



PROJEKTIHALLINTAOHJELMISTON KÄYTTÖÖNOTTO

Saarioinen Oy

Katja Vuorinen

Opinnäytetyö
Toukokuu 2013
Liiketalouden koulutusohjelma
Tampereen ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

VUORINEN, KATJA:
Projektinhallintaohjelmiston käyttöönotto
Saarioinen Oy

Opinnäytetyö 57 sivua, josta liitteitä 2 sivua
Toukokuu 2013

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää uuden projektinhallintaohjelmiston käyttömahdollisuuksia vastaamaan paremmin tuotekehittäjien tarpeita Saarioinen Oy:ssä. Opinnäytetyötä varten tehtiin kyselytutkimus huhtikuussa 2013. Työn tarkoituksena oli kyselytutkimuksen perusteella raportoida uuden ohjelmiston käyttökokemuksista ja kehitysehdotuksista. Tutkimuksen kohteena olivat tuotekehittäjät ja tuotesuunnittelijat, jotka toimivat tuotekehitysprojekteissa projektipäälliköinä.

Opinnäytetyön taustana käytettiin aiheeseen liittyvää kirjallisuutta koskien projektityötä ja projektinhallintaa. Työn viitekehyksessä käsitellään projektityöskentelyä ja projektin elinkaarta. Projektioorganisaatiosta perehdytään tarkemmin projektipäällikön tehtäviin ja toimenkuvaan. Eri projektityypeistä työssä tarkastellaan lähemmin tuotekehitysprojektia sekä yleisesti että kohdeyrityksessä. Opinnäytetyössä käydään läpi myös projektinhallintaohjelmistojen roolia projektinhallinnassa sekä uuden tietojärjestelmäprojektin käyttöönotossa yleisesti huomioitavia asioita.

Tutkimuskysymykset jaoteltiin asiakokonaisuuksittain. Kysymykset liittyivät perehdytykseen, käyttäjän omiin kokemuksiin, lisäperehdytykseen, ohjelmiston käyttöohjeisiin ja yleisiin ominaisuuksiin. Avoimet kysymykset koskivat lisäksi ohjelmiston vaikutuksia vastaajan työnkuvaan, kehitysehdotuksia ja yleisiä kommentteja ohjelmistoon liittyen.

Kyselyn tuloksena saatiin selkeitä tuloksia ja kannanottoja liittyen edellä mainittuihin asioihin. Kyselyn perusteella ohjelmiston perehdytys ja käyttökoulutus koettiin riittämättömäksi. Projektinhallintaohjelmiston käyttöönotto on muuttanut tuotekehittäjän työnkuvaa. Osaltaan ohjelmiston jo koetaan helpottavan raportointia ja projektin kokonaiskuvan hahmottamista, mutta ohjelmiston käyttö kirjauksineen vie runsaasti aikaa normaalilta kehitystyöltä. Osa käyttäjistä kokee ohjelmiston kankeaksi käyttää. Ohjelmiston käytössä on vielä epäselvyyttä, käyttäjien vastauksissa nousi esille toive yhtenäisen käytön ja mallin luomisesta tehtäväkirjausten tekemiseen. Useissa vastauksissa toivottiin lisäksi yhteistä koulutusta. Opinnäytetyössä saatuja tuloksia tulaa yrityksessä hyödyntämään sekä ohjelmiston jatkokoulutukseen että jatkokehitykseen liittyen.

Asiasanat: Projektinhallinta, projektipäälliköt, projektityö.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

VUORINEN, KATJA:
Project Management Software
Saarioinen Oy

Bachelor's thesis 57 pages, appendices 2 pages
May 2013

The aim of the thesis was to find out how to develop new project management software to better meet the needs of product developers in Saarioinen Oy. A survey was carried out in April 2013. The purpose of the survey was to find out and report on users' opinions and development ideas. The target group was product developers and product designers who work in product development projects as project managers.

The thesis deals with project work, project management and project life cycle. The study focuses on the project manager's role and job description, and also on research and development projects both in general and in the target company. The study also goes through the role of project management software in project management, and general aspects to be considered when taking a new information technology system into use.

The survey questions were organised according to topic. The questions related to orientation, the users' own experience, training, software manuals and general features. There were also a number of open questions concerning the impact of the software on the respondent's job description, development ideas, and general comments related to the software.

The survey findings provided clear results and opinions relating to the matters mentioned above. The findings indicate that the introduction to the software and user training were felt to be inadequate. The project management software has changed the product developer's job description. On one hand, the software is already being found to facilitate project reporting, and to provide an overall view of the project. On the other hand, using this software takes plenty of time from normal development work. Some users find that the program is clumsy to use. The use of the software is not yet clear enough. Users expressed the wish to have a common practise for creating and saving project tasks. In addition, the wish for a common training session was expressed in several responses. The results of this thesis will be used when further training and development of this software are planned in the company.

Key words: Project management, project managers, project work.

SISÄLLYS

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | JOHDANTO..... | 6 |
| 2 | PROJEKTITYÖSKENTELY..... | 8 |
| 2.1 | Projektin määritelmä..... | 8 |
| 2.1.1 | Projektiorganisaatio..... | 9 |
| 2.1.2 | Projektipäällikön toimenkuva | 11 |
| 2.2 | Projektin elinkaari..... | 12 |
| 2.2.1 | Aloitukset ja määrittely..... | 13 |
| 2.2.2 | Suunnittelu | 14 |
| 2.2.3 | Toteutus..... | 14 |
| 2.2.4 | Päätäminen..... | 15 |
| 2.2.5 | Tuotekehitysprojektin elinkaari | 16 |
| 2.3 | Tuotekehitysprojekti Saarioisilla | 17 |
| 3 | PROJEKTINHALLINTA JA SEN HAASTEET..... | 20 |
| 3.1 | Projektin tulostavoitteet | 20 |
| 3.2 | Puutteellinen suunnittelu..... | 21 |
| 3.3 | Epäselvä tavoite | 22 |
| 3.4 | Muutokset projektin sisällössä..... | 23 |
| 3.5 | Aikatauluhaasteet..... | 24 |
| 3.6 | Projektiorganisaation ongelmat | 25 |
| 3.7 | Tuotekehitysprojektin erityisiä ongelmakohtia | 26 |
| 4 | PROJEKTINHALLINTAOHJELMISTO..... | 29 |
| 4.1 | Ohjelmiston rooli projektinhallinnassa..... | 29 |
| 4.2 | Uuden tietojärjestelmäprojektin käyttöönotto..... | 30 |
| 4.2.1 | Valmisteluvaiheen merkitys..... | 30 |
| 4.2.2 | Ohjausryhmän tärkeys..... | 31 |
| 4.2.3 | Projektihenkilöiden vaihtuminen | 32 |
| 4.2.4 | Muutospyyntöjen hallinta..... | 33 |
| 4.2.5 | Muutosvastarinta | 33 |
| 4.2.6 | Odotukset | 34 |
| 4.2.7 | Perehdytys | 34 |
| 4.3 | Ohjelmiston käyttöönotto Saarioisilla | 35 |
| 4.4 | Valittu projektinhallintaohjelmisto lyhyesti | 37 |
| 5 | KYSELYTUTKIMUS HENKILÖSTÖLLE..... | 40 |
| 5.1 | Tutkimusmenetelmä..... | 40 |
| 5.2 | Kyselytutkimuksen toteutus..... | 40 |
| 5.3 | Vastaajien taustatiedot | 41 |

| | | |
|-----|---|----|
| 5.4 | Perehdytys..... | 42 |
| 5.5 | Ohjelmiston käyttäminen..... | 44 |
| 5.6 | Ohjelmiston käyttöohjeet..... | 45 |
| 5.7 | Ohjelmiston ominaisuudet..... | 46 |
| 5.8 | Vaikutus työtapoihin..... | 48 |
| 5.9 | Kehitysehdotuksia..... | 49 |
| 6 | POHDINTA..... | 51 |
| | LÄHTEET..... | 55 |
| | LIITTEET..... | 56 |
| | Liite 1. KYSELY: ITU-projektinhallintaohjelmiston käyttöönotkokemusten selvitys..... | 56 |

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää uuden projektinhallintaohjelmiston käyttömahdollisuuksia vastaamaan paremmin tuotekehittäjien tarpeita Saarioinen Oy:ssä. Työn tarkoituksena on kyselytutkimuksen perusteella raportoida uuden ohjelmiston käyttäjien kokemuksista ja kehitysehdotuksista.

Saarioinen Oy on suomalainen elintarvikealan konserni, jonka toiminta käynnistyi Sahalahdella 1940-luvulla. Osakeyhtiömuotoinen toiminta alkoi vuonna 1955 ja ruuan valmistus kuluttajille vuonna 1957. Tuotevalikoimaan kuuluu mm. valmisruokia, lihaa ja lihavalmisteita sekä salaattinkastikkeita ja marjavalmisteita. Vuonna 2011 Saarioisilla työskenteli keskimäärin 2028 henkilöä liikevaihdon ollessa 334,5 milj. € Tuotantoa on Suomessa neljällä paikkakunnalla: Kangasalla, Valkeakoskella, Huittisissa ja Jyväskylässä, lisäksi pääkonttori Tampereella ja myyntikonttori Vantaalla. (Saarioinen Oy 2011.) Opinnäytetyön laatija työskentelee Saarioinen Oy:ssä tuotetietovastaavana.

Yrityksessä otettiin vuoden 2012 aikana käyttöön tuotekehitysprojektien hallintaan ja dokumentointiin uusi projektinhallintaohjelmisto. Aikaisemmin tuotekehitysprojektit on dokumentoitu lähinnä yhteisille verkkoasemille tallentaen (esimerkiksi toimeksiannot, palaveripöytäkirjat, laatusuunnitelmat ja tuotetestien tulokset) sekä tuotekehittäjien paperisiin koekirjoihin.

Opinnäytetyötä varten tehtiin tuotekehittäjille ja tuotesuunnittelijoille kyselytutkimus, jossa selvitettiin käyttäjien kokemuksia, mielipiteitä ja mahdollisia koulutustarpeita projektinhallintaohjelmistosta. Tutkimusmenetelmänä käytettiin sekä kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta lähinnä olemassa olevan tilanteen kartoittamiseen että kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta toiminnan kehittämiseen.

Kyselytutkimus suunnattiin tuotekehittäjille ja tuotesuunnittelijoille, sillä ohjelmisto palvelee toistaiseksi vain tuotekehitysprojekteja. Tuotekehittäjä/-suunnittelija toimii oman tuoteryhmänsä tuotekehitysprojekteissa projektipäällikkönä. Hän on siis merkittävässä asemassa projektin toteutusvastuusta, joten opinnäytetyössä on projektipäällikön tehtäviin pureuduttu tarkemmin kuin projektiorganisaation muihin tehtäviin.

Työssä on tarkoituksella jätetty ulkopuolelle projektiviestintä kokonaisuudessaan sekä syventyminen ohjelmistoasioihin tietohallinnon näkökulmasta.

