoprojekteissa. Loppukäyttäjiä järjestelmällä arvioidaan olevan 200 henkeä.

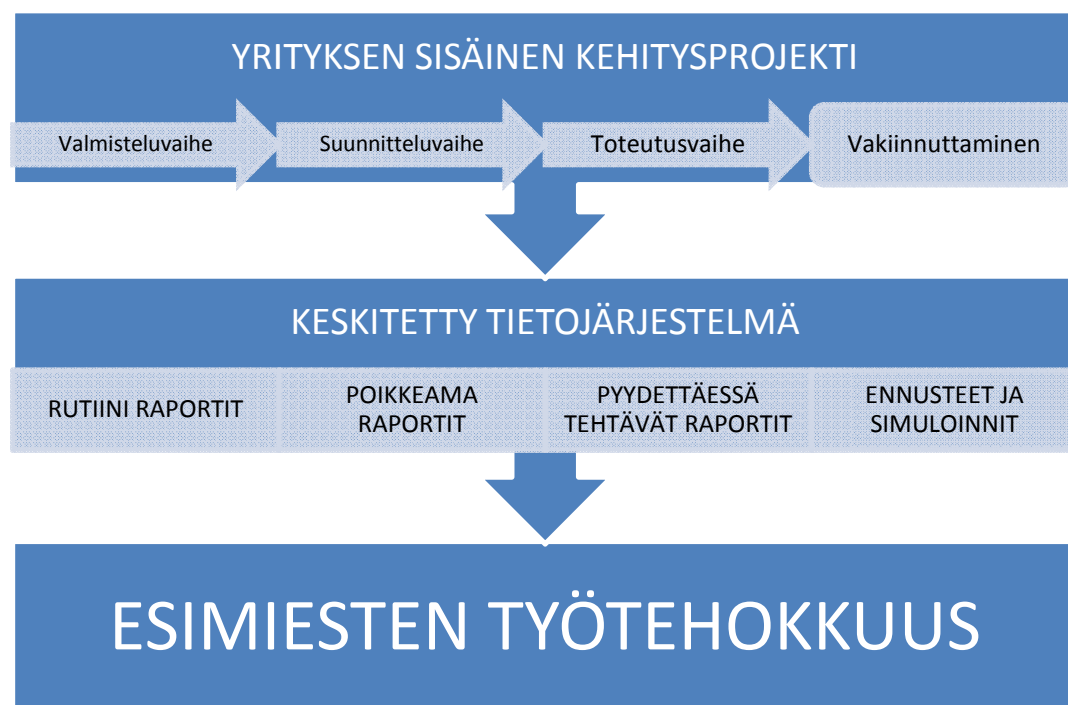
Yrityksessä on usein monenlaisia kehitysprojekteja käynnissä samanaikaisesti ja tutkimukseni avulla on mahdollisuus kehittää yrityksen kehitysprojektien läpiviennin tehokkuutta. Kyseessä on kallis projekti ja koko konsernia ajatellen olisi tärkeää tehostaa projektien läpivientejä niin kustannustehokkaiksi kuin mahdollista. Projekteihin osallistuu monia ihmisiä ja heidän käyttämänsä aika pitäisi käyttää mahdollisimman tehokkaasti hyväksi.

Työn tavoitteena on myös auttaa yritystä parantamaan järjestelmän toimivuutta ja sitä kautta parantamaan esimiesten työtehokkuutta. Tavoitteena on saada esimiehiltä vastauksia siihen, miten järjestelmän käyttöä voitaisiin vielä tehostaa.

### 2.3 Viitekehys

Viitekehys on tehty havainnollistamaan työn vaiheita ja toivottua lopputulosta. Viitekehyksessä on kuvattu yrityksen sisäisen kehitysprojektin vaiheet sekä keskitetyn tietojärjestelmän mahdollisuuksia.

Kehitysprojektin kulku on esitetty kuvassa valmisteluvaiheesta vakiinnuttamisvaiheeseen, kuten Lanning sen kirjassaan kuvailee. Keskitetyn tietojärjestelmän antamia mahdollisuuksia Kauhanen on kuvannut kirjassaan taulukon mukaisesti. Tietojärjestelmät voivat tarjota toimiessaan erilaisia raportteja sekä niiden avulla pystytään tekemään erilaisia ennusteita ja simuloitteja. Toimivan järjestelmän tavoitteena, kuten kohdeyritykselläkin, on parantaa esimiesten työtehokkuutta.



Opinnäytetyön viitekehys. (Lanning ym 1999, Kauhanen, 2003)

## 2.4 Kohdeorganisaation esittely

RTK-Palvelu tarjoaa siivous-, kiinteistöhuolto-, käyttäjä- ja teollisuuspalveluja yrityksille ja julkisen sektorin asiakkaille. Yrityksen palveluvalikoimaan kuuluvat keskeisesti myös tekniset kiinteistöpalvelut sekä energiansäästöpalvelut. ([www.rtkpalvelu.fi](http://www.rtkpalvelu.fi)) Yritys on toiminut lähes neljäkymmenen vuoden ajan ja näin ollen omaa hyvän kokemuksen alalta. Yrityksen liikevaihto on noin 120 miljoonaa euroa ja yrityksen palveluksessa työskentelee noin 3000 työntekijää ympäri Suomea. RTK-Palvelu Oy:llä on itsenäisiä palveluyksiköjä ympäri Suomen. Yrityksen hallinto operoi Rauman yksikössä.

Henkilöstötoimintojen tehtävissä RTK-palvelu Oy:ssä työskentelee 12 työntekijää, mukaan lukien palkanlaskijat joita on yhdeksän. Käytännössä yrityksen varsinaiseen henkilöstöhallintoryhmään kuuluu ainoastaan hallintopäällikkö, sisäinen kouluttaja sekä henkilöstöasiainhoitaja. Henkilöstöasiainhoitaja toimii samalla palkkahallinnon esimiehenä. Henkilöstöosaston koko suhteessa koko yrityksen henkilöstömäärään on laskentatavasta riippuen 1:250 tai 1:1000.

Erittäin suppean henkilöstöhallinnon työntekijöiden lukumäärän RTK-Palvelu Oy korvaa käytännössä siten, että muissa kaupungeissa toimivien yksiköiden päälliköt saavat ohjeistuksia Rauman yksiköstä ja he ovat vastuussa oman yksikkönsä henkilöstöstä. Yksiköiden päälliköille tehdään tarkkoja ohjeistuksia, mihin suuntaan yritystä ollaan kulloinkin viemässä. Strategian mukaiset arvot ja tavoitteet ovat kaikille samat ja niihin on yrityksen johdon antamat ohjeistukset. Työntekijöiden koulutustavoitteet ovat kaikille samat, ohjeistukset tehdään Rauman yksikössä ja niitä toteutetaan kaikissa toimipisteissä. Esimerkiksi kehityskeskustelurunko on kaikilla sama, mutta joka yksikkö käy keskustelut itsenäisesti ja omilla aikatauluillaan.

RTK-Palvelu Oy käyttää tietojärjestelmänään Logican toimittamaa Sonet-ohjelmaa. Ennen tätä projektia yrityksellä oli tietojärjestelmään rekisteröity jokaisen työntekijän tiedot lähinnä vain palkanmaksua varten. Lisäksi järjestelmää käytettiin verohallinnon, Elinkeinoelämän keskusliiton ja tilastokeskuksen tarvitsemia

raportteja varten. Järjestelmässä on työntekijöiden perustiedot. Kaikkien yrityksen 3000 työntekijän perustiedot löytyvät valmiiksi samasta järjestelmästä.

### 3 HENKILÖSTÖHALLINNON TIETOJÄRJESTELMÄT

#### 3.1 Tietojärjestelmät yrityksessä

Tietotekniikan hyödyntäminen yrityksissä on kasvanut huomattavasti tietojenkäsittelyn alkuajoista. Monet toimialat ovat tänä päivänä täysin riippuvaisia tietojärjestelmistään ja osa organisaatiosta on voimakkaasti siirtymässä tietotekniikan laajaan hyväksikäyttöön osana yrityksen operaatioita ja johtamista.

- 1960-luvulla tietotekniikan avulla tavoiteltiin lähinnä kustannussäästöjä ja päätavoitteena oli kustannustehokkuus.
- 1970- luvulla tärkeä alue oli tietojärjestelmäprojektien vetäminen, erityisesti johdon tietojärjestelmien kehittäminen. 70-luvulla keskityttiin siihen, miten asioihin voitaisiin vaikuttaa, ja kerättiin informaatiota toiminnan ohjausta varten.
- 1980-luvulla ns. strategisen tietojärjestelmien aikana siirryttiin tavoittelemaan lisäarvoa tietotekniikkaa hyväksikäyttäen, jonka aikana investoitiin paljon tietotekniikkaan ja organisaatioiden toiminta ja rakenteet muuttuivat.
- 1990- tietojärjestelmien avulla on etsitty uudelleenorganisointumista ja edelleen organisaatiossa piileviä osaamisvaroja.
- 2000-luvulla mielenkiinto kohdistui tietojärjestelmien palvelun kehittämiseen ja organisaation osaamisvarojen valjastamiseen. Olemme siis siirtyneet ensin sisäistä tehokkuutta ja sittemmin ulkoisia liiketoimintavaikutuksia kehittävästä tietojärjestelmäkaudesta organisaation osaamisvarojen tunnistamiseen ja levittämiseen. (Ruohonen & Salmela 1999, 9-11.)

Yritysten tietojärjestelmät ovat ajan kuluessa muotoutuneet perinteisen organisaatorakenteen mukaisiksi. Tämä on tietojenkäsittelyn laajenemisen ja kehittymisen tulosta, muttei välttämättä aina paras mahdollinen tila. Tietojärjestelmät

pitää rakentaa tukemaan yrityksen toimintaa myös muuttuvissa olosuhteissa, eikä säilyttämään ehkä jo vanhanaikaisiksikin käyneitä organisaatorakenteita. Yritys toimii yhtenä kokonaisuutena eikä yksittäisinä osastoina, minkä vuoksi yksiköiden välisiä tietoyhteyksiä on korostettava. Yrityksessä voi olla monia erilaisia tietojärjestelmiä, joista toimintokohtaiset järjestelmät muodostavat oman ryhmänsä. Toimintokohtaisia tietojärjestelmiä ovat mm. tuotannon-, markkinoinnin-, logistiikan-, taloushallinnon-, henkilöstöhallinnon-, tuotekehityksen-, asiakassuhteiden- ja johtamisen tietojärjestelmät. (Ruohonen & Salmela 1999, 33.)

Tietojärjestelmien katsotaan tuovan tietotekniikkaa hyödyntäville yrityksille selkeää kilpailuetua. Tietojärjestelmien käytön hyödyntämisellä tavoitellaan kustannussäästöjä, tehokkuutta, nopeita toimitusaikoja, toimitusvarmuutta, virheettömyyttä ja laadun ylläpitoa sekä pidemmän tähtäimen tavoitteita kokemuksen keräämistä, asiakassuhteiden hoitoa, organisaation oppimista jne. Näin varmaan onkin, etenkin siirtymävaiheessa, kun kaikilla ei vielä ole järjestelmiä käytössä. Jatkossa tiedon hallinnan perusinfrastruktuurista voi tulla yrityksille välttämättömyys: ilman sen hyväksikäyttöä ei ole mahdollista olla markkinoilla. Tietotekniikan laajentunut käyttö on johtanut siihen, ettei ainoastaan koneita ja prosesseja, vaan myös organisaatioiden ja ihmisten toimintaa ohjataan ohjelmistojen ja tietojärjestelmien avulla. Osittain toimintaprosesseja pyritään myös suorittamaan automaattisesti. Tietojen integrointi ulottuu enenevästi toisaalta yrityksen lattiatasolta johtoon. (Tekes 2001, 51-52.)

RTK-Palvelut Oy pyrkii tietojärjestelmän käyttöönotolla tehostamaan henkilöstön hallintaan liittyviä toimintoja. Esimiesten ajankäyttöä pyritään tehostamaan sähköisillä toiminnoilla. Sähköisen järjestelmän avulla saadaan nopeasti tehtyä tarjouspyyntöjä ja työsopimukseen liittyviä lomakkeita. Lisäksi sähköisesti pystytään ohjaamaan henkilöstöä tehokkaasti ilman, että tieto jouduttaisiin etsimään erillisistä excel-tiedostoista.

Tietotekniikan nopea kehitys on tuonut aivan uuden ongelman: tekninen kehitys on nopeampaa kuin organisaatioiden kyky soveltaa sitä. Tietojärjestelmän hankkiminen on vaativa tehtävä, jossa on osattava ottaa huomioon monenlaisia teknisiä, juridisia, organisatorisia, psykologisia yms. tekijöitä ja arvioida niiden vaikutusta

lopputulokseen. Amerikkalaisen tutkimus- ja konsulttiyritys Standish Groupin tutkimuksen mukaan yli puolet tietojärjestelmistä on käyttöönottoaiheessa toiminnoiltaan puutteellisia, myöhässä tai ylittänyt budjettinsa. (Tietojärjestelmän hankinta 2005, 13, Roukala 1989, 15.)

### 3.2 Tietojärjestelmät henkilöstöhallinnan tukena

Yritys tarvitsee henkilöstötyönsä tueksi henkilöstötietojärjestelmän. Poikkeuksena ovat pienet alle 20 henkilöä työllistävät yritykset, joille tietojärjestelmät eivät ole välttämättömiä. Varsinkin jos työntekijöille ei makseta ylityökorvauksia ja henkilöstön sijoitteluun ja seurantaan ei tarvita erillistä järjestelmää. (Österberg 2009, 45. Kauhanen 2003, 41.) Kohdeyritys RTK-Palvelu Oy:lle tietojärjestelmä on välttämätön, yrityksen työllistäessä jo 2300 henkilöä. Lisäksi yritys kasvaa kokoajan, joten resurssien tehokas käyttö vaatii jo selkeää järjestelmää.

Palkkahallinnon järjestelmä voi olla, järjestelmästä riippuen yksi osa henkilöstötietojärjestelmää. Se voi järjestelmän ominaisuuksista riippuen parhaimmillaan tuottaa arvokasta taloudellista tietoa henkilöstökustannuksista, mutta henkilöstötoimintojen ohjaavana järjestelmänä se ei ole riittävä. Henkilöstötietojärjestelmän on kyettävä tuottamaan rutiiniraportteja, joita ovat esimerkiksi palkat ja poissaolot, mutta myös raportteja vaikkapa henkilöstön vaihtuvuudesta tai erityisosaamisesta ja ennusteita henkilöstötoimintoihin liittyvistä osa-alueista. Henkilöstövoimavarojen tehokas johtaminen vaatii paljon ajantasaista tietoa organisaation henkilöstöstä. Tähän asiaan tarjoavat apuaan henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmät. Henkilöstötietojärjestelmien keskeiset osiot ja tuotokset ovat nykypäivänä varsin monimuotoiset. (Österberg 2009, 45. Kauhanen 2003, 41.)

Tietojärjestelmien monimuotoisuudella tarkoitetaan niitä mahdollisuuksia mitä järjestelmät nykyään tarjoavat. Yritys saa reaaliaikaista tietoa henkilöstön osaamisesta ja pystyy näin käyttämään resurssejaan tehokkaammin hyväkseen. Sähköiset järjestelmät mahdollistavat tehokkaasti erilaisten lomakkeiden valmistelun,

kuten tarjouspyynnöt ja työsopimuksiin liittyvät lomakkeet. Sähköistämällä pyritään vähentämään sitä aikaa, mitä työntekijät käyttävät tiedonkeruuseen. Lisäksi reaaliaikaisuus luo lisäarvoa yritykselle, kun kaikki järjestelmän käyttäjät pääsevät yhteisiin tietoihin saman tien käsiksi. Esimerkiksi uuden työntekijän henkilötiedot, koulutustausta, palkkaus ja osaaminen ovat kaikkien järjestelmän käyttäjien tiedossa heti kun ne ovat syötetty yhteiseen järjestelmään.

Henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmässä on sekä määrällistä että laadullista tietoa. Määrällinen tieto on sekä volyymitietoa, kuten henkilöstömäärä, poissaolot, jne., että taloudellista tietoa, kuten palkkakustannukset jne. Oleellisinta johtamisen kannalta on kuitenkin se, että keskitetystä tietokannasta voidaan tarpeen mukaan tuottaa oikea-aikaisesti, kohtuullisin kustannuksin erilaisia reaaliaikaisia raportteja. Entistä useammassa organisaatiossa on tarvetta jonkun päätöksentekijän pyynnöstä tuotettaviin raportteihin, kun esimerkiksi halutaan nopeasti selvittää organisaation kiinan kieltä taitavat henkilöt tai Kiinassa työskennelleet henkilöt. Jos organisaatio tekee henkilötilinpäätöksen tai vastaavan, olisi tarkoituksenmukaista että siihen tarvittavat tiedot löytyisivät kaikki samasta tietojärjestelmästä, eikä tietoja tarvitsisi poimia monista eri lähteistä. (Kauhanen 2003, 41-43.)

Useimmat henkilöstötietojärjestelmiä tarjoavat yritykset muokkaavat ohjelmistojaan organisaation nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin sopiviksi. Henkilöstöasiantuntija tarvitsee henkilöstötietojärjestelmää avukseen suunnitellessaan ja toteuttaessaan vaikkapa henkilöstön kehittämiseen, urasuunnitteluun ja rekrytointiin liittyviä toimia. (Österberg 2009, 45-46.)

Nykyaikaisesti johdetun organisaation on kyettävä tavalla tai toisella hoitamaan kaikki keskeiset henkilöstöjohtamisen tietotarpeet. (Kauhanen 2003, 42.) Henkilöstöhallinnon informaatiojärjestelmä tuottaa ja välittää tietoa henkilöstöasioista hoitavien esimiesten, henkilöstöosaston ja muiden tarvitsijoiden käyttöön. Henkilöstöhallinnon tietojärjestelmiä kehitettäessä sen tietosisältö täsmentyy, ja tästä taas seuraa sen systematisoituminen. Tällöin myös päätöksentekoperusteet yhtenäistyvät. Mitä järjestelmällisempi henkilöstöhallinto on, sitä paremmin se niveltyy muuhun hallintoon. (Heinonen & Järvinen 1997, 192.)