Opinnäytetyön toisessa luvussa käsitellään projektityöskentelyä, projektiorganisaatiota ja projektin elinkaarta. Kolmannessa luvussa kerrotaan projektinhallinnasta ja projektityön haasteista. Neljäs luku käsittelee projektinhallintaohjelmistoja yleensä ja ohjelmiston käyttöönoton seuranta Saarioisilla sekä kerrotaan kyseisen projektinhallintaohjelmiston ominaisuuksista. Viidennessä luvussa on esitelty lähemmin tehtyä henkilöstön kyselytutkimusta ja viimeisessä luvussa pohdittu tutkimustuloksia.

2 PROJEKTITYÖSKENTELEY

2.1 Projektin määritelmä

Projekti-sanaa käytetään hyvin laajasti tarkoittamaan kaikenlaista toimintaa. Projekti ei kuitenkaan ole mikä tahansa tehtävä, vaan projekti-sanalla on selkeä määritelmä: se on kestoltaan rajallinen, ainutkertainen ja muusta toiminnasta erillään oleva toiminto, jonka tarkoituksena on saavuttaa tietty ennalta määritetty päämäärä (Karlsson & Marttala 2001, 11–12). Projektille tunnusomaista on siis selkeä tavoite ja kertaluonteisuus, joten kyseessä on projekti, jos mitään vastaavaa tuotetta tai palvelua ei ole tehty aikaisemmin.

Ruuska määrittelee projektin joukkona ihmisiä ja muita resursseja, jotka on tilapäisesti koottu yhteen suorittamaan tiettyä tehtävää kiinteällä budjetilla ja aikataululla (Ruuska 2012, 19). Paul Silfverberg kuvaa projektin komponentteja kuvion 1 mukaisesti.



KUVIO 1. Projektin komponentit (Silfverberg 2007, 21).

Projekti on aina kuitenkin kytköksissä yrityksen perustoiminnan kanssa, sillä samat ihmiset ovat mukana sekä projekteissa että yrityksen muussa toiminnassa, usein jopa molemmissa samanaikaisesti. Projekti liittyy perustoimintaan myös rahoituksellisesti ja materiaalisesti ja projektiin käytettävät voimavarat otetaan perustoiminnasta. (Karlsson & Marttala 2001, 11–12.) Voimavaroilla eli resursseilla tarkoitetaan henkilöstöä, materiaaleja, koneita, laitteita ja rahaa.

Projektityöskentelyn tarkoituksena on hoitaa tiettyjä tehtäviä tehokkaammin kuin muuten olisi mahdollista. Suurelta osin projektityö ei kuitenkaan merkitse ongelmien pohti-

mista ja ratkaisemista, vaan se on pitkälti arkipäiväistä puurtamista, jossa ongelmatilanteita syntyy jatkuvasti työn edetessä. Useimmat ongelmat ovat itsestään selvä osa luovan työn luonnetta, eivätkä edes välity projektin johdolle. (Leppälä 2011, 149.)

Johdon tuki on tärkeää projektitoiminnalle. Kuten Pelin kirjoittaa: ”Johdon on annettava projektille tavoitteet, organisoitava resurssit ja valvottava projektia. Vasta selkeä organisaatio, suunnitelmallisuus ja määrämuotoinen seuranta tekevät projektista projektin.” (Pelin 2009, 35.)

2.1.1 Projektioorganisaatio

Ihmiset tekevät projektin, toisin sanoen projektin tärkein voimavara on siinä toimivat henkilöt. Projektilla on oltava organisaatio, ja on tärkeää että projektihenkilöiden roolit ja vastualueet ovat selkeät. Projektissa ei varsinaisesti ole alaisia ja esimiehiä, vaan joukko asiantuntijoita. Kuten Anttonen kirjoittaa, projekti on tilapäinen, yksinkertainen tapa organisoida ja ohittaa näin jäykät rakenteet. Organisaatiossa on kolme tasoa: työn suorittava projektiryhmä, työtä ohjaava projektipäällikkö ja etenemistä avustava projektin johtoryhmä. Toimenkuvatkin ovat yksinkertaisia; kunkin täytyy suorittaa itselleen osoitetut tehtävät sekä kaikin tavoin edistää koko ryhmän maaliin pääsemistä. (Anttonen 2003, 101.)

Projektioorganisaatio on väline asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Projektin organisointiin vaikuttaa aina toimeksiannon laajuus ja luonne sekä myös projektin ja perusorganisaation välinen suhde. Organisaation koko vaihtelee projektin elinkaaren mukaan. Yleensä organisaatio on kevyempi projektin alussa, laajenee projektin aikana ja kevenee taas loppua kohti. Kun tehtävä on suoritettu, projektioorganisaatio puretaan ja projekti päättyy. (Ruuska 2012, 126.)

Projektin asettaja on henkilö, jonka päätöksellä projekti käynnistetään. Hän myös päättää projektin keskeyttämisestä ja päättämisestä. Asettaja nimittää projektille johtoryhmän ja valitsee projektipäällikön. Asettaja myös vastaa viimekädessä siitä, että projektilla on käytettävissään tarvittavat resurssit. (Pelin 2009, 70.)

Projektin johtoryhmä (tai ohjausryhmä) on projektin korkein päättävä elin. Johtoryhmään kuuluu henkilöt, joilla on selkeä yhteys projektiin. Projektin johtoryhmä määrittää projektin tavoitteet sekä hyväksyy projektipäällikön laatiman projektisuunnitelman. Johtoryhmä antaa projektille sen tarvitsemat henkilö- ja muut resurssit, tekee projektin kannalta keskeiset päätökset, hyväksyy projektin tuloksen ja päättää projektin lopettamisesta. (Pelin 2009, 71.)

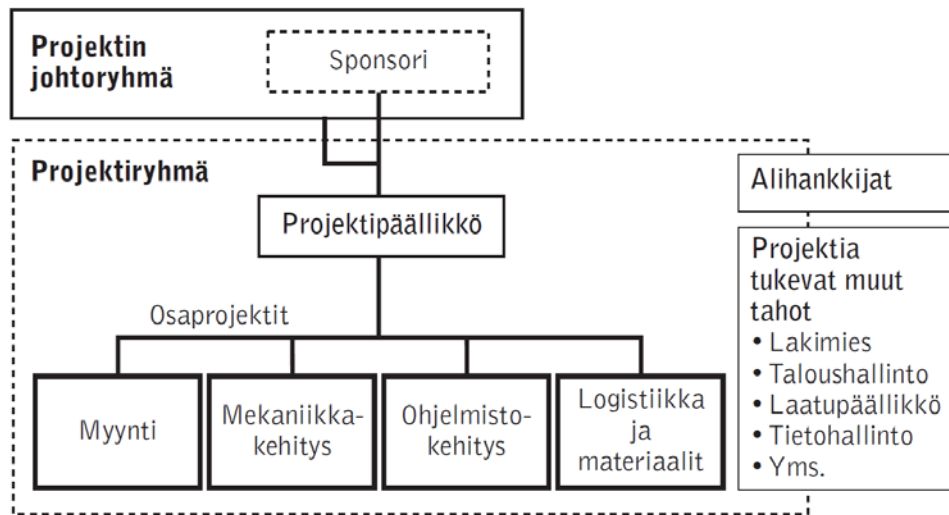
Johtoryhmä siis seuraa projektin etenemistä, aikataulua, kustannuksia ja resurssien käyttöä sekä tekee tarvittaessa niihin liittyviä päätöksiä. Valvonnan ohella johtoryhmän tärkein tehtävä on tukea projektipäällikköä projektin tavoitteiden saavuttamisessa. Vaikka päätöksenteko tapahtuukin pääosin johtoryhmän kokouksissa, ei yksittäisen ongelmatilanteen ratkaiseminen aina välttämättä edellytä koko johtoryhmän koolle kutsumista, vaan asia voidaan hoitaa pienemmällä joukolla. (Ruuska 2012, 144, 149.) Tärkeintä on, että jokainen tuntee ja tietää kyseisen projektin päätöksentekomenettelyn.

Projektin johtoryhmän vastuuseen kuuluu hyväksyä suunnitelmat ja sisältökuvaukset sekä syntyneet aikaansaannokset. Johtoryhmä päättää myös projektiin kohdistuvista muutoksista ja avustaa ilmenneiden ongelmien ratkaisemisessa. (Anttonen 2003, 104.) Leppälä mainitsee kirjassaan miten ”ohjausryhmä ei saisi olla projektin sisällön auktoriteetti, vaan taustavoima ja kulisseissa toimiva narujen vetelijä, joka järjestelee projektille sen tarvitsemaa tukea” (Leppälä 2011, 193).

Projektin eri vaiheissa tarvitaan erilaista osaamista. **Projektiryhmällä** tarkoitetaan kunkin projektiin nimettyjä asiantuntijoita, jotka vastaavat projektin toteutustyöstä oman erityisalueensa osalta. Projektiryhmässä kullekin sen jäsenelle on määritelty vastuualue ja samalla myös valta tehdä ratkaisuja omaa asiantuntemustaan ja toimialuettaan koskevilla kysymyksillä. (Ruuska 2012, 150, 170.)

Projektiryhmän jäseneltä edellytetään oman vastuualueensa ammattitaidon hallintaa ja yhteistyökykyä. Projektiryhmän jäsen osallistuu projektisuunnitelman laatimiseen etenkin oman tehtäväalueensa osalta ja huolehtii projektipäällikön määrittelemien tehtävien suorittamisesta hyvin. Hän raportoi työn edistymisestä projektipäällikölle, dokumentoi työn tuloksista, noudattaa annettuja teknisiä standardeja ja kehittää omaa ammattitaitoaan ja työmenetelmiä. (Pelin 2009, 72.)

Erityyppisissä projekteissa voidaan soveltaa erilaisia organisointitapoja. Kuviossa 2 on kuvattu esimerkki keskisuuren tuotekehitysprojektin organisaatorakenteesta. Tässä rakenne perustuu tehtäväkokonaisuuksiin (osaprojektit). Sponsori edustaa kuvassa tulosten käyttäjäryhmää eli sisäistä asiakasta. Sponsori toimii johtoryhmän puheenjohtajana tai muuna johtoryhmän avainhenkilönä. (Arto, Martinsuo & Kujala 2006, 289–290.)



KUVIO 2. Esimerkki tuotekehitysprojektin organisaatorakenteesta (Arto ym. 2006, 289).

2.1.2 Projektipäällikön toimenkuva

Projektipäällikkö pitää projektin lankoja käsissään, sillä hänen tehtävänä on saavuttaa asetetut tavoitteet annetuilla resursseilla. Hän vastaa projektin päivittäisjohtamisesta ja siihen liittyvästä päätöksenteosta sekä yhteydenpidosta projektin johtoryhmään ja sidosryhmiin. Projektipäällikön työ on jatkuvaa suunnittelua, toimeenpanoa ja valvontaa. Hän delegoi toteutusvastuuta edelleen projektiryhmälle ja eri tehtävien vastuuhenkilöille, joihin hänen on uskallettava luottaa. (Ruuska 2012, 21, 137.)

Projektipäällikön ensimmäinen tehtävä on projektisuunnitelman laatiminen. Projektisuunnitelma on projektin toiminnan kannalta keskeinen asiapaperi, johon projektinhallinta ja projektin onnistumisen arviointi perustuvat. Projektisuunnitelmassa määritetään projektin tavoite ja aikataulu, paljonko rahaa, henkilöitä ja muita voimavaroja on käytettävissä sekä mitä tiedotus- ja dokumentointiperiaatteita projektissa noudatetaan. (Ruus-

ka 2012, 22.) Projektin suunnitteluvaiheesta kerrotaan tarkemmin opinnäytetyön kohdassa 2.2.2.

Projektipäällikkö on kokonaisvastuussa projektista ja hän raportoi projektin johtoryhmälle. Projektipäällikön muita tehtäviä projektisuunnitelman ohella ovat projektiryhmätyöskentelyn käynnistäminen ja ryhmän ohjaaminen, projektin tehtävänannon johtaminen, työn edistymisen valvonta, projektidokumentoinnin ja arkistoinnin huolehtiminen sekä projektin loppuraportin laatiminen ja projektin päättäminen. (Pelin 2009, 71–72.)

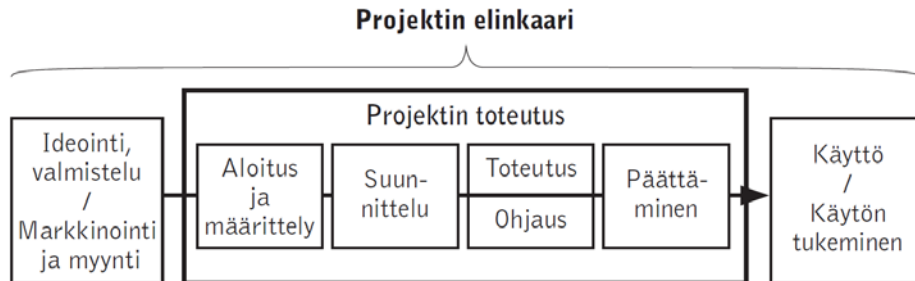
Projektipäällikön tehtävän negatiivisiin puoliin kuuluu vastuun laajuus ja riittämättömät valtuudet, sillä projektipäällikön mahdollisuus vaikuttaa asioihin ei välttämättä ole tasapainossa vastuun kanssa. Projektissa tulee väistämättä kiire- ja ongelmatilanteita, jolloin projektipäällikkö joutuu tekemään vaikeitakin päätöksiä projektinsa eteenpäin saattamiseksi. Kuten mainittua, projekti kytkeytyy aina perusorganisaatioon, joten projektipäälliköllä ja linjapäälliköillä voi tulla erimielisyyksiä joko siitä miten tehtävät tulisi ratkaista tai tarvittavien resurssien saamisesta. (Pelin 2009, 287.)

Projektipäällikkyys vahvistuu pitkälti kokemuksen kautta. Tehtävässä vaaditaan itsevarmuutta ja henkilön tulee ymmärtää vastuunsa ja valmiutensa vallankäyttöön. Tehtävään haastetta tuovat myös jatkuvat muutokset ja ongelmiin tarttuminen, ehkä toisinaan myös erimielisyyksien käsittely ja ristiriitojen selvitys. On kuitenkin oltava rohkea ja uskallettava puuttua asioihin sekä tarvittaessa myös olla eri mieltä ja tuoda oma näkemysensä esiin. Epäonnistumiset ja virheet tulee ottaa oppimisen kannalta, eikä lannistua. Projektipäällikössä tulee olla aimo annos vastuunkantajaa, raportoijaa, työmuuraaja ja ehkä myös ryhmähengen luoja.

2.2 Projektin elinkaari

Projekti on tehtäväkokonaisuus, jolla on selkeä alkamis- ja päättymisajankohta. Projekti jakautuu useisiin eri vaiheisiin, jotka ominaisuuksiltaan ja työskentelytavoiltaan poikkeavat toisistaan. (Ruuska 2012, 22.) Projektin elinkaari voidaan jakaa esimerkiksi kuvion 3 mukaisesti neljään vaiheeseen: aloitus ja määrittely, suunnittelu, toteutus ja päättäminen. Vaiheiden määrä voi vaihdella, eivätkä vaiheiden rajat aina ole tarkat, sillä toisinaan edelliseen projektivaiheeseen saatetaan palata. Esimerkiksi suunnittelua pitää

tehdä myös niin käynnistys- kuin toteutusvaiheissakin. Jos meneillään on useita eri projekteja, on välttämätöntä ottaa huomioon myös eri projektien keskinäiset riippuvuudet. Myös ennen projektia tehdään tärkeää ideointia ja valmistelua. Lisäksi projektin jälkeen tuotteen käyttöön ja huoltoon liittyy paljon tärkeää työtä. (Arto ym. 2006, 47.)



KUVIO 3. Projektin elinkaari ja toteutus (Arto ym. 2006, 49).

2.2.1 Aloitus ja määrittely

Projektin käynnistämisen syinä ovat esimerkiksi markkinoiden vaatimus, liike-elämän sanelema tarve, asiakkaan tilaus tai toivomus, teknologian edistysaskel tai uusi lainsäädäntö (Karlsson & Marttala 2001, 14–15). Projektin käynnistämällä luodaan pohjaa projektiryhmän yhtenäisyydelle, projektin tiedonkululle ja käytettäville työtavoille. Käynnistämistoimenpiteisiin kuuluu tavoitteiden ja projektiryhmän jäsenten tehtävien määrittely, ryhmän yhteistyöilmapiirin luominen, projektinhallintamenettelyjen suunnittelu sekä projektisuunnitelman laatimisen käynnistys. (Pelin 2009, 79.)

Projektin rajausvaiheessa määritellään lopullisesti projektin lopputulokset. Mitä suuremmasta hankkeesta on kysymys, sitä tärkeämpää on, että rajaus tehdään huolellisesti. Mikäli projektin rajaus on tehty alun perin väärin tai liian suurpiirteisesti, on virhettä vaikea myöhemmin korjata. (Ruuska 2012, 186.)

Projektin toteuttaminen voidaan analysoida esim. SWOT-analyysillä, jossa käydään läpi toteutettavan hankkeen sisältämät vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Menetelmässä kannattaa esimerkiksi analysoida mainittujen tekijöiden välisiä keskinäisyyhteysyksiä, jolloin voidaan päästä arvioimaan kustannusvaikutuksia, aikatauluihin liittyviä kysymyksiä, toimenpiteiden laajuutta eri toteutusvaihtoehdoissa ja myös riskien hyväksyttävyyttä. (Virtanen 2000, 75.)

2.2.2 Suunnittelu

Suunnitteluvaiheessa kuvataan, miten tuote tai palvelu aiotaan toteuttaa. Tässä vaiheessa on tärkeää, että suunnitellaan vain sen verran kuin on välttämätöntä. Yksityiskohtaisten suunnitelmien laatiminen heti projektin alussa on hukkaan heitettyä aikaa. Päälinjojen täytyy olla selvillä alusta pitäen, mutta yksityiskohtien suunnittelu edellyttää, että edellisen työvaiheen tulokset ovat ainakin suurelta osin käytettävissä. Projektityö elää koko ajan, joten suunnitelmienkin täytyy mukautua ja pysyä reaaliajassa. (Ruuska 2012, 39, 177.) Tärkeintä on pelkistää, yksinkertaistaa ja keskittyä projektin kannalta oleellisiin tekijöihin, tehtäviin ja aikatauluihin.

Suunnitteluvaiheessa suunnitellaan, mitä kenenkin pitää tehdä ja milloin, jotta saadaan aikaiseksi haluttu lopputulos sekä sovitaan roolit ja vastuut. Jos projektin päämäärä ja rajoitukset on selvitetty kunnolla, projektisuunnitelman laatiminen on kohtuullisen suoraviivaista. (Anttonen 2003, 21–22, 110.)

Suunnittelussa tutkitaan eri ratkaisujen ajalliset ja taloudelliset tulokset ja valitaan paras toteutustapa. Suunnittelu on monimuotoinen tapahtuma, jossa tarkastellaan erilaisten tekijöiden vaikutuksia, tehdään päätöksiä ja kartoitetaan potentiaalisia ongelmia. Projektisuunnitelma kertoo miten projektille asetetut tavoitteet on tarkoitus saavuttaa. Projektin valvonta perustuu projektisuunnitelmaan. (Pelin 2009, 89.)

Suunnitelma olisi kuitenkin hyvä pitää kohtuullisen suppeana, jotta kokonaisuus olisi selkeästi ymmärrettävissä. Suunnittelun tarve riippuu projektin laajuudesta, joten pienten projektien suunnitelmat voivat olla paljon suppeampia kuin suurten. (Arto ym. 2006, 106, 109.)

2.2.3 Toteutus

Projektin toimeenpano on varsinaisesti projektin näkyvin vaihe, jolloin edetään suunnitelmien mukaisesti kohti tavoitetta. Toteutusvaiheessa suunnitelmat pannaan toimeksi

eli valmistetaan suunnitteluvaiheen kuvausten mukainen tuote tai palvelu sekä laaditaan tarvittavat dokumentit (Ruuska 2012, 39).

Projektin valvontaa ja kontrollointia tarvitaan tavoitteiden toteutumisen varmistamiseen (Virtanen 2000, 76). On kuitenkin huomioitava, että valvonta kuuluu projektinhallintaan koko sen elinkaaren ajan. Projektin onnistumisen kannalta onkin erittäin tärkeää, että projektin etenemistä seurataan ja kokemuksia kirjataan eri vaiheissa.

Työn edetessä laadun jatkuva kontrollointi säästää aikaa, vaivaa ja virheiden korjailua myöhempänä projektissa. Toteutuksen rinnalla kulkevissa valvontatoimissa kiinnostuksen kohteita ovat aika, raha ja lopputulos sekä näihin liittyvä toiminta. Valvonta on sekä määrävälein tapahtuvaa raportointia että projektin johtoryhmän aktiivista toimintaa. Johtoryhmä kokoontuu tarkistamaan tilanteen vähintään valittujen virstanpylväiden eli katselmointipisteiden kohdalla. Muutosten hallinta on tärkeä osa johtoryhmän työtä, kuten myös projektin auttaminen ongelmatilanteissa. (Anttonen 2003, 22.)

2.2.4 Päättyminen

Projektin päättäminen on elinkaaren toinen pää. Projektin päätösvaiheessa tehdään jälkikäteisarviointi, jossa arvioidaan kriittisesti hankkeen toteuttamista ja sen tulosten saavuttamista. (Virtanen 2000, 77.) Päätöskatselmuksessa on tarkoituksena saatujen kokemusten, ongelmien, ratkaisujen ja parannusehdotusten kerääminen ja tallentaminen tulevaisuutta varten.

Projektin hallittu päättäminen edellyttää, että lopputuotteen hyväksymiskriteerit on sovittu yksityiskohtaisesti jo projektin alussa. Projekti pitää lopettaa jämäkästi, kun rajauksen mukainen lopputuote on otettu käyttöön ja tilaaja on hyväksynyt toimituksen. (Ruuska 2012, 40.)