Kaikissa organisaatioissa on tarvetta ns. rutiiniraportteihin, joita tuotetaan esimerkiksi kuukausittain henkilöstömääristä, palkoista, poissaoloista jne. Keskeiseen asemaan etenkin suurissa organisaatioissa ovat nousseet myös erilaiset ennusteet ja simuloinnit, esimerkiksi yrityksen johtoryhmä haluaa strategisen päätöksenteon pohjaksi ennusteen nykyisen henkilöstörakenteen kehityksestä. (Kauhanen 2003, 43.) Pyydettyessä tehtävät raportit saattavat olla mitä tahansa johdon tarvitsemia raportteja, esimerkiksi erityisosaamisesta, henkilöstön vaihtuvuuteen liittyen tai vaikkapa uuden palkkausjärjestelmän vaikutuksista.

### 3.3 Henkilöstötietojärjestelmän hyödyt esimiestyössä

Henkilöstötoiminnoilla esimiestyössä viitataan siihen organisoituun toimintokokonaisuuteen, jonka avulla turvataan työntekijöiden juridinen asema, oikeudet ja velvollisuudet sekä fyysinen ja psyykkinen hyvinvointi. Henkilöstötoimintoihin kuuluvat rekrytointi, työsopimuskäytännöt, palkkahallinto ja muut palkitsemisjärjestelmät, perehdyttäminen, ja koulutus- ja kehittämistoimenpiteet, työsuojelu- ja yhteistoimintamenettelyt sekä irtisanomiset. (Strömmer 1999, 17.) Yrityksen tietojärjestelmät toimivat esimiestyön tukena tehostaen yrityksen esimiestyötä.

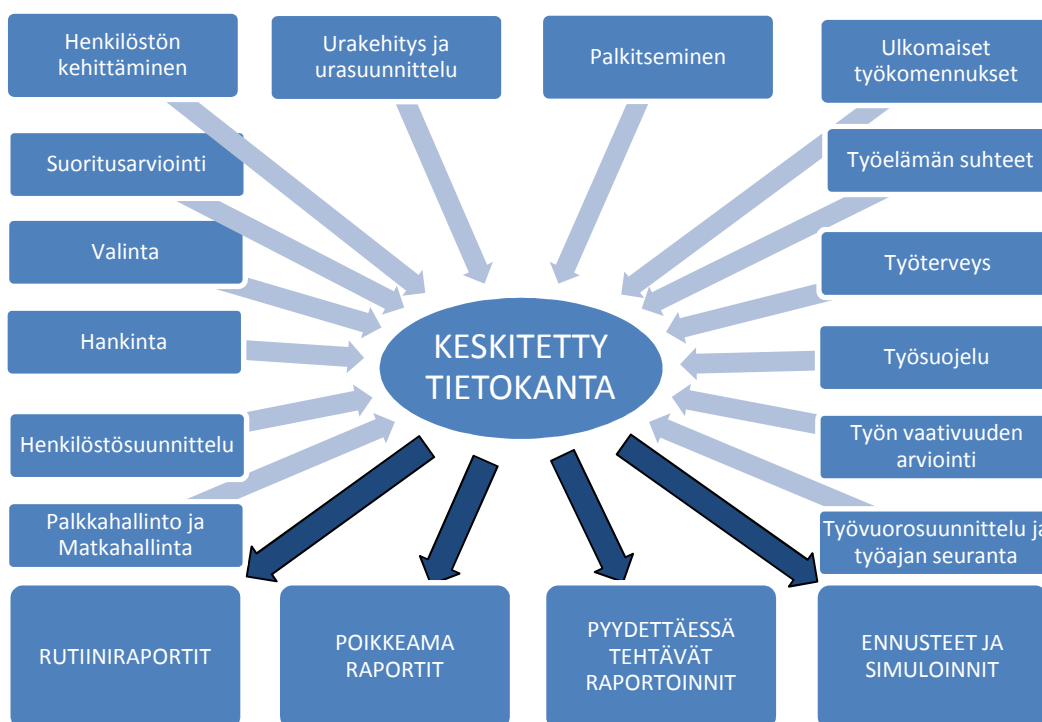
RTK-Palvelu Oy pyrkii järjestelmän avulla tehostamaan esimiestensä ajankäyttöä. Valmiit lomakkeet ja henkilötiedot mahdollistavat tehokkaamman ajankäytön. Esimiehet pystyvät kohdentamaan aikaa ja energiaa toiminnan parantamiseen ja kehittämiseen, kun tiedonkeruuseen käytettyä aikaa saadaan vähennettyä järjestelmän avulla.

Henkilöstötietojärjestelmien keskeisin käyttäjäryhmä ovat esimiehet. Järjestelmän eri osa-alueista löytyy apua ja helpotusta päivittäiseen esimiestyöskentelyyn, kuten esimerkiksi työajanseurantaan, palkkakustannusten hallinointiin, suoritusarviointeihin, kehityskeskusteluihin, osaamisen hallintaan, koulutustarjontaan ja rekrytointiin. Henkilöstöasiantuntijan tulee tietää, miten ja minkälaisia raportteja voidaan tuottaa yrityksen johdon ja esimiestyön hyödynnettäviksi. Esimerkiksi



palkkakehityksen ja palkitsemisen tai urakehityksen seuraaminen tukee esimiehen henkilöstötyötä. (Aaltonen ym. 2004, 131. Österberg 2009, 45-46.)

Kuvio 1 havainnollistaa asioita minkälaisia asioita tietojärjestelmä voi parhaimmillaan pitää sisällään. Lisäksi kuvio havainnollistaa sitä, että mihin tarpeisiin esimies pystyy tietojärjestelmää käyttämään hyväkseen. Kuten kuviosta voi nähdä, hyvin ylläpidetty ja suunniteltu tietojärjestelmä pystyy tarjoamaan suuren lisä-arvon arjen esimiestyöhön.



Kuvio 1. Henkilöstötietojärjestelmän keskeiset osiot ja tuotokset. (Kauhanen 2003, 43.)

Kuviossa on havainnollistettu, mitä kaikkia osa-alueita nykyaikaisessa henkilöstötietojärjestelmässä parhaimmillaan tulisi olla, mitä järjestelmä pystyy tuottamaan ja minkälaisiin tarpeisiin.

- Palkkahallinnossa käsitellään henkilöstön palkka-asioita, muun muassa seurataan palkkojen kehitystä ja maksettuja palkkoja.
- Ulkomaiset työkomennukset ovat mahdollisia toteuttaa helposti järjestelmän avulla, kun tarvittava niihin tieto löytyy järjestelmästä, kuten henkilön halu lähteä ulkomaille töihin, hänen osaamisensa ja kielitaitonsa.

- Henkilöstösuunnittelulla, henkilöstövalinnoilla ja henkilöstön rekrytoinnilla on järjestelmässä oma osionsa, josta saadaan helposti informaatiota esimerkiksi siitä, löytyykö organisaation sisältä työntekijä vanhan tilalle.
- Suoritusarviointi -, henkilöstön kehittäminen -, urakehitys ja -suunnittelu sekä palkitseminen-osioissa käsitellään henkilöstön suoritukseen sekä työtehtäviin liittyviä asioita.
- Työterveys- ja työsuojaus-osiossa hallinnoidaan henkilöstön terveyden ja hyvinvointiin liittyviä asioita kuten sairauspoissaoloja, tapaturmailmoituksia ja työssä jaksamista.
- Työn vaativuuden arviointiin on oma osio, jossa voidaan luokitella eri työtehtäviä eri luokkiin työn vaativuuden näkökulmasta.
- Työvuorosuunnittelu ja työajan seuranta osiota voidaan käyttää hyväksi työvuorolistoja tehdessä ja työvuorosuunnittelussa.

RTK käyttää Locigan toimittamaa Sonet-järjestelmää, josta yrityksellä oli jo aikaisemmin käytössään palkkahallinnon osakokonaisuudet. Kohdeyrityksen tietojärjestelmään ollaan ottamassa henkilöstöhallinnon, esimiestoimintojen ja sähköisten lomakkeiden osakokonaisuudet. Järjestelmän sisällöstä on kerrottu tarkemmin tutkielman luvussa 5.

## 4 KEHITYSPROJEKTIN TOTEUTTAMISEN VAIHEET

### 4.1 Mikä on projekti?

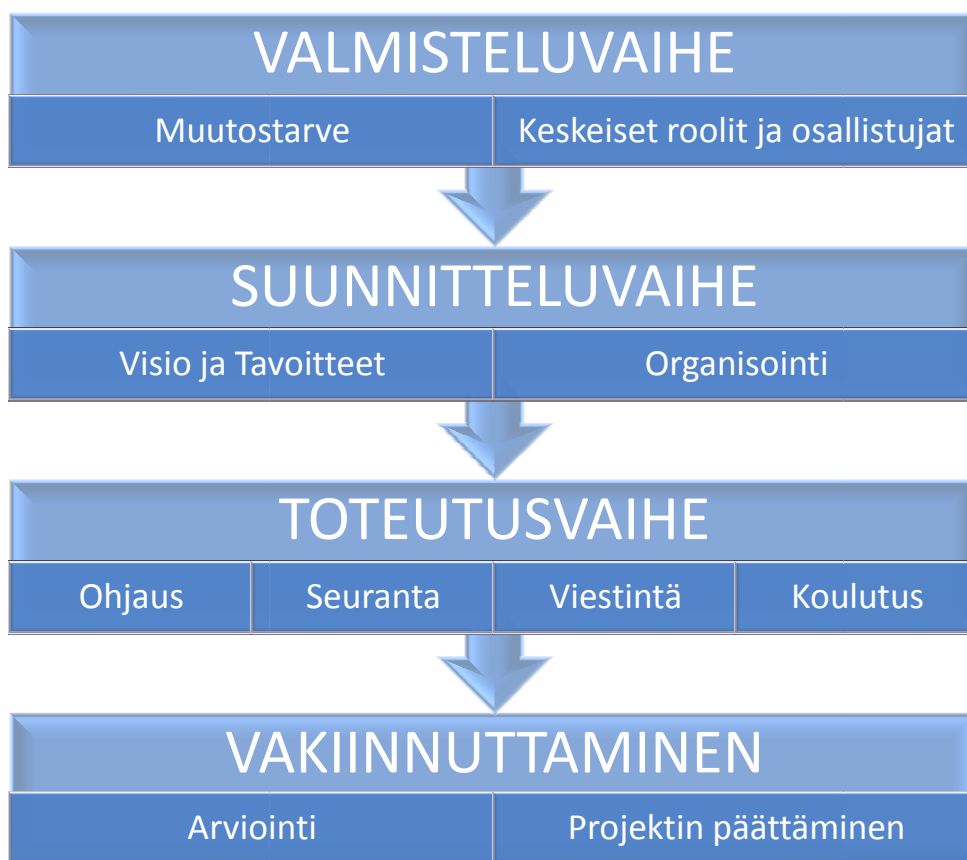
Projekti on johonkin määriteltyyn tavoitteeseen pyrkivä, harkittu ja suunniteltu hanke, jolla on aikataulu, määritellyt resurssit ja oma projektiorganisaatio. Projektin tulisi tuottaa lisäarvoa asettajalleen ja hyötyä kohteelleen tavoitteensa toteuttamisen kautta. Jokainen projekti on ainutkertainen ja sillä on alkunsa ja loppunsa. Projektien ei pitäisi toistua sisällöltään samanlaisina, vaikka viisas organisaatio pyrkii luonnollisesti hyödyntämään työmenetelmissä saavutetun oppimisen. Projektiksi muodostuva hanke alkaa jonkun ongelman, kehittämiskohteen jne. havaitsemisesta, johon tarvittaisiin ratkaisu tai ainakin asiantilan kohentamista. Projektin menestyksellinen toteuttaminen edellyttää sitä, että työskentely tapahtuu systemaattisesti, projektityön muotoa ja menetelmää kurinalaisesti noudattaen. (Rissanen 2002, 14.)

Projekteja voidaan määritellä eri näkökulmista. Seuraavat seikat ovat kuitenkin yhteisiä kaikille projekteille:

- Projektilla on selkeä tavoite (toiminnallinen, taloudellinen, toteuttava tai toimintaa muuttava tavoite)
- Asetettu tavoite pyritään saavuttamaan työllä, jonka tekemistä kutsutaan projektityöksi
- Projektin toimintaa ohjataan johdetusti ja suunnitelmallisesti
- Projektin läpiviennistä on olemassa suunnitelma
- Projektin toteuttamiseksi kootaan joukko ihmisiä, joille asetetaan omat roolit ja vastualueet
- Projekti on ihmisten välistä yhteistoimintaa
- Projektille on asetettu aikataulu ja päättymispäivä
- Projektille on asetettu taloudelliset reunaehdot
- Projektin etenemistä ja tuloksia seurataan ja kontrolloidaan. (Kettunen 2003, 15.)

Projektit ovat luonteeltaan hyvin erilaisia riippuen niiden tavoitteesta. Tavoite määrittää sen, kuinka monta ihmistä projektin toteuttamiseen tarvitaan, mitä osaamista tarvitaan, minkälaisissa olosuhteissa työ tehdään, kuinka kauan se kestää ja minkälaisia väli- ja lopputuloksia projektilta odotetaan. Erilaisia projektityyppejä on mm. yrityksen sisäiset kehitysprojektit, toimitusprojektit, tutkimusprojektit, toteutusprojektit, rakennusprojektit ja tuotekehitysprojektit. (Kettunen 2003, 17.)

Alla on kuvattu kehitysprojektin vaiheet.



Kuvio 2. Kehitysprojektin vaiheet. (Lanning ym 1999.)

#### 4.1.1 Yrityksen sisäiset kehitysprojektit

Yrityksen sisäiset kehitysprojektit lähtevät yleensä liikkeelle joko kehitysideasta tai johdon antamasta toimeksiannosta. Tavoitteena on kehittää yrityksen toimintaa joko sisäisesti tai ulkoisesti. Sisäisille kehitysprojekteille on tyypillistä että ihmiset toimivat niissä oman työnsä ohella ja voivat käyttää hankkeeseen vain osan

työajastaan. Sisäiset kehitysprojektit jakautuvat toteuttamisen suhteen kahteen luokkaan. Ensimmäinen luokka on täysin sisäisesti tehtävät projektit, joissa yrityksen oma henkilöstö toteuttaa projektin aina tarpeen tunnistamisesta toteutukseen saakka. Toinen luokka on osittain ulkopuolisen avun voimin tehtävät projektit. Tällaisissa hankkeissa kehitysidea tai osa toteutuksesta voi tulla ulkopuoliselta konsultti- tai palveluyritykseltä. (Kettunen 2003, 17-18.) Tyypillisiä sisäisenä pidettäviä projekteja ovat tutkimus-, kehittämis- ja tuotekehitysprojektit. (Rissanen 2002, 20.)

Isoissa organisaatioissa sisäiset kehitysprojektit kertovat yleensä paljon organisaation tilasta ja yhteishengestä. Projekteissa on mukana usein ihmisiä eri osastoilta ja yksiköistä. Ehdottoman tärkeää on, että ihmiset ovat motivoituneita ja halukkaita osallistumaan yhteiseen kehitystyöhön. Tämä asettaa kovat vaatimukset projektipäällikölle, jonka on pidettävä projekti koko ajan hallussaan. (Kettunen 2003, 18.)

Tietotekniikan liitto (2005) kirjoittaa kirjassaan: Tietotekniikan nopea kehitys on tuonut aivan uuden ongelman: tekninen kehitys on nopeampaa kuin organisaatioiden kyky soveltaa sitä. Amerikkalaisen tutkimus- ja konsulttiyritys Standish Groupin tutkimuksen mukaan yli puolet tietojärjestelmistä on käyttöönottoaiheessa toiminnoiltaan puutteellisia, myöhässä tai ylittänyt budjettinsa.

## 4.2 Valmistelu

Valmisteluvaihe alkaa, kun selkeä muutostarve yrityksessä on havaittu. Valmisteluvaiheessa yritys muodostaa projektitiimin. Valitaan projektiin osallistujat, jaetaan roolit sekä vastuut.

### 4.2.1 Muutostarve

Liiketoiminnan kehitysprojektiin ryhdytään, kun nykyinen suorituskyky ja toimintatapa eivät vastaa ympäristön ja kilpailutilanteen vaatimuksia: yrityksellä on muutostarve. Muutostarpeen tunnistaminen, analysointi ja viestintä luovat kehitysprojektille pohjan. Muutostarve vastaa kysymykseen ”miksi pitää kehittää”, ja

motivoi henkilöstöä panostamaan raskaaseen kehitystyöhön. Kehittäminen vie aikaa ja rahaa eikä sitä tehdä huvien vuoksi. Kehitysprojektiin on turha lähteä ilman selkeää ja havaittavaa tarvetta. Kehitysprojektin onnistuminen riippuu pitkälti kehitettävän organisaation tahdosta muuttua ja kehittyä. Tahto muuttua syntyy harvoin ilman selkeää tarvetta, oleellista on se miten muutostarve koetaan – ei niinkään se, mitä se todellisuudessa on. Niin raadollista kuin se onkin, perimmäisen kysymyksen tulisi aina olla raha. Jos muutostarpeen perustelussa ei keskitytä rahaan, organisaation tärkeimpään edellytykseen, ajaututaan helposti kehitysprojekteihin, jotka eivät ratkaise yrityksen todellisia ongelmia. (Lanning ym 1999, 32-33.)

RTK-Palvelu Oy:n selkeä muutostarve ja tavoitteeni olivat esimiesten ajankäyttöön liittyvät asiat. Järjestelmän avulla pyritään selkeyttämään ja tehostamaan esimiesten työtä. Taloudelliset hyödyt tulevat näkyviin epäsuorasti tyotehokkuuden ja ajankäytön muodossa. Lisäksi viranomaiset ja yhteistyöyritykset tarvitsevat tietoja työntekijöistä, joita ennen järjestelmän hankkimista oli vaikeaa tai jopa mahdotonta saada esimiesten käyttöön. Tarkastelen asiaa lähemmin työn myöhemmässä vaiheessa.

Yrityksen toiminnan analysointia tarvitaan, kun muutostarve on olemassa, mutta vaikeasti havaittavissa tai havainnollistettavissa. Analyysit ovat muutenkin tärkeä apuväline toiminnan kehittämisessä. Analyysiä voidaan ajatella kompassina, jonka avulla suunnistaja osaa kääntää kartan oikeaan asentoon ja lähteä tavoitteen osoittamaan suuntaan. Käytännössä analysointi tarkoittaa yrityksen toimintaa koskevan tiedon keräämistä ja johtopäätösten tekemistä tämän tiedon pohjalta. Analyysit perustuvat joko erilaisten tunnuslukujen laskemiseen ja kuvaajien piirtämiseen, osa taas esimerkiksi kyselyillä ja haastatteluilla saadun tiedon käsittelyyn. (Lanning ym 1999, 39-40.)