Projektin aikana syntyy runsaasti erilaisia asiakirjoja, jotka voivat olla hajallaan projektiryhmän työhakemistoissa. Projektipäällikön tehtävänä on huolehtia siitä, että projektin lopussa dokumentit ja asiakirjat kootaan yhteen ja arkistoidaan ja tarpeeton materiaali poistetaan. Lopputuotteen ylläpidossa tarvittava ohjeistus toimitetaan perusorganisaatiolle. Ennen johtoryhmän viimeistä kokousta projektipäällikkö laatii projektista loppura-

portin. Kun kaikki edellä kuvatut tehtävät on hoidettu, projekti katsotaan johtoryhmän päätöksellä päättyneeksi, projektiorganisaatio puretaan ja projektipäällikkö siirtyy uusiin tehtäviin. (Ruuska 2012, 40.)

Myös käyttöönotolla on suuri rooli projektin onnistumisessa. Siksi onkin huomioitava, että käyttöönotto ja käytön aloitus hoidetaan koulutuksineen asiallisesti.

2.2.5 Tuotekehitysprojektin elinkaari

Tuotekehityksessä on kyse joko täysin uuden tuotteen suunnittelemisesta tai olemassa olevan tuotteen kehittämisestä esimerkiksi siten, että tuotteesta tulee teknisesti aikaisempaa parempi tai valmistuskustannuksiltaan halvempi (Jokinen 2001, 10). Tuotekehitysprojektissa olennaista on asiakaslähtöisyys ja lisääntyvä kilpailu. Yrityksillä on tarve saada uudet tuotteet aikaan yhä lyhyemmässä ajassa. Tuotteen elinkaari lyhenee ja kehityskustannukset nousevat. Tuotekehitysprojektien valinnalla on tärkeä merkitys yrityksen tulevaisuudelle, sillä epäonnistunut kehitysprojekti voi pudottaa yrityksen kilpailijoistaan jälkeen ja aiheuttaa muun muassa tuotannollisia takaiskuja. (Pelin 2009, 53.)

Tuotekehitysprojektit alkavat tavallisesti ideavaiheella, jossa suunnitellaan mitä ollaan tekemässä, millainen tarve uudelle tuoteidealle on olemassa ja mitä uudella tuotteella tavoitellaan. Ideavaihetta seuraa määrittelyvaihe, jossa tuotekehitysprojektille asetetaan tavoitteet ja tehdään päätös projektin käynnistämisestä. Kolmantena vaiheena tuotekehitysprojekteissa on varsinainen tuotteen pilottiversioiden hahmottaminen, alustavien suunnitelmien tekeminen ja tuotteistamisprosessin liikkeelle saaminen. Tämän jälkeen seuraa tuotantovaihe, jossa tuote rakennetaan, mallinnetaan ja testataan. Viimeisenä vaiheena on mainstreaming (”valtavirtaistaminen”), jonka aikana kehitetty tuote saadaan sarjatuotantoon. (Virtanen 2000, 78.)

Tuotekehitysprojektin lopputuloksena syntyy siis sarjavalmistukseen soveltuva tuote ja kehitysprojektin päätyttyä alkaa kyseisen tuotteen valmistus ja myynti. Tuotekehitysprojektissa erityispiirteenä on tavoitteen määrittelyn vaikeus ja tavoitteen täsmentyminen sekä mahdollinen muuttuminen projektin aikana. Projektin ohjausta auttavat katselmukset, joissa projektin jatkopäätökset tehdään. (Pelin 2009, 35.)

Selkeät valvontapisteet ja välitavoitteet ovatkin oleellisia tuotekehitysprojektissa. Tärkeää olisi myös tietojen päivitys projektin edetessä vähän kerrallaan, eikä kaikkia projektin loppuvaiheessa yhdellä kertaa. Mikäli projektiin tulee matkan varrella muutoksia, on selvitettävä tarkoin mitä se tarkoittaa muihin projekteihin nähden: onko vapaita resursseja muutosten toteuttamiseen, mitkä ovat muutoksen aiheuttamat vaikutukset arki-työhön ja tuotannon kiireellisempiin, niin sanottuihin tulipalotöihin. Tuotekehitysprojektissa olennaista onkin paitsi tuotekehitysryhmän sisäinen toiminta, myös sen yhteydet muihin toimintoihin.

Tuotannon aloittaminen ei kuitenkaan merkitse tuotekehitystyön täydellistä päättymistä, vaan tuotetta on kehitettävä, jotta se säilyttäisi kilpailukykyä mahdollisimman kauan. Tässä mielessä on tuotteen vioista, käyttöhäiriöistä ja asiakaspalautteista pidettävä tilas-toa myös muiden tuotekehitysprojektien toteutusta ajatellen. (Jokinen 2001, 99.)

2.3 Tuotekehitysprojekti Saarioisilla

Saarioisilla tuotekehitysosasto vastaanottaa valikoimakehityksestä tuotekehitystoimeksiannon koskien joko uutuustuotetta tai tuotemuutosta. Saarioisten tuotevalikoima jakautuu viiteen tuoteryhmään, jotka ovat valmisruoka, kala, liha, lihavalmisteen ja säilyvät tuotteet.

Toimeksianto katselmoidaan ja hyväksytään kyseisen tuotekehitysryhmän palaverissa, jossa on edustus tuotekehityksestä, valikoimahallinnasta ja tuotannosta sekä tarvittaessa eri asiantuntijoita. Tuotekehitysryhmä toimii tuotekehitysprojektin johtoryhmänä, ja se kokoontuu noin kerran kuukaudessa käyden läpi kaikki meneillään olevat, kyseisiä tuoteryhmiä koskevat projektit. Tuotekehitysryhmän palaverien merkitys on suuri. Kokouksessa tulee olla hyvin valmistautuneina paikalla oikeat henkilöt. Tämä säästää kaikkien osallistujien aikaa. Kokouksen jälkeen on oltava selvää, mitkä ovat projektin seuraavat askeleet ja vaiheet.

Puheenjohtajana tuotekehitysryhmän palavereissa toimii kyseisen tuoteryhmän tuotekehityspäällikkö, joka myös toimii pääsääntöisesti projektien asettajana. Tuotekehityspäällikkö ohjaa projektinhallintaohjelmiston kautta toimeksiannon valitsemalleen tuotekehittäjälle resurssi- ja aikataulutilanteen huomioiden.

Kyseinen tuotekehittäjä toimii projektipäällikkönä ja vastaa projektin toteutuksesta, aikataulutuksesta ja dokumentoinnista. Tuotekehittäjä laatii ensi töikseen projektinhallintaohjelmistoon projektisuunnitelman. Projektipäällikön toimenkuvassa edellä oli mainittu, miten projektipäällikkö valvoo ja vastaa projektin päivittäisjohtamisesta, mutta Saarioisilla projektipäällikkönä toimiva tuotekehittäjä ei pelkästään valvo, että muut tekevät oikeita asioita, vaan hän tekee itse suurimman osan koko projektista.

Projekti etenee sisältäen muun muassa valmistusmenetelmien ja raaka-aineiden kartoituksen, makuvarianttien kehittämisen ja alustavien hintakalkyylien määrittämisen. Tuotteesta tehdään tarvittaessa tuotetestejä, joiden tulokset viedään projektinhallintaohjelmistoon. Tuotekehitysryhmän palaverit toimivat projekteissa katselmointipisteinä, jolloin tarkastetaan kunkin meneillään olevan projektin tilanneraportti. Tuotekehitysryhmässä hyväksytään uusien tuotteiden laatu ja pakkaus. Tuotekehityspäällikkö valvoo, että uuden tuotteen kehittämisen seuranta ja projektiin liittyvät dokumentit arkistoidaan projektinhallintaohjelmistoon.

Projekti joko etenee valmiiksi tuotteeksi, joka tuodaan markkinoille, tai jossain tapauksissa projekti keskeytetään tai laitetaan tuotteen kehitys tauolle. Tuotannon aloituspalaverissa tuotevastuu siirtyy tuotekehitykseltä tuotannolle. Uutuustuotteen oltua markkinoilla noin neljä kuukautta, on vuorossa loppukatselmointi, jolloin eri osapuolet katselmoivat tuloksia suhteessa alkuperäiseen toimeksiantoon.

Saarioisilla projektipäällikön tehtävän haasteisiin kuuluu muun muassa se, että meneillään on koko ajan useita eri projekteja, joten muutos yhdessä projektissa saattaa aiheuttaa muutosta tai viivästystä myös toisessa projektissa. Projektit on siis priorisoitava. Tuotekehittäjän työ koostuu suureksi osaksi vaihtuvista projekteista. Käytännössä tuotteen kehittämislle jäävä aika toimeksiannon vastaanottamisesta tuotteen markkinoille-tuloon koetaan usein liian lyhyeksi.

Kuviossa 4 on kuvattu esimerkkinä uuden kokolihaleikkeleen tuotekehitysprojekti toimeksiannosta valmiin tuotteen loppukatselmointiin.

Uusi kokolihaleikkele

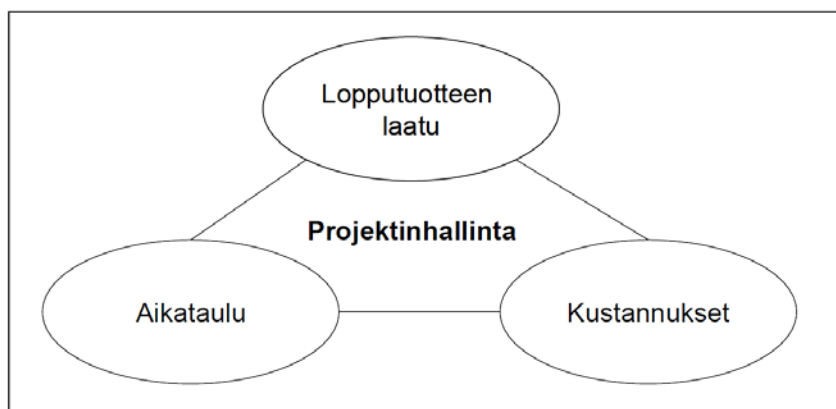


KUVIO 4. Esimerkki tuotekehitysprojektista Saarioinen Oy:ssä.

3 PROJEKTINHALLINTA JA SEN HAASTEET

3.1 Projektin tulostavoitteet

Projektin tulostavoitteet liittyvät aikataulun, lopputuotteen laadun ja kustannusten samanaikaiseen hallintaan (kuvio 5). Muutos yhdessä osiossa vaikuttaa myös kahteen muuhun. Jos aikataulua kiristetään, kärsii lopputuotteen laatu johtuen joko kiireestä tai tehtävien karsinnasta. Jos lisäksi ei haluta tinkiä laatutavoitteesta, nousevat kustannukset joko lisähankintojen tai työmäärän kasvun takia. Kuvion mukaisesti projektin onnistuminen tarkoittaa, että nämä kolme osiota ovat onnistuneet: lopputuotteelle asetetut laatutavoitteet on saavutettu sovituissa aikataulussa ja sovitulla kustannuksilla. Projektinhallintaan sisältyy suunnittelua, päätöksentekoa, toimeenpanoa, ohjausta, koordinoimista, valvontaa, suunnan näyttämistä ja ihmisten johtamista. (Ruuska 2012, 30, 284.)



KUVIO 5. Projektin tulostavoitteet (Ruuska 2012, 284).

Projektinhallinta on myös tietyllä tavalla epävarmuuden valvontaa ja hallintaa, sillä projektissa jatkuvat muutokset ja odottamattomat tilanteet ovat pysyvä olotila. Kuten Ruuska kirjoittaa, projekti on aina omalla tavallaan hyppy tuntemattomaan, joten projektinhallinnalta vaaditaan jatkuvaa ennakoimista. Riittävän ennakoinnin avulla on mahdollista vastata muutospaineesiin nopeastikin ja sopeuttaa projektin toiminta uuden tilanteen mukaiseksi. (Ruuska 2012, 30.) Kukin projekti on kuitenkin ainutlaatuinen, joka antaa omat haasteensa suunnittelulle, valvonnalle ja ennakoinnille.

Projektin onnistuminen voidaan jakaa kolmeen vaihtoehtoon. Kuten edellä mainittiin, projekti on onnistunut, jos se valmistuu aikataulunsa ja budjettinsa puitteissa ja tuottaa

etukäteen määritellyn tavoitteen. Projekti on joutunut vakaviin vaikeuksiin, vaikka se valmistuu ja projektin tulokset otetaan käyttöön, mutta aikataulu tai budjetti ylittyi tai määriteltyä tavoitetta ei saavutettu. Projekti on epäonnistunut, jos se keskeytetään tai projektin tuloksia ei oteta käyttöön. Organisaation kannalta keskeyttäminen voi toisaalta kuitenkin olla hyvä päätös. (Myllymäki, Hinkka, Dahlberg & Uimonen 2010, 7.)

Projektityöskentelylle on tyypillistä, että samat ongelmat nousevat esiin projektista toiseen. Aikataulut eivät pidä, työmääräarviot ylittyvät tai lopputuloksen laatu ei tyydytä. Projektien onnistuminen on viime kädessä kiinni johtamistaidoista sekä epävirallisten organisaatorakenteiden ja päätöksentekoprosessin toimivuudesta. Myös henkilöiden kyky viestiä ja hoitaa projektin ja sen ympäristön välisiä suhteita on tärkeää. Useimmiten projektiryhmään valitut asiantuntijat ovat tehtäviensä tasalla ja vaikeudet johtuvat huonosta organisoinnista tai puutteellisesta suunnittelusta. (Ruuska 2012, 13, 32, 41.)

Kuitenkaan hyväkään suunnittelu tai johtaminen ei takaa onnistunutta projektia. Seuraavassa on listattuna muutamia projektinhallinnan riskitekijöitä.

3.2 Puutteellinen suunnittelu

Projekteja asetetaan usein liian kepein perustein ja erillään organisaation toiminnan kokonaissuunnittelusta. Projektin kustannukset ja hyödyt pitäisi aina ennen asettamista selvittää mahdollisimman monesta näkökulmasta. Esiselvityksen perusteella perusorganisaation johto voi päättää, ettei projektia edes kannata asettaa tai asettaminen on siirrettävä myöhempään ajankohtaan. Kumpikin edellisistä on yleensä parempi vaihtoehto kuin lähtea kokeilumielessä liikkeelle. On sanottu että projektitoiminnalle olisi kunnia, jos joka toinen projekti olisi jätetty asettamatta. (Ruuska 2012, 41.)

Tärkeintä on saada projektin alussa aikaan selkeä ja kattava määrittely projektin toteutusta varten. On tehtävä ero toiveiden ja todella tärkeiden asioiden välillä. Monet projektit käynnistetään, vaikka sisällön määrittely olisi vielä kesken, jolloin seurauksena saattaa olla sisällön laajeneminen tai muuttuminen projektin aikana. (Pelin 2009, 206.)

Jos projektin onnistuminen näyttää olevan vaakalaudalla jo alkutaipaleella, pitää uskaltaa luopua koko projektista. Etenkin jos aikataulu on tiukka. Jos projektin alku on ollut

hankalaa, mikä takaa että tilanne muuttuu paremmaksi projektin edetessä. Etukäteistyölä minimoidaan vastaantulevia poikkeamia. Kun alkutyö on tehty hyvin, muutoksia ja korjauksia tarvitaan projektin matkan varrella paljon vähemmän. Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty!

3.3 Epäselvä tavoite

Projektityö pyörii päämäärän eli halutun lopputuloksen ympärillä. On tunnettava päämäärä ja tiedettävä mitä tehdään, kenelle ja miksi. Yleisin syy epäonnistumisille on, että vasta jälkikäteen ymmärretään kunnolla mitä projektissa alun perin olisi pitänyt lähteä tekemään. (Anttonen 2003, 19, 33.)

Päämäärän on oltava selvä ja yksinkertainen. Tällöin on myös helpompi sopia alussa aikatauluista ja hinnoista ja olla lopussa yhtä mieltä siitä, onko tulos sovitun kaltainen. Päämäärä on selvitettävä ja kirjattava mahdollisimman tarkasti ja saatettava kaikkien asianomaisten tietoon. Osa epäselvyyksistä aiheutuu siitä, etteivät osapuolet ole yhtä mieltä, onko tavoite jo saavutettu. (Anttonen 2003, 38.)

Projektin tavoite on määritettävä eri osa-alueiden näkökulmasta, esimerkiksi tuotannolla, tuotekehityksellä tai markkinoinnilla voi olla eri näkemys asiasta. Mikäli kaikki puhuvat hieman eri asioista ja visioista, on yhteiseen lopputulokseen pääsy haasteellista. Kuten Silfverberg kirjassaan mainitsee, huolimatta siitä että suunnitelma olisikin laadittu asiantuntijatyönä, se saattaa sisältää monia riskejä. Jos oleelliset sidosryhmät eivät ole riittävästi päässeet ilmaisemaan kantaansa ja tarpeitaan, voi suunnitelma perustua jopa puutteellisiin tai vääriin tietoihin. Tärkeimpien sidosryhmien näkemykset pitäisi saada esiin jo perustietojen keruuvaiheessa, ja heidän edustajansa pitäisi pystyä osallistumaan suunnitteluun ja päätöksentekoon. Vain siten voidaan taata, että olettamukset perustuvat todellisiin tarpeisiin ja mahdollisuuksiin ja että osapuolet sitoutuvat tavoitteisiin ja toteutukseen riittävästi. (Silfverberg 2007, 47–48.)

Projektilla pitää olla toimintaedellytykset eli lopputuotteelle asetettujen vaatimusten ja aikataulutavoitteiden pitää olla sopuoinnissa käytettävissä oleviin voimavaroihin nähden. Aikatauluista lipsuminen johtuu tavallisesti siitä, ettei projektille ole alun perin kukaan osoitettu riittävästi voimavaroja, mutta tavoitteet suhteessa käytettävissä olevaan

aikaan on silti pidetty ennallaan. Tällöin aikaa projektin tehtävien suorittamiseen on yksinkertaisesti liian vähän. (Ruuska 2012, 48.)

3.4 Muutokset projektin sisällössä

Kuten edellisessä kappaleessa mainittiin, projektin edetessä saattaa tavoitteeseen tulla uusia näkökulmia. Esimerkiksi vaatimukset muuttuvat tai niitä korjataan tai uusia vaatimuksia ilmenee.

Projektin rajaus määrittelee, mitä toimintoja ja tehtäviä projektiin kuuluu. Rajauksessa on usein hyvä mainita sekin, mitä projektiin ei kuulu, jos väärinkäsityksen mahdollisuus on olemassa. Ongelmia syntyy, mikäli projektin päälinjauksista ei ole selkeästi projektin alussa sovittu. Mikäli projektin rajaukseen sisältyy puutteita tai virheitä, ne on tietysti korjattava ja otettava myös aikataulussa huomioon. (Ruuska 2012, 42.)

Kaikkia muutoksia ei voida välttää, koska projektin edetessä tilanteet muuttuvat ja ymmärrys tilanteesta kasvaa. Muutoksia pitää olla valmis hyväksymään, mutta ne on tehtävä hallitusti. Ensin on arvioitava, onko muutos välttämätöntä tehdä, ja punnittava muutoksen hyötyvaikutus mahdolliseen viivästymiseen. On arvioitava muutoksen vaikutus aikatauluun, kustannuksiin ja lopputulokseen. (Anttonen 2003, 178.)

Kesken projektia tehtävät muutokset saattavat edellyttää selvittelyä, lisätestausta ja aikataulun venymistä. Muutokset saattavat jopa heikentää lopputuotteen laatua. Mikäli rajauksista kuitenkin halutaan muuttaa kesken projektin, on kaikille osapuolille tehtävä selväksi sekä muutoksen vaikutus aikatauluun ja kustannuksiin että muutoksesta saatavat hyödyt. Näiden tietojen perusteella projektin johtoryhmä voi tehdä päätöksen muutoksesta. Vaikka muutosehdotuksesta lopulta luovuttaisiinkin, on sen käsittelyyn ja selvittelyyn kuitenkin kulunut turhaan aikaa. Siispä jo muutosehdotuksen esittäjän tulisi tarkkaan harkita ehdotustaan ennen sen viemistä eteenpäin, etenkin jos projekti on jo edennyt pitkälle. (Ruuska 2012, 43.)

3.5 Aikatauluhaasteet

Projektissa aikataulun, resurssien ja tarvittavan työn määrän on oltava tasapainossa. Mikäli joku projektin vaihe on ajallisesti aliarvioitu, voi myöhästyminen moninkertautua pahasti sitä seuraavissa vaiheissa. Jos kuitenkin jo lähtökohta projektille on auttamatta myöhässä, se tietää lyhyempää kehitysaikaa, joka puolestaan saattaa merkitä matalampaa tuotelaatua tai vaihtoehtoisesti kovempia kustannuksia.

Projektisuunnitelman aikataulu on yhteinen sopimus projektiryhmän jäsenten välillä siitä, milloin tehtävät tullaan tekemään. Samalla aikataulutus kannustaa kaikkia projektiin osallistuvia näkemään oma osuutensa osana kokonaisuutta ja panostamaan siihen. Projektipäällikön näkökulmasta hyvä aikataulu antaa projektista selkeämmän kuvan, karsii pois haasteita ja huolimattomuuksia ja parantaa mahdollisuuksia saada aikaan hyviä asioita. (Berkun 2006, 28–30.)

Toisaalta jo projektisuunnitelman aikataulussa saattaa olla puutteita johtuen esimerkiksi siitä, että tehtäviä puuttuu, aikatauluja ei ylläpidetä tai toimitaan vanhentuneen tiedon pohjalta. Aikataulusta lipeäminen voi tapahtua aluksi hitaasti ja huomaamatta, syinä esimerkiksi avainhenkilön sairastuminen, ennakoimattomat linjatyt, toisen projektin viivästyminen, ylimääräiset lisätehtävät tai tärkeät koulutustilaisuudet, joita ei ole otettu huomioon. (Ruuska 2012, 51.)