Yleisimpiä kehittämiseen tarvittavia analyysejä ovat esimerkiksi asiakasarvostukset ja -tyytyväisyys, tuotteidenkysyntä ja sen vaihtelu, tuoterakenteet, katteet ja kustannusrakenteet, prosessikuvaukset, materiaalivirrat, kapasiteetin käyttöaste, osaamiskartoitus ja henkilöstökysely, ja tiedon kulku analyysit. (Lanning ym 1999, 52-53.) Organisaation henkilöstöhallinnon ja henkilöstön kehittämiseen voidaan käyttää osaamiskartoituksia ja henkilöstökyselyjä. Osaamiskartoituksilla saadaan

selville organisaation osaamisen nykyinen taso, ja osaamismatriisin kautta voidaan paikantaa osaamisen aukkokohtia. Henkilöstökyselyjen avulla voidaan löytää kehityskohteita esimerkiksi organisaation työtyytyväisyydestä, ilmapiiristä, johtamisesta ja johtamiskulttuurista.

#### 4.2.2 Keskeiset roolit, vastuut ja osallistujat

Projektiorganisaatio on projektin toteuttamista varten muodostettu tarkoituksenmukainen organisaatio. Koska projektit ovat luonteeltaan hyvinkin erilaisia, myös organisoinnissa painottuvat eri seikat. Pienessä projektissa projektipäällikkö on pääasiallinen resurssi. (Pelin 1999, 84.) Hyvä roolitus projektitiimin sisällä helpottaa projektin johtamista ja toiminnan koordinoimista.

Projektitiimin on yhteisiin tavoitteisiin sitoutunut ryhmä, jonka jäsenet tukevat toisiaan tehtävien suorittamisessa ja joka aikaansaa korkeatasoisia tuloksia tehokkaasti. (Pelin 1999, 280.)

Projektiryhmän tulee olla moottori, joka varmistaa, että projekti saavuttaa tarkoituksensa ja tavoitteensa. Projektiryhmä vastaa juoksevista työtehtävistä ja yksityiskohdista tehtävistä päätöksistä koko projektin ajan. Tärkeimpänä tehtävänä on pitää kiinni laadituista suunnitelmista ja raportoida heti projektipäällikölle mahdollisista poikkeamista. Projektiryhmän alaisuudessa voi toimia yksi tai useampia työryhmiä, jotka hoitavat joitakin projektiin kuuluvia tehtäviä. (Lööv 2002, 31-32.)

Projektipäälliköllä on haastava rooli saada projektiorganisaatiosta tehokas ja yhteen hiileen puhaltava tiimi. Projektin onnistuminen ja työn edistyminen riippuu paljolti projektissa vallitsevasta ryhmähengestä. Tiimin aikaansaamista vaikeuttavia tekijöitä ovat projektiryhmän tilapäisyys ja henkilöiden mukaantulo ja irtautuminen projektin eri vaiheissa. Projektitiimi on yhteisesti vastuussa projektin tavoitteiden saavuttamisesta. Tiimi aikaansaa synergiaa eli tiimin työsaavutus on enemmän kuin sen jäsenten työsaavutusten summa. Tiimi ei kuitenkaan ole itseohjautuva vaan projektipäälliköllä on kokonaisvastuu. (Pelin 1999, 280.)

Virtanen (2000, 61-63.) mainitsee kirjassaan kuusi esimerkkiroolia, jotka projektissa tavallisesti esiintyy: projekti-insinööri, tuotanto-insinööri, kenttäpäällikkö, asiakashallintapäällikkö, controller ja tukipalvelupäällikkö. Roolit eivät kuitenkaan tarkoita sitä, että jokaisessa projektissa olisi kaikki kuusi roolia täytettynä. Projektityössä on joka tapauksessa pitkälti kyse tiiminä toimimisesta ja oleellista on, että jokaisella on oma roolinsa ja rooli ja vastuut ovat heidän tiedossaan.

#### 4.2.3 Projektipäällikön rooli

Projektipäällikön tehtävä on vastata siitä, että projekti valmistuu ajoissa, pysyy budjetissa ja että lopputulos vastaa asetettuja tavoitteita. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi on tärkeää, että projektipäällikkö ymmärtää roolinsa ja kantaa vastuunsa projektista. Projektin johtaminen vaatii, että projektipäällikkö on valmis käyttämään sitä valtaa, joka hänelle on projektin läpiviemiseksi annettu. Käytännössä tämä voi tarkoittaa itsepäisyyttä, käskyttämistä, kieltäytymistä, tiukkoja neuvotteluja ja eri mieltä olemista. Kokonaisuudessaan projektipäällikkyyys tarkoittaa siis vahvaa otetta toimintaan sekä uskallusta ja rohkeutta viedä asetettuun tavoitteeseen. (Kettunen 2003, 29.)

Tavallisia projektipäällikön tehtäviä ovat esimerkiksi seuraavat:

- työn johtaminen ja jakaminen
- projektiryhmän- ja tukiryhmän koolle kutsuminen
- projektisuunnitelman laatiminen yhdessä projektiin osallistuvien kanssa
- vastuu projektin tavoitteiden saavuttamisesta
- raportointi ohjausryhmälle
- seuranta ja (tarkistus) toimenpiteet projektikokouksien välillä (Löow 2002, 31.)

Projektipäälliköltä vaadittavia ominaisuuksia ovat kyky käsitellä useita asioita samanaikaisesti, joustavuus, kyky innostaa muita, päättäväisyys ja taitoa sanoa ”ei”. On kuitenkin mahdotonta sanoa yksiselitteisesti, millaista projektipäällikköä tiettyyn projektiin tarvitaan. (Löow 2002, 31.)



Keskeisiä ominaisuuksia projektipäällikölle ovat:

- taito antaa tehtävät siten, että suorittaja motivoituu ja sitoutuu työn tekemiseen
- kyky hahmottaa projektin tekniikkaa kokonaisuutena
- halukkuus ottaa vastuuta
- kyky ottaa kriisitilanteet ja ongelmat haasteena, kestää stressiä
- neuvottelutaito ja asiakassuhteiden hoito
- pyrkimys ennakoida ongelmia ja poistaa niitä
- määrätietoisuus, ei lannistu helposti
- ihmisten yksilöllinen käsittelytaito, yhteistyöominaisuudet. (Pelin 1999, 276.)

Projektipäälliköllä on useita eri rooleja projektissa toimiessaan. Esimiehen rooli projektiryhmän suhteen on asiantuntija rooli osallistuessaan projektin määrittelyyn ja tekemiseen, myyjän rooli asiakkaan suhteen, neuvottelijan rooli neuvotteluissa ja kokouksissa, tilaajan rooli alihankintojen ja sopimusten suhteen sekä tiedottajan rooli informoinnin ja raportoinnin suhteen. (Pelin 1999, 274.) Roolien ja ominaisuuksien täyttäminen vaatii hyvältä projektipäälliköltä hyvin moninaista osaamista.

Projektipäällikön osaaminen voidaan jakaa kolmeen taitoalueeseen eli projektin tekniikan osaamiseen, projektihallinnan osaamiseen ja ihmisten johtamistaidon osaamiseen. Pienissä projekteissa korostuu projektipäällikön asiaosaaminen, onhan projektipäällikkö tällöin myös keskeinen tekijä. Koska kuitenkin projektien johtamistaidot eroavat asiantuntijan taidoista, on harkittava annetaanko projektipäällikölle useita pieniä projekteja, jolloin ajankäytön painopiste siirtyy johtamiseen. Huippuasiantuntijasta ei välttämättä tule hyvää projektipäällikköä. (Pelin 1999, 275.)

#### 4.3 Suunnittelu

Projektitoiminnassa ominaista on suunnitelmallisuus ja ohjaus sekä niiden avuksi kehitetyt johtamismenetelmät. Suunnittelu ja toteutuksen jatkuva ohjaus varmistavat projektille asetettujen tavoitteiden toteutumisen. Suunnittelu on kuitenkin kovaa ponnistelua vaativaa työtä. Eri tutkimuksissa on todettu suunnittelun lyhentävän

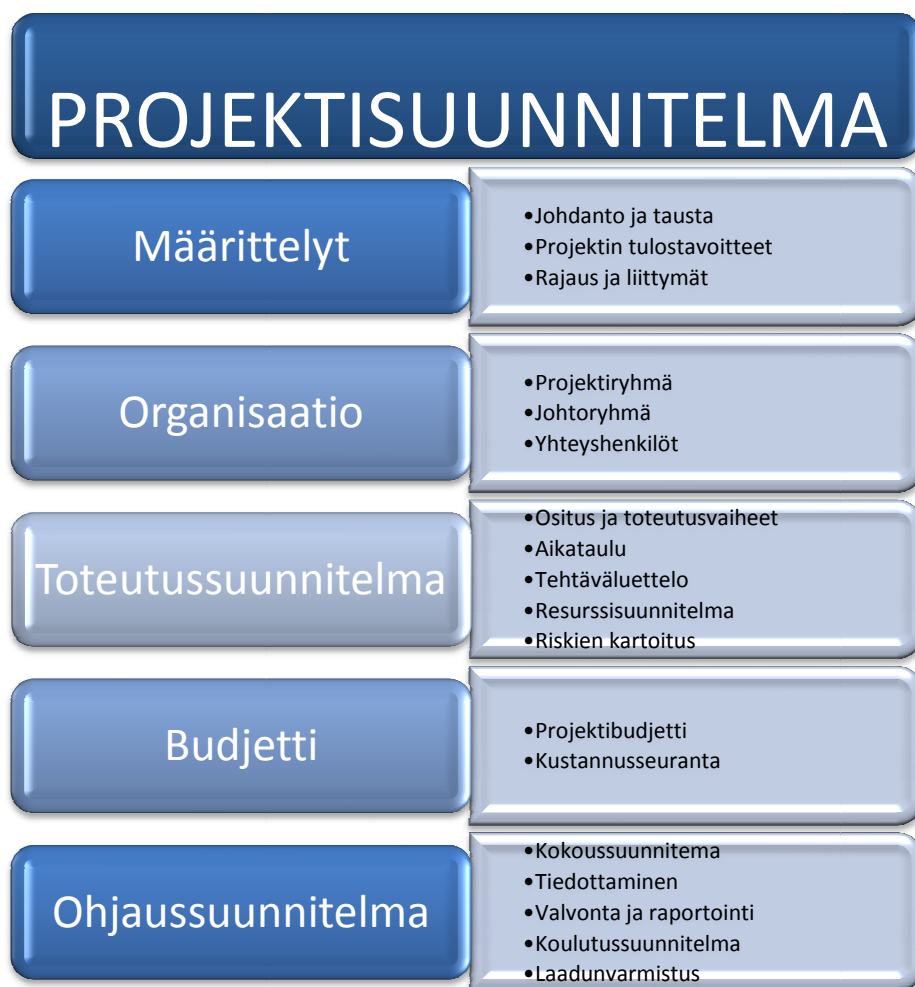
projektin toteutusaikaa useita kymmeniä prosentteja. Projektin suunnittelu on parhaan toteutustavan etsimistä. Tavallisesti toteutustapoja on useita. Projektin suunnittelu tutkii eri ratkaisujen ajalliset ja taloudelliset tulokset ja valitsee parhaan mahdollisen toteutustavan. Suunnittelu on monimuotoinen tapahtuma, jossa tarkastellaan erilaisten tekijöiden vaikutuksia ja tehdään päätöksiä. Lopputuloksena tulee olla realistinen toteutussuunnitelma, joka vastaa laatimishetken parasta tietämystä. Johtoryhmän hyväksymä projektisuunnitelma on projektiryhmän toimeksianto joka kuvaa myös valtuudet. Projektisuunnitelman laajuus, tarkkuus ja suunnitteluprosessi on luonnollisesti riippuvainen projektista. Projektisuunnitelma voi rakenteeltaan olla monenlainen, kunhan se vastaa kysymyksiin: kuka tekee, mitä, milloin, miten, millä resursseilla ja miksi? (Pelin 1999, 101-103. Rissanen 2002, 55-56.)

Lanning (1999) sanoo seuraavien asioiden olevan projektiorganisaation muodostamisessa tärkeämpiä, kuin organisaatiokaavojen piirtelyn projektisuunnitelmaan:

- Eri tahojen tehtävät
- Valtuudet
- Selkeästi määritellyt vastuut
- Kuka tekee ja mitä päätöksiä
- Kenen vastuulla on tiedottaminen
- Kenen vastuulla on edistymisen seuranta
- Kuka vastaa muutoksen toteuttamisesta
- Kenelle raportoidaan muutoksista

On erotettava toisistaan projektin suunnittelu ja projektin sisällön suunnittelu. Projektisuunnitelmassa otetaan kantaa projektin teknisiin ratkaisuihin vain sen verran, mitä tarvitaan työmäärien arviointia varten. Eri yritysten välisissä yhteistyöprojekteissa sen sijaan on oleellista sopia yhteisistä pelisäännöistä ja käytännöistä.

Alla on esitetty esimerkki projektisuunnitelmaan sisällytettävistä asioista, joka antaa hyvän kuva siitä mitä tietoja projektisuunnitelmaan pitäisi sisältyä.



Projektisuunnitelman sisältö. (Pelin 1999, 102.)

#### 4.3.1 Visio ja tavoitteet

Visio on väline, joka auttaa jäsentämään ja muotoilemaan tulevaisuutta sekä ottamaan sen monimutkaisuutta hallintaan. Lyhyesti sanoen visio on realistinen, uskottava, houkutteleva mielikuva tulevaisuudesta. Se on artikulaatio niistä päämääristä, joihin pitäisi pyrkiä, tulevaisuus, joka on ainakin jollain merkittäväällä tavalla parempi, menestyksellisempi ja houkuttelevampi kuin nykyinen tilanne. Visio luo mielikuvan siitä, mikä ei ole vielä olemassa ja tuo siten tulevaisuuden ”lähemmäs” ja konkreettisemmaksi. Erityisesti projektin alkuvaiheessa visiolla on suuri merkitys. Visio käynnistää toiminnan ja vain toiminnan avulla voidaan saavuttaa kehitystä. Vision, voimakkaan idean luominen on johtajuuden vaativin tehtävä ja todellinen testi. Visio on myös päivittäisen johtamisen apuväline ja

johtamiseen liittyvien kustannusten vähentäjä. (Jalava & Virtanen 2000, 40-41.) Visio on kuvitelma siitä, millaisessa ympäristössä organisaatio toimii tulevaisuudessa. Visio vastaa kysymykseen ”Millainen?”. (Lanning ym 1999 84.)

Burt Nanus (1992) tiivistää hyvän vision seuraaviin näkökulmiin:

- visio sopii aikaan ja organisaatioon
- visio sitouttaa ja antaa ihmisille energiaa
- oikea visio luo merkitystä työntekijöiden elämään
- visio luo kuvan hyvästä toiminnasta
- visio on silta nykyisen ja tulevan välillä
- visio ilmaistaan selkeästi niin, että se on helppo ymmärtää
- visio kertoo organisaation ainutkertaisuudesta

Visio ja suunnitelma eivät ole sama asia. Vision käsite kuuluu ihmisten johtamiseen, kun taas suunnitelma on asioiden johtamista. Vision tuottamiseen tarvitaan aina sekä aivoja että sydäntä. Visiolla on kantavana voimanaan vankka ideologia ja arvolataus. (Jalava & Virtanen 2000, 50.)

Tavoitteilla määritetään kehitysprojektin jälkeinen organisaation suorituskyky. Tavoitteiden saavuttaminen tulisi olla mitattavissa. Tavoite vastaa esimerkiksi kysymyksiin ”kuinka tehokkaasti?” tai ”kuinka nopeasti?” Keinot puolestaan kuvaavat niitä toimintatapoja ja rakenteita, joiden avulla tavoitteet saavutetaan. Keinoina voi olla esimerkiksi uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto. Keinoilla vastataan kysymykseen ”miten?”. Vision ja tavoitteiden ja keinojen välistä rajaa on vaikea vetää. Toisaalta ei ole oleellista, puhutaanko projektin visiosta vai sen tavoitteista tai keinoista, kunhan projektin henkilöstö puhuu samoilla termeillä samoista asioista. (Lanning ym 1999, 84.)

#### 4.3.2 Organisointi

Projektin organisointi sisältää projektin johtoryhmän ja projektiryhmän nimeämisen. On kiinnitettävä erityistä huomiota johtoryhmän edustavuuteen ja asiantuntemukseen. Projektiryhmän suhteen tärkeitä huomioita otettavia asioita ovat

asiantuntemus ja henkilöiden ajankäytön varmistaminen. Projektiorganisointi voidaan toteuttaa kolmella eri tavalla: vetäjäkeskeisesti, johtoryhmäkeskeisesti tai projektiryhmäkeskeisesti.

- Vetäjäkeskeisesti toteutettu organisointimalli on perinteinen ja laajasti käytössä yrityssektorin projektityössä, tällöin projektia aloitettaessa nimetään projektivetäjä ja suunnitelman jälkeen nimetään johtoryhmä ja muut jäsenet.
- Johtoryhmäkeskeisesti toteutettu projekti alkaa asettamalla sen hetkisen käsityksen mukaisesti johtoryhmä, joka komiteatyypisessä valmistelees sihteerin avustuksella projektisuunnitelman. Sen perusteella täydennetään johtoryhmää, nimetään sihteeri projektin vetäjäksi ja kootaan projektiryhmä.
- Projektiryhmäkeskeisesti toteutettu projekti perustuu vahvasti työryhmätyöskentelyyn. Alussa asetetaan työryhmä, joka työsuunnitelman (projektisuunnitelman) laadittua havaitsee projektin edellyttävän ohjausta jo työn aikana. Suunnitelman valmistuttua asetetaan johtoryhmä ja täydennetään projektiryhmää tarpeen mukaan. (Stenlund 1992, 11-12.)