Tästäkin syystä projektin edistymistä tulee seurata säännöllisin väliajoin, jotta tunnustetaan kohdat, joissa ongelmia alkaa muodostua. Tällöin muutosten vaikutukset selvitetään ja suunnitelmaa korjataan tarvittaessa siten, että asetetut tavoitteet saavutetaan. On huomioitava, että yhdessä tehtävässä tapahtunut muutos voi aiheuttaa muutoksia monen muun tehtävän ajoitukseen. Myöhästyminen kiinniotto aiheuttaa helposti myös lisäku-
luja. (Pelin 2009, 141.)

Tärkeää on siis kiinnittää selkeät välitavoitteet ja virstanpylväät jo projektisuunnitelmaan. Tällöin voidaan arvioida toteutumaa suhteessa suunnitelmiin, tehdä tarvittavia korjauksia ja saada palautetta onnistumisesta.

Ylimääräisiä ajan haaskaajia saattavat olla esimerkiksi tehottomat palaverit, suunnitelmien muuttumisen aiheuttamat muutokset tai päätösten odottelu. Projektin aikataulussa

pysyminen edellyttää, että mahdollisiin kysymyksiin ja ongelmiin saadaan nopeasti vastaukset. Tästäkin syystä kaikkien tulee tietää, kuka tekee lopullisen päätöksen missäkin projektin vaiheessa. Kuten Berkun kirjoittaa, on tärkeää, että kaikki organisaation jäsenet tietävät hyvissä ajoin ennen mahdollista kriisiä, kenen puoleen kääntyä, kun tietynlaisia päätöksiä on tehtävä. Tämä nopeuttaa päätösten tekemistä ja voi estää pienten uhkien muodostumista suuriksi ongelmiksi. (Berkun 2006, 292.)

3.6 Projektioorganisaation ongelmat

Projektioorganisaation toimintaa voi haitata ristiriidat johtuen siitä, etteivät projektin ja perusorganisaation väliset valta- ja vastuukysymykset ole selvät. Perusorganisaation esimiehillä on harvoin aikaa paneutua syvällisesti yksittäisen projektin asioihin, mutta he eivät kuitenkaan välttämättä halua luovuttaa projektipäälliköille riittäviä toimivaltuuksia tai kokevat, että projektipäällikkö huseeraa heidän tontillaan. Joka tapauksessa projektipäällikön vallan ja vastuun pitää olla sopuosinnussa keskenään. (Ruuska 2012, 46, 73.)

Yleensä perusorganisaatiolla on vaikeuksia irrottaa riittävästi ja täysipäiväisesti henkilöitä projektiin, joten projektiin kuuluvia tehtäviä hoidetaan muiden töiden ohella. Tällöin ei projektin tavoitteisiin ja aikatauluihin aina sitouduta parhaalla mahdollisella tavalla. Yksinkertaisesti organisoitu ja riittävän pieni projektiryhmä on parempi kuin suuri projektioorganisaatio, jonka jäsenet hoitavat projektin tehtäviä muiden töidensä ohella. (Ruuska 2012, 45.)

Projekti myös tarvitsee johdon tuen. Luovaa ilmapiiriä tai kehitykseen ja uuteen ajattelun johtavaa prosessia ei kannata odottaa, mikäli projektin ohjaus on kurja, johto puutteellinen ja jäsenten kohtelu ala-arvoista (Karlsson & Marttala 2001, 103). Jos johdon mielenkiinto projektia kohtaan on syystä tai toisesta hiipunut, on uhkana ajautuminen vaikeuksiin resurssien ja rahoituksen hankinnassa. Syynä johdon tuen katoamiseen voi olla se, ettei projektin asettamista ole sittenkään alun perin harkittu riittävästi, loppu-tuotteen tarve on jostain syystä hävinnyt tai projekti on priorisointilistalla jäänyt tärkeämmäksi koettujen tehtävien jalkoihin. (Ruuska 2012, 44.)

Anttosen mukaan syynä epäonnistumiseen on joskus projektin johtaminen ja hallinta – tai näiden puute (Anttonen 2003, 34). Vain edellä mainitusta aikataulunäkökulmasta katsoen ei siis ole tärkeää jokaisen tietää, kuka tekee projektin päätökset. Kuten Silfverberg kirjoittaa, sidosryhmien roolit ja vastuut sekä projektin johtamis- ja päätöksentekomenettelyt kannattaa määritellä mahdollisimman yksiselitteisesti jo suunnitteluvaiheessa. Käytäntö on osoittanut, että pienetkin epäselvyydet ja ristiriitaisuudet hankaloittavat projektityön edellyttämää tehokasta johtamista ja päätöksentekoa. (Silfverberg 2007, 93.)

Myös henkilöstön vaihtuvuus, vajaukset resursseissa sekä odottamattomat henkilömenehtykset projektiryhmässä on suuri haaste. Varamiesjärjestelyt tuovat muutostilanteisiin helpotusta, mutta heidänkin perehdytyksensä vie aikaa. Lisäksi jos resursseja irrotetaan kiireellisiin töihin, on pohdittava, mitä se tarkoittaa muissa meneillään olevissa projekteissa.

3.7 Tuotekehitysprojektin erityisiä ongelmakohtia

Myös tuotekehitysprojektissa vain osa valmisteluvaiheessa mukana olevista henkilöistä saattaa osallistua varsinaiseen tuotekehitystyöhön. Projektin edetessä voi siis tulla ilmi seikkoja, joita ei osattu kehityspäätöstä tehtäessä ottaa huomioon. (Jokinen 2001, 14.) Idean ja kaupan hyllyn välillä on pitkä matka ja monta haastetta.

Tuotekehityksen yhteydessä voi myös sattua yllättäviä tapahtumia, jotka muuttavat projektin kulkua ja lopputulosta toisenlaiseksi kuin oli suunniteltu. Tästä syystä kehitystoiminnassa on esimerkiksi kokeita suoritettaessa kiinnitettävä erityistä huomiota odottamattomiin tapahtumiin. Tuotekehitystoiminnan tulisikin olla joustavaa niin, että asetettuja tavoitteita pystytään muuttamaan, jos ilmenee joko odottamattomia vaikeuksia tai uusia mahdollisuuksia. (Jokinen 2001, 19.)

Tuotekehityksessä on kyettävä reagoimaan muutoksiin nopeasti, jotta tuote on valmistuessaan kehityksen kärjessä. Ei niin, että kehitysprojekti viedään kaavamaisesti läpi alkuperäisen suunnitelman mukaisesti ja projektin valmistuttua todetaan, ettei tuote enää olekaan kilpailukykyinen. Muutosten tekeminen ei kuitenkaan saa olla hallitsematonta ja suuremman muutoksen tekeminen edellyttää hyväksymismenettelyä. Muutos-

toiveita voi tulla projektin eri osapuolilta ja ne voivat olla eri osapuolien kannalta ristiriitaisia; mikä on toisen kannalta toivottavaa, voi olla toisen kannalta ei-toivottavaa. (Pelin 2009, 214–215.) Onkin tärkeää huomioida, miten tuotekehitys vaatii yhteistyötä ja monipuolista osaamista usealta eri taholta ja on monen eri näkökulman hallintaa ja yhteensovittamista.

Tuotekehitysprojekteissa kustannusylitys ei ole niin vakavaa kuin aikataulun venyminen. Merkittävämpiä ovat yleensä kustannukset, jotka aiheutuvat tuotteen valmistuksen ja markkinoinnin aloittamisen siirtymisestä. (Pelin 2009, 41.)

Saarioisilla tuotekehitysprojektin aikataulun olennaisia kohtia ovat katselmointipisteet eli tuotekehitysryhmien palaverit. Palavereissa käsitellään kaikki kyseisen tuoteryhmän meneillään olevat projektit. Mikäli meneillään on paljon projekteja, saattaa käydä niin, ettei yhdessä tuotekehitysryhmän palaverissa ehditä kunnolla tarkastella kaikkia projekteja, vaan osa projekteista jää vaille kunnollista läpikäyntiä ja perehtymistä. Tämä saattaa aiheuttaa epätietoisuutta tuotekehittäjälle oman projektinsa toivotun etenemisen suhteen. Tästäkin syystä projektipäällikön valta-/vastuukuvion tulee olla kunnossa, ettei joka asiaa tarvitse hyväksyttää tuotekehitysryhmän palavereissa, vaan hyväksymiseen riittää pienempikin henkilömäärä.

Oman haasteensa aikataulutukseen tuo valtakunnallinen Sinfos-tuotetietopankki, jonne tavarantoimittajat (esimerkiksi Saarioinen Oy) tallentavat tuotetietoja kaupparyhmiä varten. Keskusliikkeet asettavat aikataululliset rajansa siitä, miten kauan ennen uutuustuotteen markkinoilletuloa tuotetiedot pitää olla tuotetietopankissa. Tämä aika on keskimäärin neljä kuukautta, ja lyö luonnollisesti oman tiukan leimansa tuotekehitystyöhön; tuote pitää tiedoiltaan olla valmiina jo useita kuukausia ennen markkinoilletuloaan. Usein projektisuunnitelman aikataulutus lähteekin valmiista tuotteesta projektin alkua kohti. Esimerkiksi pakkaus tietoineen on oltava hyvissä ajoin valmis ennen tuotteen valmistuksen aloitusta.

Usein aikataulut ovat kytköksissä toisiinsa, esimerkiksi tuotteen alustavaan hintaarvioon tarvitaan tieto tuotteen raaka-aineista, tarvikkeista ja työkustannuksista. Niin kauan, kun yksikin näistä tiedoista puuttuu, ei hinta-arviota pääse tekemään loppuun asti. Aikataulutus ja työn vaiheistus auttaa projektiryhmäläistä näkemään oman osuutensa koko projektista. Tämä voi aiheuttaa itsellekin painetta kun havaitsee, että hidaste-

lu omalla osuudella saattaa aiheuttaa muille ongelmia. Oman haasteensa tuo myös projektien päällekkäisyys, kun samat henkilöt ovat mukana useassa eri projektissa samaan aikaan.

4 PROJEKTIHALLINTAOHJELMISTO

4.1 Ohjelmiston rooli projektinhallinnassa

Haasteena projektinhallinnassa on se, ettei hahmoteta kaikkia projektiin liittyviä yksityiskohtia ja niiden merkitystä kokonaisuudelle. Projektinhallintaohjelmistojen avulla pyritään hallitsemaan projektin yksityiskohtia ja sitä kautta selkeyttämään päämäärää. Pelin listaa kirjassaan projektinhallintaohjelmien keskeisiä ominaisuuksia, joita ovat aikataulujen ja budjetin laadinta sekä resurssikuormitusten hallinta. Erityisesti koko organisaation resurssikuormituksen kokonaistilanne on yrityksissä usein epäselvä. Ei riitä, että yhdelle projektille riittää resursseja, vaan samat henkilöt voivat olla varattuja muissakin projekteissa. Lisäksi heidän työhönsä saattaa kuulua muutakin kuin projektityötä ja myös poissaolot on otettava huomioon. (Pelin 2009, 335, 375.)