Seuraavaksi on listattu kysymyksiä joihin tulisi etsiä vastauksia kun mietitään oikeaa projektiorganisaatiomallia: millä tavoin turvataan parhaalla mahdollisella tavalla projektin resurssien riittävyys, millainen organisaatiomalli takaa optimaalisen joustavuuden resurssien suunnittelun suhteen, miten voidaan vakuuttua esteettömästä tiedonvälityksestä projektista ulospäin ja projektiin sisälle sekä miten varmistetaan projektitiimin työmotivaatio ja projektinohjauksen toimivuus. Näiden kysymysten jälkeen on todennäköisesti syntynyt vastaus siihen minkä tyyppinen organisaatiomalli voisi olla tarkoituksenmukainen hankkeen onnistumisen kannalta. (Virtanen 2000, 110.)

Projektiorganisaation muodostamisessa tärkeintä ei ole organisaatiokaavioiden piirtely projektisuunnitelmaan vaan eri tahojen tehtävien, valtuuksien ja vastuiden selkeä määrittely. Kuka tekee ja mitä päätöksiä? kenen vastuulla on tiedottaminen ja edistymisen seuranta? kuka vastaa muutosten toteuttamisesta? kenelle raportoidaan poikkeamat suunnitelmista? (Lanning ym 1999, 118.)

## 4.4 Toteutus

### 4.4.1 Ohjaus ja seuranta

Liiketoiminnan kehitysprojektin johtaminen tavoitteellisena projektina edellyttää säännöllistä ohjausta ja seuranta. Tärkeitä seurannan kohteita ovat kustannukset, aikataulut, mahdolliset ongelmat, projektihenkilöstön motivaatio ja tavoitteiden täytyminen. Projektin edistymisen seurannan tarkoituksena on valvoa ja ohjata työn, ei työntekijöiden, edistymistä. Seuranta ei saa käyttää pomottamisen välineenä, vaan sen tulee tapahtua kannustavasti. Parhaimmillaan seuranta perustuu projektihenkilöstön aitoon motivaatioon saattaa projekti tavoitteiden mukaisesti päätökseen ja itse suoritettuun edistymisen seurantaan. (Lanning ym 1999, 189, 194.)

Tärkeimpiä seurannan välineitä ovat säännöllisesti pidettävät palaverit, joihin kokoonnutaan raportoimaan projektin edistymisestä ja mahdollisista ongelmista. Projektipäällikön tehtävänä on antaa palautetta edistymisestä ja vaatia tarvittaessa tarkempia selvityksiä. Projektin seurantalavereilla on myös tärkeä sosiaalinen merkitys. Palavereissa vaihdetaan tietoa, annetaan palautetta ja keskustellaan muun projektihenkilöstön kanssa. Palaverit voivat samalla toimia myös koulutus- ja motivointikanavana. (Lanning ym 1999, 194-196.)

Projektin edistymisen seuranta varten on kehitetty erilaisia tunnuslukuja, joiden käyttö kuitenkin liiketoiminnan kehitysprojekteissa saattaa olla ongelmallista. Tunnusluvut perustuvat tehdyn työn rahallisen arvon ja suunnitellun edistymisen vertaamiseen. Liiketoiminnan kehitysprojektien yhteydessä projektien valmiusasteen arviointi saattaa olla niin epävarma, että kyseisten tunnuslukujen laskeminen ei tuota riittävää tietoa. (Lanning ym 1999, 200.)

Lanning (1999) kirjoittaa kirjassaan ohjausryhmän tehtävästä seuraavaa: ohjauksen tehtävänä on tuoda jämakkyyttä ja järjestystä kehitysprojektiin ja siten varmistaa asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. Käytännössä seuranta on jatkuvaa maastossa etenemisen vertaamista kartalla suunniteltuun reittiin. Projektin seuranta ja sen

perusteella tapahtuva ohjaus kohti asetettuja tavoitteita on projektinhallinnan tärkein tehtävä.

#### 4.4.2 Viestintä

Projektiryhmä on koottu määräaikaisesti suunnittelemaan tai toteuttamaan joku nimetty tehtävä. Yhteiseen tavoitteeseen pääseminen edellyttää tuolloin projektin jäseniltä hyviä yhteistyötaitoja sekä viestinnän erinomaisuutta. Projektityö ja sen johtaminen tapahtuu itse asiassa viestinnän varassa. Se on liima, joka pitää projektin koossa ja käynnissä. (Rissanen 2002, 135.)

Kaikissa projekteissa tulee miettiä, ketkä kaikki tarvitsevat tietoa projektin etenemisestä. Tiedottaminen on tärkeää, sillä jokaisella projektilla on useita sidosryhmiä, jotka tarvitsevat tietoa. Sidosryhmien lukumäärä vaihtelee projektin koon mukaan. (Kettunen 2003, 158-159.)

Viestinnällä tarkoitetaan tiedon välittämistä ihmisten ja ryhmien kesken. Projektissa syntyy paljon informaatiota, joka on saatettava nopeasti tarvitsijoille. Informaatiojärjestelmän kehittämiseen kannattaa panostaa projektin alussa. Suunnitellaan vastuut ja tiedottamisen työkalut. Viestinnän välineitä ovat mm. henkilökohtaiset keskustelut, projektipalaverit, puhelin, sähköposti, kirjalliset raportit ja tiedotteet, ilmoitustaulu, internet, seminaarit sekä julkinen sana. Viestinnän suunnittelussa on valittava oikea viestintätapa ja harkittava tavoite ja sisältö. Suunnittelussa on otettava huomioon seuraavia seikkoja: mikä on viestin tavoite?, kenelle viesti kohdistuu?, mikä on oikea viestin?, milloin on paras ajankohta?, kuka vastaa?, kuka tekee?, miten varmistetaan viestin perille meno ja palaute? sekä miten viestit tallennetaan? (Pelin 2011, 284-287.) Projektin elinkaaren aikana viestintä painottuu eri seikkoihin. Seuraavassa esimerkki siitä mitkä ovat oleellisia viestittäviä asioita projektin eri vaiheissa:



Kuvio 3. Projektin elinkaaren aikainen viestintä. (Pelin 2011, 287.)

#### 4.4.3 Koulutus

Projektin perimmäisestä tavoitteesta riippumatta, siihen liittyy aina uuden oppimista ja siten koulutusta muodossa tai toisessa. Koulutukseksi voidaan luokitella kaikki ne tapahtumat, joissa henkilöstö oppii tilaisuudelle asetettujen tavoitteiden mukaisesti kehitysprojektiin liittyviä asioita. Koulutuksen tavoitteena pitäisi olla tulosten aikaansaaminen sekä muutokset asenteissa ja toimintatavoissa. Oikein toteutettu koulutus motivoi henkilöstöä ja lisää muutoshalukkuutta. Koulutuksen onnistuminen edellyttää, että tilaisuudessa ovat läsnä kaikki tietoa tai osaamista tarvitsevat. Erityisesti kehitysprojekteissa koulutettavan henkilöstön valinta on erittäin haastava tehtävä. Hyvinkin vähäpätöisiltä tuntuvien koulutusten laiminlyönti saattaa kostautua yllättävän suurina käytännön ongelmina. Tarvittavien taitojen puuttuessa kehitys pysähtyy henkilöstön motivaatiosta riippumatta. (Lanning ym 1999, 277-278.)

Kehitysprojektin koulutus voidaan karkeasti jakaa perus- ja täsmäkoulutukseen. Peruskoulutus valaisee liike- ja tuotannotoiminnan perusteita, kehitysprojektin syitä ja tavoitteita sekä muita kehystoiminnan perusominaisuuksia. Täsmäkoulutuksen avulla henkilöstölle annetaan valmiudet suoriutua tietyistä työtehtävistä. Näiden koulutusmuotojen olisi hyvä erota toisistaan sekä ajankohdaltaan että sisällöltään. (Lanning ym 1999, 282.)



Koulutuksen toimivuus perustuu sopivaan sekoitukseen hyvää suunnitelmaa ja kykyä reagoida akuutteihin tarpeisiin. Suunnitelma on välttämätön resurssien varaamiseksi, mutta hyvällä suunnitelmalla pyritään myös varmistamaan kaikkien tärkeiden koulutusaiheiden käsittely ja opetuksen johdonmukainen eteneminen. Suunnitelmien on kuitenkin pystyttävä joustamaan äkillisiä tarpeita vastaaviksi. Projektin koulutussuunnitelmassa käyvät ilmi koulutusten tavoitteet, kohderyhmät, kouluttajat ja ajankohdat. Suunnitelmassa on hyvä pyrkiä monipuoliseen valikoimaan erilaisia koulutusmenetelmiä. Luentojen lisäksi on hyvä käyttää esim. harjoituksia, vierailuja, ryhmätöitä, uusien asioiden kokeilua ja soveltamista sekä erilaisia pelejä ja tietokonesimulaatioita. (Lanning ym 1999, 281-283.)

#### 4.5 Vakiinnuttaminen

Kehitysprojektilla saatavan hyödyn kannalta on ensisijaisen tärkeää, että sovitusta menetelmästä pidetään kiinni projektin päätöstilaisuuden jälkeenkin, eikä vanhoihin tehoittomiin menetelmiin palata enää. Kun tavoitteet on saavutettu ja täytetty, ihmiset pyrkivät usein palaamaan tuttuihin toimintatapoihin. On varmistettava että uusi toimintatapa pysyy käytössä ja kehittyy myös projektin päätyttyä. Uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen ei välttämättä edellytä projektin loppuvaiheessa mitään erityistoimenpiteitä. Parhaassa tapauksessa vakiintumisen pääedellytykset ovat toteutuneet jo projektin aikana. Tässä tapauksessa vakiinnuttaminen merkitsee lähinnä seurantaa, ohjausta ja palautteen antamista. (Lanning ym 1999, 296-297.)

##### 4.5.1 Arviointi

Muutosten ja erilaisten kehityshankkeiden seurattessa toisiaan yhä kiihtyvällä tahdilla yhdestä projektista hankittu kokemus on pystyttävä hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti myös kaikissa tulevissa projekteissa. Koko organisaation kattavaa oppimista tapahtuu vain toiminnan ja sillä saavutettujen tulosten arvioinnin kautta. Arvioinnin yhteydessä tulisi vähintään vastata kysymyksiin Mitä virheitä teimme?, missä me onnistuimme? ja miksi tulokset olivat sellaisia kuin ne olivat?. Jos kaikki projektin avainhenkilöt saadaan yhdessä pohtimaan näitä kysymyksiä ja siirtämään

vastaukset muiden tietoisuuteen, yrityksen osaamista voidaan parantaa tavoitteellisesti ja järjestelmällisesti. (Lanning ym 1999, 308-310.)

Kehitysprojektin valmistelu- ja suunnitteluvaiheet ovat toiminnan suunnittelua, ja toteutus ja vakiinnuttaminen varsinaista tekemistä. Ne muodostavat kuitenkin vasta puolet oppimisen kehästä. Vakiinnuttamista pitäisi seurata toiminnan arviointi ja sitä korjaavat toimenpiteet sekä oppiminen seuraavia kehitysprojekteja varten. Projektin arvioinnissa käydään läpi projektin aikaisen seurannan tulokset, sen jälkeen toteutetut loppuanalyysit ja muu projektissa kertynyt aineisto. Tärkeimpiä tietolähteitä ovat kuitenkin avainhenkilöiden henkilökohtaiset kokemukset. (Lanning ym 1999, 308-310.)

#### 4.5.2 Projektin päättäminen

Projekti päätetään ohjausryhmän kokouksessa, jossa projektipäällikkö luovuttaa projektin tulokset loppuraportin muodossa. Tästä raportista tulee ohjauskeino tulevien vastaavien projektien arvioimiseen. Hyvä ja napakka loppuraportti kruunaa projektin ja panee sille selkeästi loppupisteen yhdessä projektin päätösrituaalien kanssa. Loppuraportin tulee sisältää selkeä arviointi siitä kuinka projektissa on onnistuttu, mutta sen ei tule kerrata kaikkea projektissa tapahtunutta. Siltä osin jos tavoitteita ei ole saavutettu, niin raportin tulisi esittää todelliset syyt. Hyvä projekti päättyy näyttävästi ja selkeästi - me teimme sen, kiitos kaikille! (Rissanen 2002, 172-173. Löw 2002 ,105.)

## 5 TIETOJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTON SUUNNITELMA YRITYKSESSÄ

### 5.1 Valmistelu

Yrityksessä oli selkeä tarve tietojärjestelmän hankintaan. Järjestelmän hankinta oli osa suurempaa kokonaisuutta, jossa yritys pyrkii pääsemään kohti sähköistä viestintää ja raportointia. Yritys kasvaa koko ajan ympäri Suomea ja järjestelmällä pyritään tehostamaan yritysten välisten rajojen ylittämistä sähköisillä toiminnoilla.

Suurimmat syyt henkilöstötietojärjestelmän hankintaan olivat Henkilöstöhallintaosaston ja esimiesten ajankäyttöön liittyvät asiat. Yrityksen henkilöstöhallinnon ihmiset ja esimiehet joutuvat käyttämään paljon aikaa erilaisten papereiden täyttämiseen ja lisäksi tarvittavaa tietoa työntekijöiden koulutuksista ja osaamisesta oli työlästä löytää ilman yhteistä tietojärjestelmää. Esimiehillä kului paljon aikaa esimerkiksi asiakkaiden tarjouspyyntöihin, jotka ovat hyvin yksityiskohtaisia ja tietojen keruu sopivista työntekijöistä oli työlästä ilman yhteistä järjestelmää. Lisäksi järjestelmä tarvittiin, koska yrityksen koko on kasvanut niin suureksi, että henkilöstön tehokkaaseen hallintaan eivät aiemmat resurssit yksinkertaisesti riittäneet.

Yrityksen laadunhallintajärjestelmässä on monta henkilöstöhallintaan liittyvää asiaa kuten viranomaisraportit ja niiden tarpeisiin ei pystytty tehokkaasti vastaamaan ilman toimivaa järjestelmää. Viesti esimiesten ajankäytön ongelmista lähti kentältä ja hallintopäällikkö esitti toiveen johtoryhmälle, joka hyväksyi järjestelmän hankinnan. RTK-palvelu Oy:n laatujärjestelmä on sertifioitu ja edellyttää sähköisen koulutusrekisterin olemassaolon. Ilman järjestelmää rekisterin ylläpito on lähes mahdotonta.

Investointi oli taloudellisesti kallis, mutta sen uskotaan maksavan itsensä takaisin esimiesten työtehokkuuden muodossa. Lisäksi yritys katsoi investoinnin olevan välttämätön vastaamaan nykypäivän tarpeita. Yritykselle tulee järjestelmän ansiosta kustannussäästöjä palkkakustannusten muodossa sekä erilaisten pyyntöjen ja raporttien lähettäminen sähköisesti alentaa toimisto- ja postituskustannuksia.

Projektiin valittiin projektipäälliköksi yrityksen hallintopäällikkö. Projektipäällikön rooli on hyvin moninainen, sillä hänen tehtävänä on organisoida kaikkia projektiin liittyvää ja pitää huoli siitä, että projekti etenee aikataulussaan. Muut projektiin osallistujat ovat johtoryhmä, sisäinen projektiryhmä ja järjestelmän toimittaja.

- Projektin johtoryhmänä toimii RTK-Palvelu Oy:n johtoryhmä, jolle raportoidaan edistymisestä, ongelmista ja muutoksista.
- Sisäinen projektiryhmä koostuu loppukäyttäjistä eli esimiehistä ja henkilöstöhallinnon työntekijöistä. Sisäiseen projektiryhmään kuuluvat Rauman yksikön esimiehet ja lisäksi keskeisesti projektiin osallistuu myös järjestelmän testaajia yrityksen muista yksiköistä. Sisäisen projektiryhmän tehtävänä on lähinnä viestiä projektipäällikköä tarpeista ja ongelmista. Muuten projektin arki pyörii hyvin keskeisesti projektipäällikön johdolla.
- Järjestelmän toimittajan puolesta projektissa on mukana kaksi henkilöä, järjestelmän asiantuntija sekä tekninen osaaja. Ennen projektin alkua teetettiin kysely kaikille loppukäyttäjille järjestelmän tarpeista ja sisällöstä, jotka projektipäällikkö kasasi yhteen. Järjestelmä sisältö koostuu kolmesta sisältökokonaisuudesta henkilöstöhallinnon osasta, esimiestoimintojen osasta ja sähköisten lomakkeiden osasta.