Projektinhallintaohjelmisto toimii tilanneraporttina ja asiakirja-arkistona. Kun tiedot ja dokumentit on kertaalleen viety ohjelmistoon, ne ovat kaikkien saatavilla, helposti löydettävissä ja muokattavissa. Kuten Anttonen kirjassaan mainitsee, on tiedettävä missä tilassa projekti on, jotta asioihin voidaan tarvittaessa puuttua. Projektinhallinnan dokumentaatiolla pitää pystyä osoittamaan, miten kaikki tapahtui, joten arkistoinnin peruslähtökohtana on aikajärjestys. Hallinnolliset asiakirjat eivät kuitenkaan ole yhtä kiinnostavia kuin sisältökuvaukset. (Anttonen 2003, 216.)

Projektinhallintaohjelmistot toimivat siis merkittävässä osassa aikataulu- ja resurssihallinnassa. Ohjelmistot ovat kuitenkin vain työkaluja eikä ohjelmiston hankinta tee mitään organisaatiosta projektinhallinnan ammattilaista. Projektinhallintaohjelmisto voi kuitenkin tuoda apua, kun projektit toistuvat säännöllisesti ja kokemukset halutaan kerätä talteen. Toiminta tehostuu turhan ajankäytön vähenemisen ohella myös siksi, että projektinhallintaohjelmistot antavat mahdollisuuden kopioida toimivia projektimalleja niin kutsutuiksi parhaiksi käytännöiksi. (Lagus 2002, 38.)

Vaikka toisten projektien kopiointi tai mallintaminen onnistuukin ohjelmiston avulla helposti, on kuitenkin projektikohtaisesti katsottava mitkä asiat ja vaiheet ovat tärkeitä juuri kyseisen projektin kohdalla. Ei kannata käydä läpi tehtäviä, jotka eivät kokonaisuuden kannalta ole järkeviä ja esimerkiksi pienissä tai helpommissa projekteissa on

turha viedä läpi raskaita menettelytapoja. Tärkeää on tunnistaa mikä on tärkeää ja toimia sen mukaisesti. Kuten Anttonen mainitsee, pääasia ei ole yksityiskohtien hallinta, vaan päämäärän selkeys (Anttonen 2003, 33).

Muita projektinhallintaohjelmiston haluttuja ominaisuuksia ovat muun muassa usean käyttäjän yhtäaikainen ohjelman käyttö, ohjelman visuaalisuus ja helppokäyttöisyys. Hinta varmasti on myös yksi tärkeistä valintakriteereistä. Joka kohdassa pitää kuitenkin muistaa, että ohjelmiston lisäksi kasvotusten pidettävät projektipalaverit ovat olennaisen tärkeitä projektinhallinnalle. Kaikkea ei voida hoitaa virtuaalisesti.

4.2 Uuden tietojärjestelmäprojektin käyttöönotto

Tietojärjestelmäprojektit onnistuvat harvoin niin, että niiden budjetit, aikataulut ja tavoitteet pitäisivät. Usein projekti kylläkin valmistuu ja lopputulokset otetaan käyttöön, mutta joko budjetti ja/tai aikataulu on pettänyt tai sitten toiminnot ovat jääneet suunnitelluista. Tällaisten ”vaikeuksien kautta voittoon” kulkeneiden projektien osuus lienee noin 50 %:n luokkaa. (Myllymäki ym. 2010, 12.)

Uuden tietojärjestelmäprojektin käyttöönotto on projekti siinä missä muutkin, joten luvussa 3 mainitut riskitekijät tuovat haastetta myös tietojärjestelmäprojektien käyttöönottoon. Seuraavassa on kuitenkin listattuna Myllymäen, Hinkan, Dahlbergin ja Uimosen kirjasta (2010) muutamia huomioitavia asioita koskien uutta tietojärjestelmäprojektia. Kirja sisältää sekä haastatteluja että kirjoittajien omia kokemuksia, nostaa esille tietojärjestelmien epäonnistumisen syitä ja tarjoaa keinoja onnistumisen parantamiseksi.

4.2.1 Valmisteluvaiheen merkitys

Kuten missä tahansa projektissa, myös tietojärjestelmäprojektissa korostuu valmisteluvaiheen merkitys. Projektin valmisteluun, suunnitteluun ja organisointiin liittyvät toimenpiteet ovat merkittävässä roolissa. Aikataulu-, kustannus- ja tavoitemäärittelyt on tehtävä realistisesti. Ongelmatilanteet on pyrittävä ennakoimaan, hallitsemaan ja ratkaisemaan ajoissa. Suunnittelun puutteet tulevat esiin viimeistään käyttöönottovaiheessa.

Valmistelua ja siihen liittyvää päätöksentekoa tehdään usein kokonaisuuden kannalta riittämättömällä ryhmällä, jolloin asiantuntemusta tai kokemusta ei ole riittävästi tai sitä ei hyödynnetä. Jos asiantuntijoita ei oteta mukaan vielä valmisteluvaiheessa, saattaa ohjelman räätälöintitarpeen määrä kasvaa. Ohjelman räätälöinti yrityksen tarpeita vastaavaksi aiheuttaa enemmän määrityksiä ja testattavaa, lisäksi räätälöinti saattaa muuttaa aikataulua ja nostaa projektin kokonaiskustannuksia. (Myllymäki ym. 2010, 39, 223.)

Yksinkertaisimmillaan valmisteluvaiheessa vertaillaan projektin kustannuksia saataviin hyötyihin. Tällöin kannattaa varmistaa, että kustannukset ja hyödyt on laskettu samalle laajuudelle, ettei käy niin, että projektia valmisteltaessa mietitään koko projektin kustannuksia ja hyötyjä. Kustannukset tulevat kuitenkin useasti ensin, mutta hyödyt saadaan vasta sitten, kun projekti on kokonaisuudessaan viety läpi. Kustannukset, hyödyt ja riskit muuttuvat ja tarkentuvat projektin edetessä. Jos kustannukset tuntuvat karkaavan hyötyjä suuremmiksi, on tehtävä projektin välitilinpäätös. Projekti on tarvittaessa voitava keskeyttää koska tahansa, jos se ei ole kannattava. (Myllymäki ym. 2010, 52–54.)

Sekä hyötyjen että kustannusten laskentaan liittyy paljon haastetta tietojärjestelmäprojektin valmisteluvaiheessa. Kustannuslaskentaan saattaa syntyä virheitä johtuen ymmärtämättömyydestä ja osaamattomuudesta, etenkin jos liiketoiminta tekee laskelmat ilman tietohallinnon apua tai päinvastoin. Projektin aikataulua ja budjettia ei voi laatia optimistisimman skenaarion mukaan ja esimerkiksi vuosittaiset ylläpitokustannukset on laskettava mukaan projektikustannuksiin. Myös sisäiset kustannukset on huomioitava, esimerkiksi projektin vaatimat lisäresurssit sekä perus- ja pääkäyttäjien koulutus unohdettavat usein. (Myllymäki ym. 2010, 220–222.)

4.2.2 Ohjausryhmän tärkeys

Myllymäki mainitsee kirjassaan, miten jokaisella tietojärjestelmäprojektilla pitäisi olla ohjausryhmä, johon kuuluisi projektin omistajan ja projektipäällikön lisäksi edustajia ainakin niistä yksiköistä, joiden elämään projekti tulee vaikuttamaan. Ohjausryhmä tulisi nimittää heti projektin alussa. Ohjausryhmältä edellytetään päätöksiä, joiden tueksi ryhmä tarvitsee ajantasaista tietoa projektin tilanteesta. Tästä syystä ohjausryhmän tulee kokoontua riittävän usein. (Myllymäki ym. 2010, 81–84.)

Projektin ohjausryhmään ei tulisi nimetä edustuksellista henkilöä, jolla ei ole kiinnostusta tai linkitystä kyseiseen projektiin, tai jonka ajankäyttö ei riitä täysipainoiseen osallistumiseen. Tällöin on vaarassa, että päätöksiä ei uskalleta tehdä ilman kokouksista poissaolevia henkilöitä ja kokoukset siirtyvät. (Myllymäki ym. 2010, 82–83.) Päätöksentekoa pitäisi siis uskaltaa hajauttaa sinne, missä on paras osaaminen.

Ohjausryhmä ei saa myöskään olla vain nimilista henkilöistä, joiden osaamista projektissa tarvitaan. Mikäli henkilöt ovat suurelta osin kiinni muissa projekteissa tai tehtävissä, ei tällaisella miehityksellä saada ainakaan nopeasti mitään näkyvää aikaiseksi. Järjestelmän avainhenkilöillä tulee olla riittävästi aikaa ja mahdollisuuksia osallistua valmisteluun ja vaatimusten määrittelyyn. (Myllymäki ym. 2010, 89.)

4.2.3 Projektihenkilöiden vaihtuminen

Valmisteluvaiheessa mukana olleet henkilöt eivät läheskään aina ole mukana tietojärjestelmän seuraavassa vaiheessa. Tällöin osa valmisteluvaiheessa kerääntyneestä tiedosta todennäköisesti menetetään, sillä henkilövaihdoksiin liittyy aina tiedonkulun katkoksen riski. Tämä on osittain dokumentoinnin puutetta, mutta osittain ongelmana on myös tietotyön luonne: miten onnistuu siirtää toiselle tietoa, jonka ehkä pystyy itse hahmotamaan mutta ei kuvaamaan? Myös tietojärjestelmän rakentamisen sisällä voi esiintyä ongelmia, jos määrittelyyn osallistuu eri henkilöt kuin testaukseen ja käyttöönoton valmisteluun. Alkuperäinen tieto tavoitteista ja tarpeista saattaa tällöin muuttua projektin aikana. (Myllymäki ym. 2010, 152.)

Projekti on resursoitava oikein ja ajoissa. Erityisesti pitkiksi venyneiden projektien ongelmana on henkilöstön vaihtuminen. Mikäli myöhässä olevaan projektiin tulee tarve lisätä projektihenkilöstöä, on huomioitava, että uusien ihmisten perehdyttäminen vie aikaa ja resursseja, ja venyttää edelleen jo valmiiksi pitkää projektia. Myös siitä syystä on varmistettava, että projektiin nimetyillä avainhenkilöillä on riittävästi aikaa projektille. (Myllymäki ym. 2010, 90, 267.)

4.2.4 Muutospyyntöjen hallinta

Yleensä tietojärjestelmäprojektissa tapahtuu muutoksia, jotka edellyttävät projektisuunnitelman päivittämistä. Joskus muutokset ovat niin merkittäviä, että projekti on välttämättä suunniteltava uudelleen. Muutokset ja muutospyyntöjen hallinta on jokapäiväistä toimintaa. (Myllymäki ym. 2010, 94–95.)

Muutospyynnöillä tarkoitetaan suunnittelun jälkeen tulevia muutosvaatimuksia. Mikäli muutospyyntöjen hallinnassa epäonnistutaan, on suuri uhka että projekti alkaa vähitellen laajeta ja vaatimukset muuttuvat. Tämä on merkittävä syy projektin viivästykselle ja budjetin ylittymiselle. Mitä paremmin valmisteluvaiheen määrittely on tehty, sitä vähemmän muutoksia myöhemmin tarvitaan. (Myllymäki ym. 2010, 106–107.)