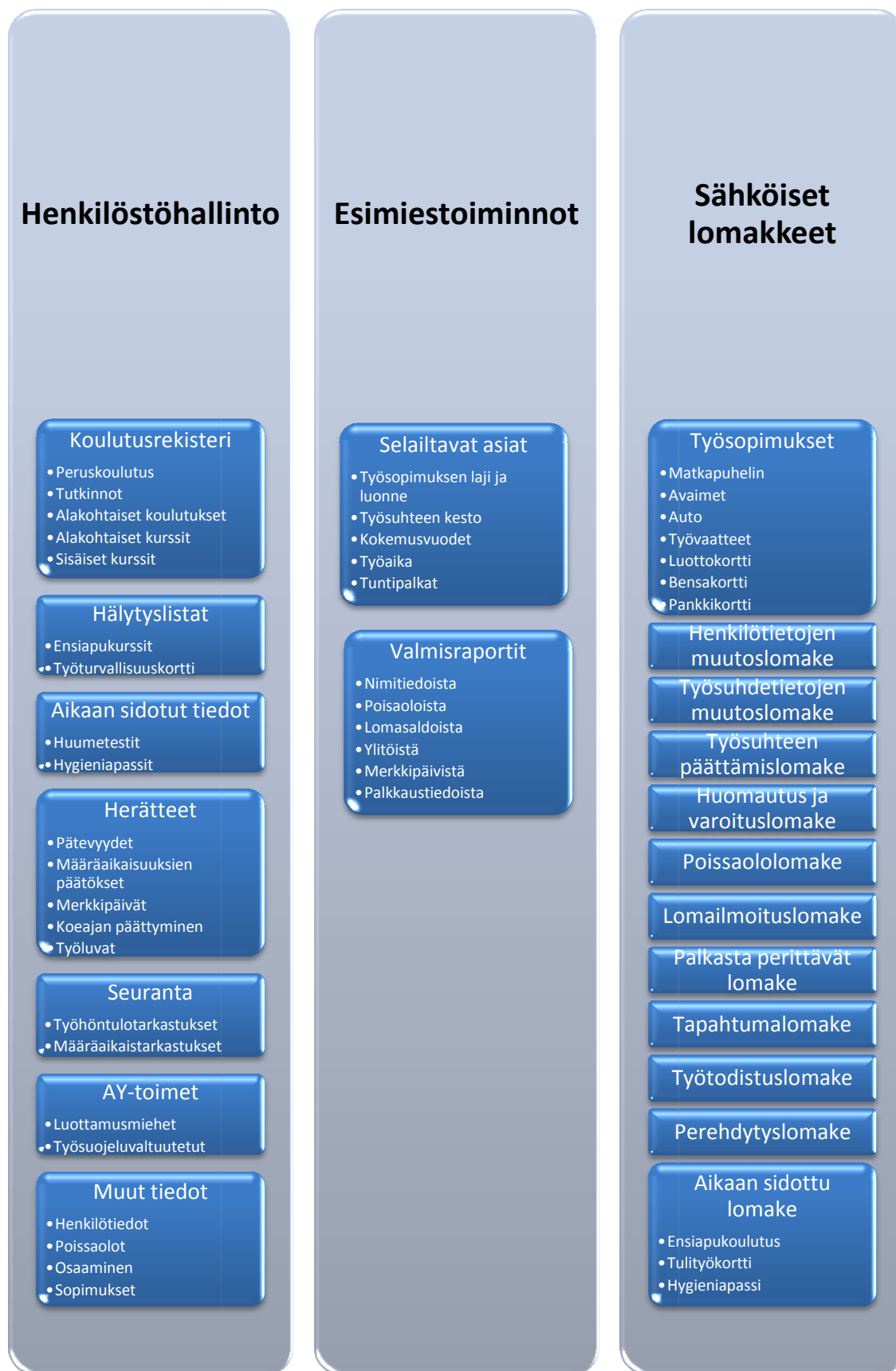
Projektipäällikön tehtäviä projektin aikana:

- Päättää käyttäjille tehdyn kyselyn perusteella järjestelmän sisältö
- Pitää huoli että projekti etenee aikataulussaan
- Viestiä johtoryhmää projektin etenemisestä, muutoksista ja ongelmista
- Viestiä projektiin osallistuvia muutoksista
- Toimia yhtenä kouluttajana henkilöstöasiainhoitajan kanssa
- Tehdä loppuarvio projektin kulusta
- Päättää projekti loppuraporttiin

## 5.2 Suunnittelu ja organisointi

Suunnitteluvaiheen tavoitteena yrityksellä oli kartoittaa toimintamallit ja tarpeet. Tulosten perusteella muokattiin Sonet-tietojärjestelmän valmispohjia vastaamaan RTK\_Palvelu Oy:n tarpeita henkilöstöhallinto-, esimiestoiminnot- ja sähköiset lomakkeet- osioissa. Suunnitteluvaiheen alussa marraskuussa 2010, esimiehille tehtiin kysely esimiestoimintojen ja sähköisten lomakkeiden laajuudesta sekä tarpeellisuudesta. Yritys toteutti web-kyselynä, johon vastaukset rästettiin neljästä vaihtoehdosta: täysin samaa mieltä, samaa mieltä, eri mieltä ja täysin eri mieltä. Kyselyn vastausprosentti oli 40%. Projektipäällikkö kasasi vastaukset yhteen järjestelmän toimittajan kanssa ja sen pohjalta järjestelmän toimittaja laati projektisuunnitelman. Projektisuunnitelma sisälsi katselmuksen yrityksen nykytilaan, projektin tavoitteet, järjestelmän sisällön, loppukäyttäjät ja tavoiteaikataulut. Järjestelmän sisältö valittiin kyselyn perusteella ja sen sisältö on kuvattu seuraavalla sivulla olevassa taulukossa.

Projektin suunnitellut aikataulut tähtäsivät siihen, että henkilöstöhallinnon osakokonaisuus olisi tuotantokäytössä lokakuussa 2011, esimiestoimintojen osa joulukuussa 2011 sekä sähköisten lomakkeiden osakokonaisuus otettaisiin käyttöön tammikuussa 2012. Tavoitepäivämääriä ennen on tarkoitus suorittaa tarvittavat testit ja tehdä mahdolliset muutokset järjestelmään.



Kuvio 4. RTK-Palvelu Oy:n tietojärjestelmän sisältö.

### 5.3 Toteutus

Projektin ohjaus ja seuranta tapahtuu käytännössä projektipäällikön ja järjestelmän toimittajan kautta. Tarpeellisista asioista viestitään johtoryhmää ja sisäistä projektiryhmää. Kustannuksia seurataan merkitsemällä kaikki kertyneet kustannukset kirjanpitoon omalla paikkanumerolla. Budjettia ei yrityksen mukaan tarvitse seurata, koska kyseessä on kokonaisuus, joka on ostettu järjestelmän toimittajalta. Erillinen budjetti on laskettu koulutusta varten, joka tulee ajankohtaiseksi projektin koulutusvaiheessa.

Projektin aikainen viestintä tapahtuu projektipäällikön kautta. Järjestelmän toimittaja pitää muistiota testiryhmän palautteista ja raportoi näistä projektipäällikölle. Projektipäällikön tehtävänä on viestiä johtoryhmää projektin etenemisestä yhteisissä palavereissa. Järjestelmän osalta yhteisiä erillisiä palavereita ei johtoryhmän kanssa pidetä, vaan yhteisissä palavereissa ja kokouksissa sivutaan myös järjestelmään liittyviä asioita. Projektipäällikkö viestittää loppukäyttäjiä informoivista asioista sähköpostitse projektin aikana. Projektipäällikkö viestittää lisäksi myös henkilöstöä projektin etenemisestä lokakuussa 2012 järjestettävässä henkilöstötapaamisessa.

Projektipäällikkö teki koulutuksesta kertyvän hinta-arvion johtoryhmälle, joka arvioi, että koulutus toteutetaan sisäisesti, siihen osallisti projektipäällikkö sekä yrityksen henkilöstöasiainhoitaja. Vaihtoehtona olisi ollut ottaa järjestelmän kouluttajat Logicalta, eli järjestelmän toimittajalta. Ensimmäinen koulutustilaisuus sovittiin pidettäväksi projektin alussa, ja siinä kerrottiin yleisellä tasolla hankinnan tavoitteista ja sisällöstä. Koulutus järjestettiin kaikille loppukäyttäjille, joita yrityksessä on arviolta 200. Osallistumisprosentti tähän ensimmäiseen koulutustilaisuuteen oli noin 40%. Koulutuksen piti projektipäällikkö sekä henkilöstöasiainhoitaja, molemmat toimivat Rauman toimipisteessä. Yksityiskohtaisemmat koulutukset järjestetään projektipäällikön ja henkilöstöasiainhoitajan toimesta siten, että pyrkimys oli kouluttaa jokaiseen yksikköön vähintään yksi järjestelmän asiantuntija, joka omassa yksikössään toimii kouluttajana sekä ns. helpdeskinä. Rauman yksikössä tämä henkilö on henkilöstöasiainhoitaja. Näiden asiantuntijoiden tehtävänä oli pitää peruskoulutus, joka kestää 2-3 tuntia ja sen jälkeen tarjota täsmäkoulutusta niille, jotka tarvitsevat apua järjestelmän käytössä. Järjestelmän odotetaan olevan

helppokäyttöinen, joten tämän enempää koulutuksia toistaiseksi ei ole suunniteltu pidettävän.

Järjestelmän testaamiseen valittiin testiryhmä johon kuului noin 15 henkilöä kolmesta eri yksiköstä Turusta, Porista ja Lahdesta. Järjestelmän toimittaja piti lyhyen peruskoulutuksen testiryhmälle, jonka avulla he olivat valmiita testaamaan järjestelmää. Testiryhmä raportoi järjestelmän toimittajaa sekä projektipäällikköä mahdollisista ongelmista ja sen pohjalta järjestelmään voidaan tehdä mahdollisia muutoksia.

#### 5.4 Vakiinnuttaminen

Projektipäällikkö on vastuussa projektin arvioinnissa ja projektin päättämisestä. Jokaiseen yksikköön, jossa järjestelmä on käytössä, koulutetaan ihminen toimimaan ns. helpdeskinä. Tämän avulla varmistetaan projektin jälkeinen toimivuus ja osaaminen. Projekti päätetään loppuraportilla projektin päätyttyä. Loppuraporttina saatetaan käyttää myös tätä opinnäytetyötä, mutta asia varmistuu vasta työn valmistuttua. Arvioinnissa on oleellista vastata kysymyksiin: mitä virheitä teimme, missä me onnistuimme ja miksi tulokset olivat sellaisia kuin ne olivat. Arvioinnin tarkoituksena on oppia toimintamalleja tulevaisuutta varten. Projektin loppuraportti on tarkoitus käsitellä johtoryhmän kesken, jonka jälkeen se säilötään yrityksen arkistoihin.

Järjestelmähankkeesta on suunnitteilla tehdä artikkeli myös RTK-Palvelu Oy:n sisäiseen lehteen, joka käsittelee yritykseen liittyviä asioita. Projektipäällikkö laatii johtoryhmälle loppuraportin projektin päätyttyä. Dokumentointi projektin alun, seurannan ja päätöksen osalta kirjataan pöytäkirjaan kokouksissa, joita pidetään johtoryhmän kesken säännöllisesti.



## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA MENETELMÄT

### 6.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimukseni koostui kolmesta haastattelukokonaisuudesta. Ensimmäisen haastattelun tein RTK-Palvelu oy:n hallintopäällikölle työn alkuvaiheessa, jolloin projekti oli suunnitteluvaiheessa. Henkilöstöpäällikölle tehtävässä teemahaastattelussa suurimmat kysymykset olivat, että miksi järjestelmä hankittiin, mitä hyötyä siitä on yritykselle, ketkä osallistuivat järjestelmän sisällön valintaan, miten perehdyttäminen toteutetaan ja miten järjestelmän käyttöönotto on tarkoitus toteuttaa. Tavoitteena oli saada selkeä kuva siitä, mitä yritys toivoo järjestelmältä ja miten he aikovat muutosprojektin toteuttaa. Tämä haastattelu on purettu tutkimuksen lukuun 5.

Toinen haastattelu suoritettiin niin ikään henkilöstöpäällikölle ja tämä haastattelu toteutettiin teemahaastattelulla. Haastattelun tavoitteena oli saada vastauksia projektipäällikön näkökulmasta siitä, miten projektin läpiviennissä onnistuttiin. Haastattelun teema ja kysymykset lähetettiin projektipäällikölle sähköisesti viikkoa ennen haastattelua. Haastattelu-aika sovittiin etukäteen, jotta haastateltavalla oli riittävästi aikaa varautua haastatteluun.

Kolmannessa haastattelukokonaisuudessa oli tarkoitus haastatella 10-15 esimiestä (järjestelmän käyttäjää) ja saada heiltä vastauksia siihen, että miten heidän näkökulmastaan muutosprosessi ja järjestelmän sisällön valinnat onnistuivat. Tämä haastattelu oli tarkoitus suorittaa teemahaastatteluna 2-3 henkilön ryhmissä.

Alkuperäinen suunnitelma muuttui kolmannen haastattelukokonaisuuden osalta. Kohdeyritys ei onnistunut ottamaan järjestelmää käyttöönsä siten, että olisin voinut suorittaa haastattelun laajemmalle käyttäjäjoukolle.

Haastattelut suoritin testiryhmälle, joka on koekäyttänyt järjestelmää. Testiryhmään kuului viisi esimiestä, jotka kaikki operoivat Turun yksikössä. Haastattelut toteutettiin puhelinhaastatteluilla, jossa kysymykset toimitettiin vastaajille ennen

varsinaista haastattelua. Haastattelu aika sovittiin etukäteen, jotta haastateltavilla olisi reilusti aikaa varautua haastattelun suorittamiseen.

Haastatelluista testiryhmäläisistä neljä oli naisia ja yksi mies. Projektipäällikkö oli nainen. Haastattelut suoritettiin työajalla.

### 6.1.1 Tiedonkeruumenetelmät

Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen menetelmä ja tiedonkeruu toteutettiin teemahaastatteluilla. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, sillä aihepiirit eli teemat ovat kaikille samat. Haastattelun etuna on esimerkiksi lomaketutkimukseen nähden sen suurempi mahdollisuus motivoida henkilöitä. Haastattelu on menetelmänä joustava ja sallii täsmennykset. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 36,47.)

Tyypillisesti teemahaastattelua varten laaditaan teema-alueluettelo eikä yksityiskohtaista kysymysluettelo (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 66). Poikkesin tästä menettelystä ja laadin teemojen alle kysymysluettelon, joka toimi samalla ikään kuin muistilistana haastattelun aikana.

Kysymyslomakkeet ovat kokonaisuudessaan tutkimuksen liitteissä 1, 2 ja 3.

## 6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusten luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Tutkimuksen reliabelius siis tarkoittaa sen kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on validiteetti eli pätevyys. Validus tarkoittaa tutkimuksen kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2004, 216.)

Jos kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen, voidaan tulosta pitää reliabelina. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2004, 216) Tutkimustuloksissa on mainittu erikseen

jos vastaus on ainoastaan yhden työntekijän mielipide. On kuitenkin otettava huomioon, että yksittäinenkin mielipide voi olla tärkeä tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi ja siksi yksittäiset mielipiteet on myös tuotu esille.

Tässä tutkimuksessa pätevyyteen on pyritty sillä, että haastateltaville on annettu ennakkoon aikaa tutustua kysymyksiin. Yhtä lukuun ottamatta kaikki haastateltavat olivat tutustuneet kysymyksiin ennen haastattelua. Lisäksi haastateltaville on kerrottu haastattelun tavoitteet selkeästi. Testiryhmää haastateltaessa kaikki kysymykset on kerrottu ja esitetty samassa järjestyksessä ja samalla tavalla, joka lisää luotettavuutta sille että kysymykset on ymmärretty oikein.

Projektipäällikölle tehdyt haastattelut kestivät ajallisesti noin 40 minuuttia kumpikin. Testiryhmälle tehdyt haastattelut kestivät 15-20 minuuttia. Projektipäällikön suhtautui haastatteluun erittäin hyvin ja vastaukset olivat yksityiskohtaisia ja kattavia. Testiryhmäläiset suhtautuivat haastatteluihin vaihtelevasti. Haastatteluajat sovittiin etukäteen, mutta työkiireiden takia haastatteluajoja jouduttiin siirtämään kahden esimiehen kanssa. Kolmen vastaajan kanssa haastattelut toteutettiin suunnitellusti. Testiryhmäläisten asenne haastattelua kohtaan oli myös vaihtelevaa. Kolme haastateltavaa antoi yksityiskohtaisempia ja tarkempia tietoja kuin kaksi muuta. Kahden vastaajan vastauksiin saattoi vaikuttaa turhautuminen projektia kohtaan. Turhautuminen vastaajien mukaan johtui epäselvistä tehtävänkuvista ja järjestelmän fiktiivisestä sisällöstä, jota testiryhmäläiset testaavat. Turhautumisella saattaa olla vaikutusta haastateltavan vastauksien laatuun, mutta tuloksien luotettavuuteen niillä ei ole merkitystä.

Esimerkiksi kyselyn tutkija ja vastaaja saattavat käsittää kyselylomakkeen kysymykset erilaisesti, jolloin tuloksia ei voida pitää pätevinä, jos tutkija tulkitsee niitä oman käsityksensä mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2000, 213-214.) Yllämainittujen asioiden avulla on pyritty siihen, että tutkija ja vastaaja ymmärtäisivät asiat samalla tavalla.

## 7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 7.1 Projektin nykytila

Projekti on vielä pahasti kesken marraskuussa 2012 ja tällä hetkellä testiryhmä testaa järjestelmän toimivuutta. Oikeaa tietoa järjestelmästä ei tällä hetkellä saada vielä tuotettua, vaan testiryhmä syöttää järjestelmään fiktiivistä tietoa jonka avulla pyritään saamaan tietoa järjestelmän toimivuudesta. Projekti on myöhästynyt aikataulutavoitteistaan noin vuoden, tällä hetkellä kuitenkin yritys tekee töitä saadakseen järjestelmän käyttöönsä tammikuussa 2013.

Opintojeni valmistumisen kannalta minun piti saada tutkielma valmiiksi, joten arvioin projektia tämän hetkisillä tiedoilla. Tutkielmaa on jo siirretty puolella vuodella, jotta tarkempia tietoja olisi saatu tutkielman tavoitteiden mukaisesti.

Haastatteluun osallistuneista testiryhmäläisistä neljä vastaajaa ei pystynyt erittelemään, mikä järjestelmän osa olisi saatava käyttöön ennen muita. Nämä vastaajat kokivat, että järjestelmä on niin monikäyttöinen että yhtä ainoaa asiaa on vaikea nostaa tärkeimmäksi. Lisäksi monet ominaisuudet tukevat toisiaan.

Yksi vastaajista koki erityisen tärkeäksi että järjestelmään syötettäisiin työntekijöiden tietoja nopealla aikataululla. Tietojen syöttö mahdollistaisi sen, että järjestelmä saataisiin edes osittain käyttöön. Vastaaja toivoi että, varsinkin ulkomaalaisten työntekijöiden henkilötiedot ja koulutustaustat saataisiin lisättyä järjestelmään mahdollisimman nopeasti. Yksi vastaajista uskoi että kun järjestelmä olisi edes osittain käytössä, se lisäisi yleistä kiinnostusta järjestelmän kehittämiseen.

Teoriaosuudessa on mainittu Standish Groupin tekemästä tutkimuksesta, jonka mukaan yli puolet tietojärjestelmistä on käyttöönottovaiheessa toiminnoiltaan puutteellisia, myöhässä tai ylittänyt budjettinsa. Siinä mielessä aivan uudenlainen ilmiö tämä pitkittynyt projekti ei ole.

## 7.2 Järjestelmän hankinnan tavoitteiden täytyminen

Järjestelmän hankinnan tavoitteiden täyttymistä on projektin tässä vaiheessa haastavaa luotettavasti analysoida, koska projekti on vielä pahasti kesken. On kuitenkin huomattavissa, että toimiessaan järjestelmä vastaa esimiesten ja yrityksen tarpeita kiitettävästi.

Järjestelmän hankinnan suurin tavoite oli antaa esimiehille mahdollisuus parantaa työskentelynsä tehokkuutta. Haastatteluun vastanneet olivat yhtä mieltä siitä, että järjestelmä tehostaisi merkittävästi heidän työskentelyään. Selkeä mittari työtehokkuuden parantumiselle on itse esimiestyöhön jäävä aika, mikä pitää sisällään toiminnan kehittämistä, henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimista ja asiakassuhteiden ylläpitoa.

Taloudellisesti projekti on pysynyt toistaiseksi tavoitteiden mukaisena. Pienet lisäkustannukset, joita on projektin vaiheissa tullut, ovat mahtuneet asetettuun budjettiin.

Jos asiaa tarkastellaan laajemmin ja otetaan huomioon työntekijöiden työtehottomuudesta aiheutuvat kustannukset, voidaan todeta että projektin läpivienti ei ole onnistunut taloudellisesti. Mikäli projekti olisi viety läpi aikataulun mukaisesti, niin voidaan olettaa että säästöä olisi kertynyt yritykselle merkittävästi työtehokkuuden muodossa. Tarkkoja taloudellisia lukuja ei voida luotettavasti arvioida, mutta voidaan kuitenkin karkeasti ajatella, että yksi työntekijän käyttämä työtunti tiedonkeruuseen ja papereidentäyttämiseen maksaa yritykselle työntekijän tuntipalkan verran.

Aikataulullisesti projektin tavoitteet eivät ole täytyneet, koska järjestelmä ei ole vielä käytössä. Suunnitelman mukaan järjestelmän piti olla käytössä täysimääräisesti Tammikuussa 2012. Projekti on vuoden aikataulusta jäljessä tätä kirjoitettaessa marraskuussa 2012.

Projektipäällikkö koki että yrityksessä on selkeä resurssipula viedä projekteja läpi nopealla aikataululla. Yrityksessä on tällä hetkellä kolme vastaavaa tietotekniikka-projektia käynnissä ja niitä on hoitamassa samat 2-3 henkilöä, mikä tuo vääjäämättä

haasteita kokonaisuuden hallintaan. Lisäksi järjestelmän toimittajalla on liian vähän resursseja käytössään ja tarvittavaa apua saattaa joutua odottamaan pitkiäkin aikoja. Haastatteluissa nousi esille myös sellainen asia että yrityksessä olisi tarve osaavalle tietotekniikka-asiantuntijalle, joka voisi samalla toimia kyseisen projektin päällikkönä.

Vastaajien mukaan projekti on selkeästi ns. lisätty heidän oman työn ohessa. Se luo vääjäämättä tilanteen, että tätä projektia viedään eteenpäin jos ”omalta” työltä aikaa jää. Projektipäällikkö koki myös, että on haastavaa viedä projektia eteenpäin, kun muut työt pitää hoitaa samaan aikaan. Tämä on yksi merkittävä tekijä, joka tekee projektin aikataulussa pysymisen haastavaksi.

### 7.3 Muutosprojektissa onnistuminen

#### 7.3.1 Muutostarve

Yrityksessä oli kaikkien haastateltavien mukaan selkeä muutostarve järjestelmälle. Esimiehet kokivat, että heidän työaikaansa kuluu liian paljon erityisesti tiedonkeruuseen ja paperien täyttämiseen. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että järjestelmän hankinta tehostaa heidän työtään merkittävästi toimiessaan kunnolla. Sen sijaan haastateltavat kokivat yhtä lukuun ottamatta, että järjestelmä ei ollut välttämätön heidän työnsä kannalta, koska he ovat tulleet toimeen ilman sitäkin. Yksi vastaajista koki että järjestelmä on välttämätön hänen työnsä kannalta. Haastateltavista kukaan ei ollut viestinyt suoraan johdolle järjestelmän tarpeellisuudesta, sen sijaan kahvipöydissä ja muissa keskusteluissa ajankäyttö-ongelmat oli tuotu voimakkaasti esille.

Yhdellä vastaajista oli omakohtaista kokemusta järjestelmästä aiemmassa työpaikassa. Vastaaja koki että järjestelmä on erittäin hyödyllinen, jos ja kun se joskus saadaan käyttöön.

### 7.3.2 Keskeiset roolit, vastuut ja osallistajat

Projektipäällikön mukaan järjestelmän toimittaja olisi voinut olla aktiivisempi projektin aikana, mikä olisi nopeuttanut läpivientä. Sisäinen projektiryhmä olisi voinut haastatteluiden mukaan olla laajempi, sillä sisäiseen projektiryhmään kuului projektipäällikön lisäksi ainoastaan Rauman yksikön esimiehet ja Turun yksikössä operoiva testiryhmä. Sisäiseen projektiryhmään olisi voitu ottaa enemmän työntekijöitä, jotta tiedonsyöttö, testaus ja läpivienti olisi ollut tehokkaampaa. Lisäksi ryhmän sisällä olisi voinut olla selkeämmät roolit siitä kuka tekee mitäkin. Projektissa oli liian paljon ns. kuolleita vaiheita, jolloin kukaan ei vienyt projektia eteenpäin vaan odotettiin, vain että joku muu tekisi jotain asian hyväksi.

Testiryhmää haastateltaessa kävi ilmi, että he odottavat jonkun tekevän järjestelmän valmiiksi, jotta he saisivat sen käyttöönsä. Projektipäällikkö sen sijaan odottaa testiryhmältä vastauksia siihen, mitä muutoksia pitäisi järjestelmään tehdä, jotta se voitaisiin ottaa kunnolla käyttöön. Vastauksien epäyhtenäisyys kieli siitä, että roolit ja tehtävät projektiin osallistuvien kesken olivat epäselviä. Näinkin suuret näkemyserot rooleista ja tehtävistä vääjäämättä kielivät johtajuuden puutteesta. Yksi haastateltavista otti johtajuuden puutteen myös esille. Lisäksi osaamisen puute nousi haastattelussa esille. Osaamisen puutetta olisi haastateltavien mukaan voitu korvata tietotekniikka-alan ammattilaisella, jota yrityksessä ei tällä hetkellä ole.

Sivulla 22 on kirjoitettu kuinka suurissa organisaatioissa sisäiset kehitysprojektit kertovat yleensä paljon organisaation tilasta ja yhteishengestä. Projektissa on mukana ihmisiä eri osastoilta ja yksiköistä. Ehdottoman tärkeää on, että ihmiset ovat motivoituneita ja halukkaita osallistumaan yhteiseen kehitystyöhön. Tämä asettaa kovat vaatimukset projektipäällikölle, jonka on pidettävä projekti koko ajan hallussaan. Haastatteluiden perusteella kohdeyrityksen yhteishengessä ja motivaatiossa on parannettavaa.

### 7.3.3 Projektipäällikön rooli

Projektipäällikön rooli oli hyvin moninainen. Projektipäällikön rooli on myös hyvin haastava ottaen huomioon, että hän tekee samalla hallintopäällikön toimia. Lisäksi hän vie samantyyppisiä projekteja organisaatiossa eteenpäin yhteistyössä muiden työntekijöiden kanssa. Projektipäällikön ajankäyttöön liittyvät ongelmat olivat haastattelun mukaan yksi suurimmista syistä projektin pitkittymiselle.

Projektipäällikkö onnistui vastaajien mukaan erityisen hyvin järjestelmän sisällön valinnassa, lisäksi sisältöä pystytään vielä tarvittaessa muokkaamaan edelleenkin. Koulutukseen projektipäällikkö on osallistunut kiitettävästi yrityksen henkilöstöasiainhoitajan kanssa, sen osoittaa myös vastaajien mielipiteet siitä, että he saavat tarvittaessa apua järjestelmän käytössä. Projektisuunnitelma olisi voinut olla vastaajien mukaan täsmällisempi. Täsmällisyyden lisäksi aikatauluihin liittyvät määräajat, vastuut ja tehtävät olisi pitänyt asettaa selkeämmin ja jämäkämmin.

Projektipäällikön aikaa vie eniten sisällön muokkaaminen ja oleellisten asioiden liittäminen järjestelmään. Projektipäällikön haastattelun mukaan tämä olisi ratkaistu sillä, että projektipäällikkönä olisi toiminut ihminen, jonka päätehtävänä olisi viedä organisaation projekteja läpi. Lisäksi projektipäälliköllä tulisi olla tietotekniikka-alan osaamista, jotta järjestelmän sisällön muokkaamiseen ja lisäämiseen ei kuluisi kohtuuttoman paljoa aikaa.

Organisaatiolle keskeinen kysymys on: annetaanko projektipäällikölle useita pieniä projekteja, jolloin ajankäytön painopiste siirtyy johtamiseen, vai yksi iso kokonaisuus, jolloin painopiste on asiantuntijana suurempi. Vastausten perusteella tällä hetkellä aikaa kuluu paljon asiantuntija tehtäviin ja johtamiseen jää liian vähän aikaa.



#### 7.3.4 Visio ja tavoitteet

Visio ja tavoitteet olivat vastaajien mukaan tiedossa. Vastaajista yhtä lukuun ottamatta kaikki tiesivät mitä, hyötyjä järjestelmällä haetaan. Visio ja tavoitteet oli kerrottu selkeästi ensimmäisessä koulutustapahtumassa. Yhden vastaajan poissaolo koulutustapahtumasta johti siihen, että hänellä ei ollut selkeää kuvaa järjestelmän hankinnan tavoitteista. Projektin tavoitteet ovat vastaajien mukaan heidän työnsä kannalta hyödyllisiä ja he ovat odottavat innoissaan sitä, että saisivat järjestelmän käyttöönsä.

Projektin aikana luotiin välitavoitteita kuukausittaisissa seurantalavereissa. Niistä ei ole kuitenkaan tiedotettu muita kuin ohjausryhmää. Testiryhmälle ei ole kulkeutunut kuukausittaista informaatiota projektin etenemisestä. Tavoitteista ei pidetty riittävän tiukasti kiinni projektin aikana.

#### 7.3.5 Organisointi

Projektiin valittiin projektipäällikkö, sisäinen projektiryhmä ja johtoryhmä. Haastattelujen mukaan roolit olivat selkeät, mutta vastuut ja tehtävät olisivat pitäneet olla selkeämmät. Projektin aikana on ollut tilanteita että, kukaan ei ole tietänyt kenen pitäisi tehdä ja mitä seuraavaksi. Ristiriitaiset näkemykset tämän hetken tavoitteista ja projektin vaiheesta kuvastavat organisoinnin heikkoutta.

Seuraavat asiat ovat projektiorganisaation muodostamisessa hyvin oleellisia, kuten työn aikaisemmassa vaiheessa on jo mainittu:

- Eri tahojen tehtävät
- Valtuudet
- Selkeästi määritellyt vastuut
- Kuka tekee ja mitä päätöksiä
- Kenen vastuulla on tiedottaminen
- Kenen vastuulla on edistymisen seuranta
- Kuka vastaa muutoksen toteuttamisesta
- Kenelle raportoidaan muutoksista

Ristiriidat tehtävistä ja vastuista kertoo sen, että yllä oleviin vastauksiin ei ole kaikilta osin pystytty vastaamaan. Vastausten perusteella vastuut ja valtuudet ovat olemassa ja asioista raportoidaan säännöllisesti. Itselle jää väkisin mieleen, että välittääkö kukaan eteneekö projekti vai ei. Syyt vieritetään helposti muiden niskaan, ei sen takia että työntekijät kiillottaisivat omaa kilpeään vaan siksi, että asiaa ei koeta riittävän merkitykselliseksi jostain tietämättömästä syystä.

### 7.3.6 Ohjaus ja seuranta

Projektinaikainen ohjaus ja seuranta on ollut projektipäällikön mukaan riittävää. Projektin etenemistä on seurattu kuukausittaisissa palavereissa ja niissä on aina tehty tavoitteet seuraavalle kuukaudelle. Palavereissa on tehty muistio tärkeistä asioista. Projektiryhmät ovat pitäneet tiiviisti toisiaan ajan tasalla, mutta ongelmaksi on edelleen muodostunut resurssipula. Avainhenkilöillä ei ole ollut riittävästi aikaa ja osaamista viedä projektia eteenpäin suunnitelmien mukaan.

Puolueettoman opinnäytetyön tekijän roolissa on kyseenalaistettava ohjausryhmän reagointi projektin etenemiseen. Olisiko voitu ottaa resursseja enemmän käyttöön kun on huomattu, että projekti ei etene aikataulussa? Jonkun olisi pitänyt nostaa esille asia, että työyhteisössä haaskataan arvokasta työaikaa polkemalla projektia paikallaan.

Sivulla 32 on mainittu miten ohjauksen tehtävänä on tuoda jäämäkkyyttä ja järjestystä kehitysprojektiin ja siten varmistaa asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. Käytännössä seuranta on jatkuvaa maastossa etenemisen vertaamista kartalla suunniteltuun reittiin. Projektin seuranta ja sen perusteella tapahtuva ohjaus kohti asetettuja tavoitteita on projektinhallinnan tärkein tehtävä.

### 7.3.7 Viestintä

Viestintä ja projektin aikainen vuorovaikutus on ollut projektipäällikön mukaan riittävää. Järjestelmän toimittaja sekä projektin avainhenkilöt ovat olleet tiiviisti yhteydessä kuukausittaisissa palavereissa sekä tarvittaessa niiden välillä. Haastatellut testiryhmäläiset kokivat, että informaatiota ja päivityksiä olisi voitu antaa tiheämminkin. Testiryhmäläiset toivoivat selkeämpiä ja yksityiskohtaisempia ohjeita heidän omista rooleistaan ja tehtävistään.

Viestinnän puutteesta kertoo myös näkemyserot testiryhmän ja projektipäällikön välillä. Projektipäällikön mukaan testiryhmällä on erittäin merkittävä rooli projektin nykyvaiheessa, testiryhmäläiset taas odottavat, että projektipäällikkö apulaisineen tekisi järjestelmän käyttövalmiiksi. Tämä epäkohta tulisi myös korjata, jotta projektissa päästäisiin eteenpäin.

Sivulla 32 mainitaan viestinnästä seuraavaa: yhteiseen tavoitteeseen pääseminen edellyttää projektin jäseniltä hyviä yhteistyötaitoja sekä viestinnän erinomaisuutta. Projektityö ja sen johtaminen tapahtuu itse asiassa viestinnän varassa. Se on liima, joka pitää projektin koossa ja käynnissä. Projekteissa tulee miettiä, ketkä kaikki tarvitsevat tietoa projektin etenemisestä. Projektin aikaisella viestinnällä ei ole kaikilta osin pystytty vastaamaan siihen, että kaikki tietäisivät omat tehtävänsä tarkasti.

### 7.3.8 Koulutus

Vastaajien mukaan koulutustavat olivat onnistuneita. Testiryhmäläiset kokivat, yhtä lukuun ottamatta, että järjestelmä on niin helppokäyttöinen, että nykyiset koulutustavat ovat riittäviä. Yksi vastaaja koki, että kun järjestelmä on täysin valmis, olisi tarpeellista järjestää vielä yksi täsmäkoulutustilaisuus missä käytäisiin läpi kaikki pienetkin asiat. Kaikki testiryhmäläiset tiesivät, keneltä pyytää apua ongelman sattuessa. Henkilökohtaista ohjausta on mahdollisuus saada puhelimitse.

Koulutus tulee vielä ajankohtaisemmaksi, kun järjestelmä otetaan käyttöön oikeilla henkilötiedoilla. Loppukäyttäjää järjestelmällä on 200, joten on tärkeää suunnitella heidän kouluttamisensa vielä tarkasti.

Koulutuksen tavoitteena pitäisi olla tulosten aikaansaamisten lisäksi muutokset asenteissa ja toimintatavoissa. Oikein toteutettu koulutus motivoi henkilöstöä ja lisää muutoshalukkuutta. Hyvinkin vähäpätöisiltä tuntuvien koulutusten laiminlyönti saattaa kostautua yllättävän suurina käytännön ongelmina. Tarvittavien taitojen puuttuessa kehitys pysähtyy henkilöstön motivaatiosta riippumatta. Kouluttaminen toimii tärkeänä lenkinä yhteisön motivoimiseen. Yrityksen tulisi panostaa koulutuksen ja viestinnän kautta tulevaan muutoshalukkuuteen ja motivaatioon.

#### 7.4 Järjestelmän sisällön valinnassa onnistuminen

Kyselyyn vastanneista testiryhmäläisistä puolet oli sitä mieltä, että he saivat vaikuttaa järjestelmän sisältöön. Kaikille loppukäyttäjille luotiin mahdollisuus vaikuttaa sisällön valintaan ennen järjestelmän hankintaa. Loppukäyttäjille järjestettiin web-kysely sisältöön liittyvistä asioista enne projektin aloitusta. Kyselyn vastausprosentti oli 40.

Järjestelmän sisältö vastaa testiryhmäläisten mukaan heidän tarpeitaan tyydyttävästi. 3 vastaajista ei löytänyt moittimista sisällön suhteen. Suurin osa vastaajista oli siis sitä mieltä, että sisällön suhteen on onnistuttu hyvin.

2 vastaajista oli ottanut taannoin kantaa sisällön parantamiseen, mutta projektipäällikkö oli todennut sisällön olevan ”lukittu” eikä muutoksia sisältöön enää tehtäisi. Toivotut muutokset koskivat pienten ominaisuuksien lisäämisiä. Syy tähän on siinä, että järjestelmä on hankittu tällaisenaan ja muutokset tästä eteenpäin tuovat lisäkustannuksia.

Kaikki testiryhmäläiset kokivat, että järjestelmä on toimiessaan todella tarpeellinen ja hyödyllinen. Tärkeää olisikin saada järjestelmä käyttöön ja myöhemmin tutkia kehittämismahdollisuuksia sisällön suhteen.

## 7.5 Yhteenveto tuloksista

Olen listannut yhteenvedoksi alla olevaan taulukkoon onnistumiset ja asiat joita oltaisi voitu vastaajien mukaan tehdä joiltain osin paremmin. Plusmerkintä asian edessä tarkoittaa että kyseisessä asiassa onnistuttiin. Miinusmerkintä asian edessä tarkoittaa että vastaajien mukaan jäi parannettavaa ko. asiassa.

- + Euromääräiset investoinnit ovat pysyneet budjetissa
- + Vastaajien mukaan selkeä muutostarve oli olemassa ja järjestelmä koettiin hyödylliseksi
- + Selkeät tavoitteet
- + Projektipäällikön mukaan viestintä oli riittävää
- + Koulutus riittävää ja koulutustavat olivat onnistuneita
- + Vastaajien mukaan sisältö vastaa heidän tarpeitaan tyydyttävästi
  
- Suunnitellut aikataulut eivät toteutuneet
- Sisäinen projektiryhmä liian suppea
- Epäselvät tehtävänannot projektipäälliköltä testiryhmälle
- Resurssit – IT-alan osaamisen puute ja projektiin käytettävän ajan puute
- Ohjausryhmän reagointi projektin pitkittymiseen
- Testiryhmäläisten mukaan viestintä olisi voinut olla aktiivisempaa

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET

Tässä osiossa analysoin tutkimustuloksia vielä konkreettisemmin ja esitän suosituksia yritykselle. Yritys on haastavassa tilanteessa resurssiongelmien kanssa. Motivaatio oman työn ohella tehtäviin projekteihin vaihtelee vastaajien kesken. Resurssiongelmat tulivat projektipäällikön haastatteluissa voimakkaasti esiin. Vastaajista puolet koki haastavaksi motivoida itseä ns. oman työn ohella tehtyihin projekteihin.

### 8.1 Johtopäätökset

Yritys on monien vaiheiden jälkeen vielä siinä tilanteessa, että järjestelmää ei ole pystytty ottamaan käyttöön. Testausvaihe on tällä hetkellä käynnissä ja uusi tavoite käyttöönotolle on tammikuussa 2013.

Testiryhmä on tällä hetkellä testaamassa järjestelmää, mutta heidän motivaationsa testaamista kohtaan on alhainen. Motivaation puute johtuu siitä, että järjestelmä on ns. testitilassa ja kaikki tieto on fiktiivistä. Testiryhmä odottaa, että projektipäällikkö, hänen avustansa sekä järjestelmän toimittaja tekisivät järjestelmän valmiiksi, jotta he saisivat sen käyttöön. Vastaajat uskovat, että järjestelmän ollessa käytössä, motivaatio järjestelmän kehittämistä kohtaan nousisi. Roolit ja tehtävät ovat projektin aikana olleet epäselviä, mikä ilmenee ristiriitaisista kommentteista tutkimukseen osallistuneilta.

Suunnitelmat ja tavoitteet yritys oli laatinut onnistuneesti. Yrityksellä oli selkeä kehittymisen tarve ja järjestelmän hankinta koettiin kaikkien vastaajien mielestä hyödylliseksi. Suunnitelmat tuntuivat ennen projektia realistisilta ja järjestelmän hyödyt ovat merkittäviä esimiesten työtehokkuutta ajatellen.

Suunnitelmien ja tavoitteiden täyttämässä yritys sen sijaan epäonnistui. Suunnitelmat olivat järjestelmän toimittajan ja projektipäällikön laatimia ja ne oltaisiin voitu saavuttaa tehokkaalla yhteistyöllä. Projektin aikataululliset tavoitteet eivät täytyneet yhdelläkään mittarilla. Puhtaat euromääräiset investoinnit ovat

pysyneet suunnitellussa raamissa. Tämänkin seikan arvoa laskee se, että asiaa laajemmin tarkasteltuna voidaan todeta, että esimiesten hukkaama työaika on jo maksanut merkittävän summan yritykselle.

Työtehokkuuden merkitys yritykselle voidaan karkeasti laskea seuraavaksi esitetyllä tavalla. Oletetaan että 200 loppukäyttäjää käyttäisi järjestelmää tehokkaasti, minkä avulla he säästäisivät kukin kolme työtuntia viikossa tiedonkeruun ja papereiden täyttämistä. Suoritetaan laskelma, jonka oletuksena on että esimiehen tuntipalkka on 20 euroa lisättynä sivukuilla, jotka ovat keskimäärin 40% bruttopalkasta. Yhden esimiehen työtehokkuudesta koituu näin 94 euron säästöt yritykselle viikkotasolla. Kun lasketaan kaikki loppukäyttäjät mukaan, luku nousee lähes 20000 euroon. Vuosittain säästöt olisivat satoja tuhansia euroa.

Koulutusmenetelmät olivat onnistuneita. Järjestelmä oli vastaajien mukaan helppokäyttöinen ja nykyisten koulutuskäytäntöjen uskotaan olevan riittäviä. Tärkeää on jatkossa panostaa ns. helpdeskien kouluttamiseen, jotta joka yksikössä olisi asiantuntija joka pystyisi jakamaan tietoa.

Projektin tiedottaminen ja viestintä oli hyvää alkuvaiheessa. Viestit suunnattiin kaikille loppukäyttäjille ja he ovat olleet tietoisia projektin tavoitteista. Projektin aikaisessa viestinnässä olisi ollut parannettavaa siinä, että olisi selkeämmin tuotu osallistuvien roolit selville ja luotu selkeämmät tehtävät ja määräajat. Ennen kaikkea viestinnän olisi tullut olla jämäkämpää, jotta kaikki osalliset olisivat ymmärtäneet oman roolinsa tärkeyden. Lisäksi hyvän viestinnän avulla olisi pystytty motivoimaan ja sitouttamaan henkilöstöä paremmin.

Projektin aikainen seuranta toteutettiin kuukausittaisesti. Seuranta onkin erittäin tärkeää projektin aikana, jotta kokonaisuus pysyy hallussa. Pelkkä seuranta ei kuitenkaan riitä jos yrityksellä ei ole resursseja viedä projektia eteenpäin kohti määränpäättä. Kohdeyrityksellä ei ollut riittävästi resursseja tai osaamista viedä projektia läpi aikataulun mukaisesti. Avainhenkilöt toimivat oman työnsä ohessa sekä johtajan että asiantuntijan roolissa. Avainhenkilöillä kului aikaa sisällön muokkaamiseen, johon heillä ei ollut erityisosaamista.

Projektipäällikön rooli on ollut erittäin haastava. Hänellä on useita projekteja samanaikaisesti vastuullaan ja hänen aikansa ei tahdo millään riittää kaikkien niiden hoitamiseen. Avainhenkilöt ovat itse yrittäneet viedä projektia lujasti eteenpäin aina, kun siihen on löytynyt kalenterista aikaa. Projekteissa, kuten aiemminkin olen todennut, on tärkeää jakaa vastuuta ja antaa tehtäviä muille osallistujille. Projektipäällikkö ei voi oman työnsä ohella samanaikaisesti johtaa kokonaisuutta sekä tehdä aikaa vievää sisällön muokkausta. Lisäksi, kun otetaan huomioon, että järjestelmän toimittajalla on ainoastaan 1-2 päivää kuukaudessa varattu tähän projektiin, tuntuu projektipäällikön tehtävä entistäkin haastavammalta.

Asiakkaat antavat työille aikataulun. Koska asiakkaan tarpeet menevät muiden asioiden edelle, työntekijän on usein keskeytettävä jokin muu työ palvelukseen asiakasta. Tärkeälle muulle työille on järjestettävä aikaa. Esimiehen tulee aina olla asiakkaan saatavilla, sen takia hänen työnsä keskeytyy jatkuvasti. Erityisen ongelmallinen tilanne on niille, joiden työssä yhdistyvät sekä asiantuntijan että esimiehen rooli, sillä asiantuntijatyö edellyttäisi häiriötöntä työaikaa. (Liukkonen, 183.) Tämänkin mielipide tukee näkökulmaa, jossa asiantuntijan ja johtajan rooleja on haasteellista yhdistää.

Koko projektin läpiviennin kannalta suurin syy aikataulujen pettämiseen on ollut se, että kaikki osalliset ovat joutuneet priorisoimaan omat työtehtävänsä projektin edelle. Päivittäiset asiat vievät aikaa ja niitä tulee kokoajan lisää. Jos kukaan ei päätyönään vastaa projektien eteenpäinviennistä, voi lopputulos olla tämänkaltainen. Lisäksi projektipäällikön mukaan ohjausryhmä ei ole ottanut voimakasta otetta projektin eteenpäinviemisessä. Sekin selittyy sillä että, projektin vaikutuksia ei voi mitata suoraan rahassa vaan hyödyt ovat välillisiä.

Joan Knutson (2001) kirjoittaa kirjassaan: taitavat työntekijät osaavat löytää oikean tasapainon sille, mikä on kullakin hetkellä tärkein työtehtävä. Viikkokalenterin avulla työntekijä pystyy selvittämään ajoissa, mihin tehtäviin hän tarvitsee apua muilta työntekijöiltä. Ajatellen kohdeyrityksen projektia, olisi tärkeää että yhteispeliä tulisi tiivistää. Projektipäällikön tulisi delegoida tehtäviä alaisilleen, kun hän toteaa, ettei hänen viikkokalenterista löydy projektille tarvittavaa aikaa.



## 8.2 Toimintasuositukset nykyhetkeen

- Tiukka ote projektista – tehtävät selkeästi kaikkien tietoon
- Projektipäälliköltä selkeä suunnitelma miten tavoitteeseen päästään
- Oikeita tietoja järjestelmään – lisää motivaatiota
- Sisäinen info – Nykytila, selkeä suunnitelma, motivointi
- Sisäinen projektiryhmä suuremmaksi – Rauman esimiehet testiryhmään mukaan

Tutkielman aiheena olleesta projektista pitäisi saada tiukka ote, jotta järjestelmä saataisiin käyttöön suunnitelman mukaisesti tammikuussa 2013. Tärkein tehtävä olisi tehdä selkeä suunnitelma, miten tavoite saavutetaan. Seuraaviin kysymyksiin pitäisi löytää vastaukset nopealla aikataululla:

- Kuka viimekädessä vastaa projektin loppuunsaattamisesta?
- Kuka tekee ja vastaa mistä?
- Mitkä ovat kunkin osallistujan tehtävän tiukat määräajat?
- Miten mahdollistetaan, että osallistuvilla on aikaa tehdä oma osansa projektin valmistumisen eteen?

Kun on päätetty, kuka viimekädessä vastaa projektin loppuun saattamisesta, hänen tehtävänä on tehdä selkeä suunnitelma, miten tavoitteeseen päästään. Tärkeää on asettaa selkeät tehtävät ja niihin tiukat määräajat. Vastuuhenkilön on varmistettava, että osallistujat pystyvät suoriutumaan heille annetuista tehtävistä. Jos he eivät pysty, niin ongelmaan pitää löytää ratkaisu muiden työtehtävien keventämisellä.

Testiryhmän palautteen mukaan olisi tärkeää saada oikeita tietoja syötettyä järjestelmään mahdollisimman pian. Tämä lisäisi esimiesten motivaatiota projektia kohtaan merkittävästi. Palautteen mukaan olisi tärkeää, että järjestelmä saataisiin käyttöön vaikka keskeneräisenäkin. Niin kauan kun järjestelmässä ei ole oikeaa tietoa, on vaikea motivoida oman työn ohella projektiin osallistuvia henkilöitä.

Järjestelmän käyttöönottoaiheessa tulisi pitää informaatio/koulutusilaisuus, johon osallistuisivat esimerkiksi Turun yksikön testiryhmä ja Rauman yksikön esimiehet.

Tällöin saataisiin käyttäjien määrää nostettua ja samalla se kiihdyttäisi tietojen syöttö mahdollisuuksia. Koulutuksessa olisi hyvä kertoa avoimesti nykytilanteesta ja sopia tiukat yhteiset tavoitteet jatkoa varten. Tilaisuuden tärkeä tehtävä olisi motivoida esimiehiä. Koulutuksessa tulisi olla vastaukset aikaisemmin suosituksissa esitettyihin kysymyksiin. Yhteishenki tulisi saada korkeammaksi, jotta yhteiseen tavoitteeseen voidaan päästä, lopputulos on kuitenkin kaikkien yhteinen etu.

### 8.3 Toimintasuositukset tulevaisuudelle

- IT-alan osaajan palkkaaminen - toimisi samalla projektipäällikkönä vastaavissa projekteissa
- Työntekijöiden ajankäytönseuranta - pystytään jakamaan tehtäviä paremmin
- Koulutustilaisuus kun järjestelmä jo käytössä
- Kysely sisällöstä ja toimivuudesta vuoden päästä – muutokset sen perusteella

Tulevaisuutta ajatellen yritykselle olisi tärkeää palkata tietotekniikka-alan osaaja, joka pystyisi toimimaan sisäisissä kehitysprojekteissa myös projektipäällikkönä. Tämän hetkiseen projektiin ei resursseja todennäköisesti saada enää hankittua lisää, mutta projekteja tulee tulevaisuudessakin olemaan, niin kauan kuin yritys kasvaa ja kehittyy.

Tulevaisuutta ajatellen olisi myös tärkeää, että projekteihin osallistuminen otettaisiin huomioon työntekijöiden muissa työnkuvissa. Haastattelijoiden mukaan aikaa jää hyvin vähän ns. ylimääräisiin tehtäviin, koska omia työtehtäviä on esimiehillä paljon. On tärkeää, että työntekijöitä kuunnellaan ja samalla osoitetaan, että heitä arvostetaan ja heidän mielipiteensä otetaan huomioon.

Vastaajat kokivat että olisi tarpeellista järjestää vielä yksi yhteinen koulutustilaisuus, jossa käytäisiin läpi pieniäkin yksityiskohtia ja varmistettaisiin järjestelmän toimivuus kaikilta osin.

Järjestelmän käytöstä ja sen sisällöstä olisi tärkeä tehdä kysely, kun se on ollut käytössä jo jonkin aikaa esimerkiksi vuoden. Kyselyssä voitaisiin käyttää tutkielman

liitteenä olevia kysymyslomakkeita. Kyselyn avulla saataisiin tärkeää informaatiota siitä, miten järjestelmää voitaisiin siinä vaiheessa vielä kehittää.

## 9 TUTKIMUKSEN YHTEENVETO

### 9.1 Oma oppiminen

Omat asetetut oppimistavoitteet täyttyivät tutkielman osalta. Tavoitteenani oli oppia, mitä kaikkea yritysten henkilöstötietojärjestelmät voivat pitää sisällään ja saada käytännönläheistä tietoa projektienhallinnasta. Teoriatiedon kautta sain paljon oppia siitä mitä järjestelmät voivat pitää sisällään. Lisäksi pääsin tutustumaan kohdeyrityksen järjestelmään ja sen sisältöön. Lisäksi projektien läpiviennin haasteista ja mahdollisista ongelmakohtista sain paljon lisää tietoa. Oppimisen kannalta voi olla jopa hyvä asia, että kaikki asiat projektin aikana eivät sujuneet niin kuin odotettiin.

Aihevalinta oli mielestäni erittäin hyvä, koska mielenkiintoni henkilöstöhallintoa ja projekteja kohtaan kasvoi koko ajan työn edetessä. Jään mielenkiinnolla seuraamaan miten yritys onnistuu projektin loppuunsaattamisessa.

Olen erittäin tyytyväinen siihen miten minua kohdeltiin kohdeyrityksen toimesta ja lisäksi sain paljon mielenkiintoista tietoa heidän toiminnoistaan.

### 9.2 Tutkimuksen hyödyt RTK-Palvelu Oy:lle

Uskon, että yritys sai hyödyllistä tietoa projektien läpiviennistä. Lisäksi yritys sai pohdinnan arvoisia asioita nykyhetkeen, jotka voivat auttaa yritystä saamaan järjestelmän käyttöönsä seuraavaan tavoiteaikaan mennessä. Varsinkin sisäiset kehitysprojektit ovat monesti erittäin haasteellisia saattaa läpi suurissa yrityksissä. Kohdeyritys ei suinkaan ole yksin kehitysprojektien tuomien ongelmien kanssa, sillä monet muutkin yritykset kokevat haasteita projektiensa onnistumisessa. Varsinkin projektien johtamiseen ja resurssienhallintaan yritys saa tutkielman avulla pohtimisen arvoisia ajatuksia.

Yhtenä työn tavoitteista oli, että tutkielma olisi toiminut projektin loppuraporttina. Tämä tavoite ei tietenkään täyttynyt, koska projekti on vielä kesken. Yritys voi toki

käyttää tutkielmaa hyväksi tehdessään loppuraporttia ja toivon, että tutkielma luettaisiin yrityksessä läpi ja kehitettävistä aiheista keskusteltaisiin. Loppuraportin suurin tehtävä on päättää projekti ja tehdä päätelmät siitä, missä onnistuttiin ja missä mahdollisesti epäonnistuttiin. Tutkielmaa voi käyttää avuksi, kun yllämainittuihin kysymyksiin haetaan vastauksia.

Tavoitteena oli myös arvioida järjestelmän sisältöä ja sen toimivuutta. Yritys sai tutkielmasta tukea siitä, että järjestelmän sisällön valinnat olivat onnistuneita. Järjestelmän toimivuutta ei myöskään pystytty luotettavasti tutkimaan, koska järjestelmää ei päästy käyttämään lopullisen sisällön kanssa. Yrityksellä on mahdollisuus käyttää apunaan tutkielman liitteinä olevia kysymyslomakkeita, jos he jatkossa haluavat selvittää järjestelmän epäkohtia.

## LÄHTEET

- Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen. Juva: WSOY
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: University Press
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY
- Kettunen, S. 2003. Onnistu projektissa. Juva: WSOY
- Knutson, Joan. 2001. Project Management for Business Professionals. USA: John Wiley & Sons, Inc
- Lanning, H., Roiha, M. & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen. Helsinki: Kauppakaari Oyj
- Liukkonen, P. 2008. Henkilöstön arvon mittaaminen. Helsinki: Talentum
- Lööw, M. 2002. Onnistunut projekti. Helsinki: WSOY
- Pelin, R. 1999. Projektinhallinnan käsikirja. Helsinki: Otava
- Pelin, R. 2011. Projektinhallinnan käsikirja. Helsinki: Otava
- Rissanen, T. 2002. Projektilla tulokseen. Jyväskylä: Gummerus
- Roukala, V. & Soini, T. 1989. Tietojärjestelmien rakentaminen. Espoo: Weilin+Göös
- RTK-Palvelu Oy 2012. Viitattu 15.11.2012. [www.rtkpalvelu.fi](http://www.rtkpalvelu.fi)
- Ruohonen, M. & Salmela, H. 1999. Yrityksen tietohallinto. Helsinki: Edita
- Ruuska, K. 2005. Pidä projekti hallinnassa. Helsinki: Talentum
- Stenlund, H. 1992. Projektin ohjaus. Helsinki: Valtion painatuskeskus
- Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita
- Tietotekniikan liitto. 2005. Tietojärjestelmän hankinta. Helsinki: Talentum
- Virtanen, P. & Jalava, U. 2000. Innovatiiviseen projektinjohtamiseen. Helsinki: Tammi
- Virtanen, P. 2000. Projektityö. Porvoo: WSOY

## LIITE 1

## Kysymyslomake 1

Tämän kyselyn tavoitteena oli selvittää miten RTK-Palvelu Oy on toteuttanut henkilöstöhallinnan tietojärjestelmän käyttöönottoprosessin. Tavoitteena oli selvittää mitkä olivat järjestelmän tavoitteet, mitä hyötyä yritys saa järjestelmästä ja miten prosessi toteutettiin. Kysely toteutettiin teemahaastattelulla, jossa kysymykset toimitettiin etukäteen haastateltavalle RTK-Palvelu Oy:n hallintopäällikölle, joka samalla toimi kyseisen projektin projektipäällikkönä.

**Kysymykset:**

- 1) Mitkä olivat järjestelmän hankinnan tavoitteet?
  - Taloudellisista näkökulmista
  - Esimiestyön näkökulmista
  - Yrityksen henkilöstöhallinnon näkökulmista
  - Aikataulullisista näkökulmista?
- 2) Mikä oli ratkaisevin tekijä päätöksessä järjestelmän hankintaan?
- 3) Onko järjestelmän hankinta osa isompaa muutosta yrityksessä vai pelkästään irrallinen hanke?
- 4) Ketä tai ketkä tekivät aloitteen järjestelmän hankkimisesta ja kuka teki päätöksen sen hankinnasta?
- 5) Käytettiinkö muutostarpeen tunnistamiseen mitään analyysejä kuten esim. kyselyjä tai haastatteluja?
- 6) Millainen oli projektin työryhmä kokonaisuudessaan?
  - Projektipäällikkö
  - Ohjausryhmä
  - Järjestelmän toimittaja (ketkä osallistuivat heidän puolesta)
  - Sisäinen projektiryhmä
  - Muut osallistujat?
- 7) Millainen oli projektipäällikön rooli?
  - Vastuun muodossa
  - raportoinnin muodossa (kenelle raportoitiin)
  - Sisällön valinnassa
  - Seurannan toteuttamisessa

- Koulutukseen osallistumisessa
- Suunnitteluvaiheessa (projektisuunnitelman laatiminen)
- Arvioinnin tekemisissä
- Projektin päättämisessä (loppuraportti)?

8) Ketä osallistuivat järjestelmän sisällön suunnitteluun?

9) Laadittiinko projektiin projektisuunnitelma ja kenen vastuulla se oli?

- Millainen projektisuunnitelman sisältö oli?

10) Kuka vastasi projektin seurannasta ja kenelle asioista raportoitiin

- Kustannusten näkökulmasta
- Aikataulullisesti
- Ongelmatilanteiden kohdalla
- Projektihenkilöstön motivaation osalta
- Tavoitteiden täyttymisen osalta?

11) Miten projektin aikainen viestintä toteutettiin ja kenelle siitä informoitiin

#### PROJEKTIN ALUSSA

- Tavoitteista
- Vastuista
- Ohjauskäytännön ja raportoinnin osalta

#### TOTEUTUKSEN AIKANA

- Seurannan osalta
- Muutoksien osalta
- Kokouksien pöytäkirjojen osalta

#### PROJEKTIN LOPUSSA

- Tulosten osalta
- Käytännön järjestelyjen osalta
- Loppuraporttien osalta
- Dokumentoinnin ja arkistoinnin osalta

12) Kuka vastasi järjestelmän koulutuksesta ja miten se toteutettiin?

13) Laadittiinko projektin aikana koulutussuunnitelmaa ja kuka sen laati?

14) Jos koulutussuunnitelma laadittiin niin mikä sen sisältö oli? (koulutuksen tavoitteet, kohderyhmät, kouluttajat, vastuut, ajankohdat)

15) Mitä erilaisia koulutusmenetelmiä projektin aikana käytettiin? (peruskoulutus, täsmäkoulutus)

16) Kuka tai ketkä olivat vastuussa arvioinnin toteuttamisesta?

17) Kuka oli vastuussa projektin päättämisestä?

18) Laadittiinko projektista loppuraportti ja kuka sen laati?



## LIITE 2

## Kysymyslomake 2

Hyvä RTK-Palvelu Oy:n työntekijä,

RTK-Palvelu Oy on ottanut käyttöönsä Logican toimittaman Sonet-tietojärjestelmän lisäosan mikä sisältää henkilöstöhallinnon toiminnot, esimiestoiminnot ja sähköisten lomakkeiden toiminnot. Liitteenä on teemahaastattelun runko koskien tietojärjestelmää. Kyselyyn osallistuvat ovat esimiehiä, jotka käyttävät järjestelmää työssään.

Kysely on osa tutkielmaa jossa tutkin sitä, että miten RTK-palvelu Oy on onnistunut tietojärjestelmän käyttöönottoprosessissa esimiesten näkökulmasta. Tutkimuksen keskeiset ratkaistavat kysymykset ovat että, miten tietojärjestelmän hankinnan tavoitteet täyttyivät, miten muutosprosessissa onnistuttiin sekä miten järjestelmän sisällön valinnassa onnistuttiin. Teen tutkielman opinnäytetyönäni, opintoni Satakunnan ammattikorkeakoulussa Rauman liiketalouden yksikössä suuntautuvat henkilöstöjohtamiseen, joten aiheella on selkeä yhteys oppimistavoitteisiini.

Toivon vastaajilta avointa ja rehellistä asennetta, jotta tutkimuksesta saataisiin mahdollisimman tarkkoja vastauksia projektin onnistumisesta ja mahdollisista kehityskohteista. Tutkimuksen tarkoitus on myös palvella RTK-Palvelu Oy:n muiden yksiköiden vastaavia projekteja tulevaisuudessa. Kaikki vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti.

Ystävällisin terveisin,

Samu Isosalo

## HENKILÖSTÖTIETOJÄRJESTELMÄN HANKINTAPROJEKTIN ARVIOINTI RTK-PALVELU OY YRITYKSESSÄ

Kyselyn tavoitteena on selvittää järjestelmän käyttäjien näkökulmasta:

- a) Järjestelmän hankinnan tavoitteiden täyttyminen
- b) Muutosprosessin toteuttamisen onnistuminen (muutostarve, viestintä, perehdyttäminen)
- c) Järjestelmän sisällön valinta

- 1) Oliko mielestäsi yrityksessä selkeä muutostarve olemassa ennen järjestelmän hankintaa?
  - Minkälaisia muutostarpeita tunnistit?
  - Minkä takia muutoksia halusit?
- 2) Oletko viestinyt johdolle tällaisen järjestelmän tarpeellisuudesta ennen sen hankintaa?
  - Liittyvätkö tarpeet yllämainittuihin?
- 3) Oliko järjestelmän hankkiminen mielestäsi välttämätöntä työsi kannalta?
- 4) Oletko tietoinen projektin tavoitteista ja onko niistä informoitu mielestäsi selkeästi ja riittävästi?
  - Muistatko/tiedätkö mitkä olivat järjestelmän hankinnan tavoitteet?
- 5) Mitä mieltä olet projektin aikaisesta viestinnästä?
  - Informoitiinko sinua..
  - Projektin etenemisestä
  - Aikataulusta
  - Ongelmista
- 6) Oletko osallistunut projektin aikaisiin koulutustilaisuuksiin?
  - Miksi ja miksi et?
- 7) Oletko saanut riittävästi tukea järjestelmän käyttöön liittyvissä asioissa?
  - Mihin olisit kaivannut lisäapua?
  - Oletko saanut henkilökohtaista opastusta projektin aikana?
- 8) Onko sinulla mahdollisuus saada henkilökohtaista opastusta järjestelmän käytössä tulevaisuudessa?
  - Uskotko että henkilökohtainen opastus tulee olemaan tarpeellista?
- 9) Koetko että järjestelmän perehdyttäminen on ollut riittävää ja asianmukaista?
  - Miksi se on ollut onnistunutta?
  - Mitä olisit toivonut että olisi tehty toisin?
- 10) Tuleeko joku asia mieleen mikä olisi voitu tehdä toisin projektin läpiviennin aikana?

- 11) Voisitko suositella vastaavaa järjestelmää muillekin yrityksille?
- Miksi, miksi et?
- Käytätkö työssäsi seuraavia järjestelmän toimintoja?
- Jos kyllä niin kuinka monta tuntia viikkotasolla?
  - Jos ei niin miksi ei ole tarvetta? (Et vaan tarvitse? Vai korvaatko järjestelmän tiedon kenties jollain omilla olemassa olevilla tiedoilla)
- Tuletko käyttämään seuraavia järjestelmän toimintoja työssäsi?
- Jos kyllä niin kuinka monta tuntia viikkotasolla?
  - Jos et niin miksi ei ole tarvetta? (Et vaan tarvitse? Vai korvaatko järjestelmästä saatavan tiedon kenties jollain omilla olemassa olevilla tiedoilla)

Vastausmerkinnät:

- 1) En käytä enkä tule käyttämään
- 2) En käytä mutta tulen käyttämään X h/vko
- 3) Käytän X h/vko

## **1) HENKILÖSTÖHALLINTO**

### ➤ Koulutusrekisteri

- 
- ❖ Peruskoulutus
  - ❖ Tutkinnot
  - ❖ Alakohtaiset koulutukset
  - ❖ Alakohtaiset kurssit
  - ❖ Sisäiset kurssit

### ➤ Hälytyslistat

- 
- ❖ Ensiapukurssit
  - ❖ Työturvallisuuskortti

### ➤ Aikaan sidotut tiedot

- 
- ❖ Huumetestit
  - ❖ Hygieniapassit

### ➤ Herätteet

- 
- ❖ Pätevyudet
  - ❖ Määräaikaisuusien päätökset
  - ❖ Merkkipäivät
  - ❖ Koeajan päättymisen
  - ❖ Työluvut

➤ Seuranta

- 
- ❖ Työhöntulotarkastukset
  - ❖ Määräaikaistarkastukset

➤ AY-toimet

- 
- ❖ Luottamusmiehet
  - ❖ Työsuojeluvaltuutetut

➤ Muut tiedot

- 
- ❖ Henkilötiedot
  - ❖ Poissaolot
  - ❖ Osaaminen
  - ❖ Sopimukset

## **2) ESIMIESTOIMINNOT**

➤ Selailtavat asiat

- 
- ❖ Työsopimuksen laji ja luonne
  - ❖ Työsuhteen kesto
  - ❖ Kokemusvuodet
  - ❖ Työaika
  - ❖ Tuntipalkat

➤ Valmisraportit

- 
- ❖ Nimitiedoista
  - ❖ Poisaoloista
  - ❖ Lomasaldoista
  - ❖ Ylitöistä
  - ❖ Merkkipäivistä
  - ❖ Palkkaustiedoista

## **3) SÄHKÖISET LOMAKKEET**

➤ Työsopimukset

- 
- ❖ Matkapuhelin
  - ❖ Avaimet
  - ❖ Auto
  - ❖ Työvaatteet
  - ❖ Luottokortti
  - ❖ Bensakortti
  - ❖ Pankkikortti

➤ Henkilötietojen muutoslomake \_\_\_\_\_

➤ Työsuhtetietojen muutoslomake \_\_\_\_\_

➤ Työsuhteen päättämislomake \_\_\_\_\_

➤ Huomautus ja varoituslomake \_\_\_\_\_

➤ Poissaololomake \_\_\_\_\_

- Lomailmoituslomake  
\_\_\_\_\_
- Palkasta perittävät lomake  
\_\_\_\_\_
- Tapahtumalomake  
\_\_\_\_\_
- Työtodistuslomake  
\_\_\_\_\_
- Pehdytyslomake  
\_\_\_\_\_
- Aikaan sidottu lomake  
\_\_\_\_\_
  - ❖ Ensiapukoulutus
  - ❖ Tulityökortti
  - ❖ Hygieniapassi

- 12) Otettiinko järjestelmän sisällön valinnassa mielestäsi mielipiteesi huomioon?
- 13) Onko järjestelmä mielestäsi helppokäyttöinen?
- Minkälaisia ongelmia olet kohdannut?
  - Mitkä asiat/toiminnot ovat erityisen hyviä?
- 14) Vastaako järjestelmän sisältö omia tarpeitasi?
- Mikä eritoten?
  - Mitä tarvitsisit sellaista mitä järjestelmän avulla ei ole mahdollista tehdä?
- 15) Löydätkö järjestelmästä tiedon nopeasti ja tehokkaasti?
- 16) Koetko että järjestelmästä on selkeää hyötyä nykyisessä työssäsi?
- Minkälaisia hyötyjä saat järjestelmästä?
  - Mitä arvioit tunteina viikossa että järjestelmän avulla ”säästät” tiedonkeruuseen käyttämäsi työaikaa?
  - Tuleeko mieleen muita hyötyjä?
- 17) Onko ajankäyttösi muuttunut merkittävästi järjestelmän hankinnan myötä?
- Uskotko että järjestelmän avulla ajankäyttösi parantuu merkittävästi työssäsi tulevaisuudessa
  - Jääkö aikaa esim. johtamiseen enemmän? (esim. työhyvinvointi, toiminnan kehittäminen, asiakassuhteet)
- 18) Mitkä järjestelmän osat toivoisit saavan käyttöösi mahdollisimman nopeasti?
- Mitä tämä edellyttäisi? (Ajatuksia, ideoita)

## LIITE 3

## Kysymyslomake 3

Tämän kyselyn tavoitteena on selvittää miten RTK-Palvelu Oy onnistui täyttämään heidän asettamat tavoitteet projektin läpiviennissä. Kysely toteutetaan teemahaastattelulla RTK-Palvelu Oy:n hallintopäällikölle, joka samalla toimii kyseisen projektin projektipäällikkönä.

**Kysymykset:**

1) Miten projektin läpiviennissä onnistuttiin seuraavien asioiden osalta..

- Taloudellisesti?
  - Jos budjetti ylittyi, niin miksi? Mitä olisi voitu tehdä toisin?
- Aikataulullisesti?
  - Jos aikataulu petti, niin miksi? Mitä olisi voitu tehdä toisiin?

2) Laadittiinko projektin ajalle koulutussuunnitelma?

- Jos kyllä
  - Oliko se mielestäsi onnistunut?
  - Mitä parannettavaa suunnitelmassa olisi voinut olla?
- Jos ei
  - Koetko että se olisi ollut tarpeellinen
  - Olisiko se selkeyttänyt kouluttamista roolien ja vastuiden osalta

3) Miten järjestelmän koulutuksessa onnistuttiin?

- Mitkä asiat onnistuivat erityisen hyvin?
- Mitä oltaisiin voitu tehdä toisin?
- Mitä opittavaa jäi?

4) Olivatko koulutustavat mielestäsi onnistuneita? (peruskoulutus, täsmäkoulutus)

- Mitkä koulutustavat onnistuivat erityisen hyvin?
- Oliko peruskoulutuksen ja täsmäkoulutuksen suhde mielestäsi hyvä?
- Miten kouluttaminen olisi voitu toteuttaa vielä tehokkaammin?

5) Miten projektin aikaisessa seurannassa onnistuttiin ja miten asiat ratkaistiin?

- Ongelmatilanteiden kohdalla? Reagoitiinko nopeasti?
- Projektihenkilöstön motivaation osalta? Seurattiinko, miten reagoitiin?
- Tavoitteiden täyttymisen osalta? Miten reagoitiin?

6) Miten projektin aikaisessa viestinnässä onnistuttiin?

- Projektin alussa
  - Tavoitteista
  - Vastuista
  - Ohjauksen käytännön ja raportoinnin osalta
  -
- Toteutuksen aikana
  - Muutoksien osalta
  - Kokouksien pöytäkirjojen osalta
- Projektin lopussa
  - Tulosten osalta
  - Käytännön järjestelyjen osalta
  - Loppuraporttien osalta
  - Dokumentoinnin ja arkistoinnin osalta

7) Onko järjestelmähankintaprojekti arvioitu RTK:n tai muun toimijan puolesta tai muulla tavoin?

8) Miten projektiryhmät onnistuivat tehtävissään? Olisivatko roolit ja vastuut voineet olla toisenlaiset?

- Ohjausryhmä
- Järjestelmän toimittaja
- Sisäinen projektiryhmä
- Muut osallistujat?

9) Missä asioissa koet projektipäällikkönä onnistuneesi tehtävässä erityisen hyvin?

- Tarpeiden kartoituksessa
  - Tiedon keruu sisältöön liittyvistä tarpeista
- Sisällön valinnassa
  - Onnistuttiinko sisällön valinnassa
  - Tuleeko asioita mieleen joita olisi voitu vielä liittää järjestelmään
- Suunnitteluvaiheessa

- Projektisuunnitelman laatiminen
- Koulutukseen osallistumisessa
  - Koulutuksen toteuttaminen + koordinointi
  - Koulutussuunnitelma
- Seurannan toteuttamisessa
  - Yhteydet projektin osallistuneiden kanssa
  - Reagointi muutoksiin ja ongelmiin
- Viestinnässä
  - Tavoitteet
  - Vastuut
  - Muutokset
  - Ongelmat
  - Raportointi
  - Loppuraportit, dokumentointi
- Vastuun muodossa
  - Reagointi muutoksiin ja ongelmiin
  - Kokonaisuuden hallinta

10) Mitä asioita olisit voinut tehdä toisin projektipäällikkönä?

- Tarpeiden kartoituksessa
  - Tiedon keruu sisältöön liittyvistä tarpeista
- Sisällön valinnassa
  - Tuleeko asioita mieleen joita olisi voitu vielä liittää järjestelmään
- Suunnitteluvaiheessa
  - Projektisuunnitelman laatiminen
- Koulutukseen osallistumisessa
  - Koulutuksen toteuttaminen + koordinointi
  - Koulutussuunnitelma
- Seurannan toteuttamisessa
  - Yhteydet projektin osallistuneiden kanssa
  - Reagointi muutoksiin ja ongelmiin
- Viestinnässä
  - Tavoitteet
  - Vastuut
  - Muutokset
  - Ongelmat
  - Raportointi
  - Loppuraportit, dokumentointi
- Vastuun muodossa
  - Reagointi muutoksiin ja ongelmiin
  - Kokonaisuuden hallinta



11) Millaiseksi koit projektipäällikölle asetetut tavoitteet ja tehtävät?

- Tavoitteiden ja tehtävien selkeys
- Aikataulullisesti (riittikö työaika tehtävien suorittamiseen)
- Mitkä tehtävät veivät eniten aikaa
- Mitkä tehtävät koit haasteellisemmiksi projektin aikana
- Olisiko projektissa pitänyt olla enemmän vastuuhenkilöitä
- Jos projekti vietäisiin uudestaan läpi, niin mitä muutoksia kokisit tarpeellisiksi projektipäällikön rooliin