4.2.5 Muutosvastarinta

Liiketoiminnan ja tietojärjestelmien kehittämiseen tarvitaan muutoksia. Jos muutokset selkeästi poistavat epäkohtia, ne yleensä ovat toivottuja. Usein muutokset kuitenkin ovat ei-toivottuja. Muutosvastarinnalla tarkoitetaan muutoksen tai sen suunnittelun vastustusta ja arvostelua. Tämä ilmenee yksilöiden ja ryhmien käyttäytymisenä, esimerkiksi välinpitämättömyytenä, informaation torjumisena tai korostuneena itsesuojeluna. Muutosvastarinta liittyy ihmisen taipumukseen puolustaa omia tottumuksiaan. (Myllymäki ym. 2010, 134.)

Muutoksen epäonnistuminen johtuu yleensä siitä, että se on huonosti suunniteltu. Jotta muutos onnistuu, sitä on suunniteltava, toteutettava ja johdettava kunnolla. Pahimmassa tapauksessa muutoksen epäonnistumisella saatetaan menettää kaikki liiketoiminnalliset hyödyt, ja aiheutetaan vielä lisävahinkoja verrattuna muutosta edeltäneeseen tilanteeseen. (Myllymäki ym. 2010, 135.)

Ihminen ei välttämättä vastusta itse muutosta, vaan sen seurausta ja vaikutusta yhteisöön tai sen yksilöiden asemaan. Muutoksella voi olla vaikutusta esimerkiksi joidenkin tehtävien sisältöön, ja sitä kautta yksilöiden asemaan ja valtaan. Toiset innostuvat muutoksista, kun taas toiset kokevat muutokset työnantajan kiusana ja etuuskien heikentäjänä. Muutoksia pelätään myös siksi, ettei tiedetä mitä on tulossa. Jos muutoksia on usein,

ihminen saattaa tuntea, ettei voi vaikuttaa itseään koskeviin asioihin. Muutokset tulisi perustella niin, että yksilö voi hyväksyä muutoksen seuraukset. (Myllymäki ym. 2010, 135.) Muutosvastarinnan myötä saattaa käyttäjiltä tulla kuitenkin esiin ajatuksia, ideoita tai näkemyseroja, joita ei ole osattu ottaa etukäteen tarpeeksi huomioon. Tiedon lisääntyminen herättää ymmärrystä molemmin puolin.

4.2.6 Odotukset

Uuden toimintatavan ja järjestelmän odotetaan ratkaisevan vanhoja ongelmia. Odotukset voivat olla epärealistisia, sillä usein järjestelmänvaihoilla yritetään turhaan esimerkiksi korjata johtamisen puutteita. Odotukset voivat olla myös negatiivisia johtuen esimerkiksi pilottikäytön ongelmista. Odotuksia ei voi täydellisesti hallita, vaikka viestinnän avulla niitä voi jonkin verran muuttaa. Yleisesti ottaen loppukäyttäjille ei kannattaisi antaa liian hyvää kuvaa, vaan pikemminkin odotusten madaltaminen etukäteen voisi helpottaa ohjelman käyttöönottoa. (Myllymäki ym. 2010, 175.)

Käyttäjillä on etukäteen sekä tiettyjä odotuksia että pelkoja tietojärjestelmän ominaisuuksien suhteen. Jos heitä ei määrittelyvaiheessa ole kuunneltu, voi olla yllätys, jos ohjelmasta ei löydykään odotettuja ominaisuuksia. Lisäksi jos alkuperäisiä määrittelyjä pitää käyttäjien toiveiden mukaisesti muuttaa projektin edetessä, voi se tietää taas muutoksia kustannuksissa ja aikatauluissa.

Tietojärjestelmälle asetetut tavoitteet voivat olla myös kovin erilaisia. Käyttäjät toivovat ohjelmistolta helppokäyttöisyyttä, selkeyttä ja arkityön helpottamista. Johdon toiveet ja odotukset kohdistuvat pikemminkin tietojärjestelmien kykyyn tukea liiketoimintaprosesseja, mahdollistaa uusia liiketoimintoja, tuotteita ja palveluja sekä kykyyn tuottaa päätöksentekoa tukevia raportteja (Myllymäki ym. 2010, 242).

4.2.7 Perehdytys

Perehdytyksen osuutta ei pidä missään nimessä aliarvioida, eikä sanonta ”Työ tekijäänsä opettaa” yleensä päde tietojärjestelmäprojektien käyttöönotossa. Ohjelmasta ei saada kaikkia hyötyjä ja ominaisuuksia irti, jos niitä ei osata käyttää. Jotkut henkilöt omaksu-

vat uudet asiat helpommin, mutta toiset kaipaavat enemmän harjoitusta. Projektin lopputulokset eivät siirry käyttöön ”kuin nappia painamalla” ja käyttöönotto on suunniteltava ajoissa ja perusteellisesti (Myllymäki ym. 2010, 200).

Mikäli henkilöstön koulutus laiminlyödään, uudet asiat eivät toimi kunnolla ja muutosvastarintaa saattaa esiintyä. Koulutuksella annetaan tiedot ja taidot ohjelmistosta, ja samalla selvitetään henkilöstölle, miksi näin tehdään ja mitä etuja saavutetaan. Koulutusta on annettava mieluummin liian monelle kuin liian harvalle. Koulutustilaisuus on hyvä tapa julkistaa myös uusi projektitoiminnan ohjeisto eli käydä läpi uudet asiat ja saada aikaan organisaatiossa samanaikainen toimintatavan muutos. Muutos ei tapahdu sillä, että jaetaan opas sisäisessä postissa. (Pelin 2009, 370.)

4.3 Ohjelmiston käyttöönotto Saarioisilla

Projektinhallintaohjelmistoa oli Saarioisilla tuotekehitystoiminnossa harkittu käyttöönotettavaksi jo pitkään. Saarioisten tuotekehityspäällikkö Maria Tammen mukaan projektinhallintaohjelmalle asetettuja tavoitteita yrityksessä oli läpinäkyvyyden saaminen tuotekehitysprojekteihin, paperisten koekirjojen sähköistäminen ja sitä kautta dokumenttien parempi löydettävyys. Jokainen tuotekehittäjä myös pystyy ohjelman avulla koordinoimaan työtään ja välttämään virheet. (Tammi 12.3.2013.)

Saarioisten tuotekehitysjohdaja Mirja Lonka lisää, miten uutuustuoteprojektien määrä on lisääntynyt, tällä hetkellä Saarioisilla on vuoden aikana keskimäärin 100 uutuustuoteprojektia. Myös yleisesti ottaen maailma on sähköistynyt, ja projektinhallintaohjelmisto mahdollistaa avoimen sähköisen kirjaston. Valmisruokatuotteiden kehityksen aikana läpikäydään suuri määrä eri raaka-aineita, joiden kirjaaminen ohjelmistoon helpottaa työtä monilta osin. (Lonka 22.3.2013.)

Syksyllä 2011 tehtiin projektinhallintaohjelmiston valinta. Tuotekehitysjohdaja Mirja Longan mukaan kyseiseen projektinhallintaohjelmistoon päädyttiin hinnan, käytettävyyden ja myyjien asiantuntemuksen perusteella. Myös paria muuta ohjelmistoa kartoitettiin, mutta valittu ohjelmisto täytti Saarioisten odotukset parhaiten ja oli kohtuuhintainen. Ohjelmisto oli myös käytössä isojen suomalaisten muiden alojen yritysten tuote-

kehityksissä, joka osaltaan painoi vaa'assa. Tämän pohjalta luotettiin, että ohjelmistotalo pystyy räätälöimään Saarioisille sopivan version. (Lonka 22.3.2013.)

Ohjelmiston esittelytilaisuus järjestettiin 2.9.2011, jolloin vielä ohjelmisto oltiin ottamassa käyttöön sekä it-osastolla että tuotekehityksessä. Esittelytilaisuuteen osallistui henkilöitä it-osastolta, tuotekehityksen johtoryhmä sekä yksi tuotekehittäjä. Alkuperäisajatuksena oli laatia omat versiot molemmille osastoille. It-osasto joutui kuitenkin luopumaan hankkeesta tämän jälkeen resurssisyistä.

Ohjelmistohankkeen suunnitteluryhmään kuului tuotekehityksen johtoryhmä eli tuotekehitysjohdaja, kolme tuotekehityspäällikköä sekä teknologiakehityspäällikkö. Teknologiakehityspäällikkö oli ohjelmiston yksinomainen pääkäyttäjä. Käyttöoikeuksien hallinta oli hänellä, sillä it-osasto ei ollut mukana ohjelmaprojektissa.

Tuotekehittäjät saivat joulukuussa 2011 sähköpostitse tuotekehityspäälliköltä linkin projektinhallintaohjelmiston testiympäristöön sekä valmistajan yleisluontoisen käyttöohjeen, joka kuvasi perustasolla koko sovelluksen toimintaa. Tarkoitus oli kerätä tuotekehittäjien kommentteja. Projektinhallintaohjelmisto esiteltiin koko tuotekehityshenkilöstölle tuotekehityspäivässä helmikuussa 2012. Esittelyn suoritti ohjelmiston myyjäyri-tyksestä kyseisen projektin vastuhenkilö. Ohjelmisto oli tuolloin koekäytössä parilla tuotekehittäjällä, mutta suurelle osalle henkilöstöä ohjelmisto oli kuitenkin edelleen vieras. Sähköpostitse saadut www-linkit ohjelmiston testi- ja tuotantoversioihin eivät innostaneet käyttäjiä ”itseopiskeluun” muun kiireen keskellä.

Ohjelmiston tuotantoversio oli käyttövalmis huhtikuussa 2012, jonka jälkeen teknologiakehityspäällikkö aloitti oman työnsä ohella ohjelmiston perehdytykset/käyttökoulutukset paikkakunnittain ja henkilöstöryhmittäin. Ohjelmistoa esiteltiin ja koulutusta pidettiin myös tuoteryhmäpäälliköille, jotka täyttävät ja hyväksyvät uuden tuotteen toimeksiannon projektinhallintaohjelmiston kautta. Käyttökoulutuksessa ne tuotekehittäjät, jotka eivät olleet ohjelmistoon perehtyneet omatoimisesti tai olleet sen testaajia, saivat ensi kosketuksen koko ohjelmistoon, josta talon sisäisesti käytetään nimeä ”ITU”.

Elokuussa 2012 Saarioisten intranettiin, Santraan, linkitettiin teknologiakehityspäällikön laatimia työohjeita koskien ohjelmiston peruskäyttöä. Tuotekehityksen johtoryhmä valitsi kaksi ”lähitukihenkilöä”, joiden tarkoituksena oli selvittää ja auttaa käyttäjiä arki-

päivän käyttöön liittyvissä kysymyksissä sekä kerätä omilta paikkakunnilta ohjelmiston palautteet ja kehitysehdotukset. Syksyllä 2012 teknologiakehityspäällikkö järjesti heille kaksi kahden tunnin opastusta.

Loppusyksystä 2012 tuotekehitystoiminnon organisaatiota muutettiin jonkin verran. Vuoden 2013 alusta projektinhallintaohjelmiston pääkäyttäjäksi siirtyi tuotekehityspäällikkö. Tuotekehittäjät ja -suunnittelijat olivat tähän mennessä käyttäneet ohjelmistoa hyvin eritasoisesti eri osastoilla; joillekin sen käyttö oli jo arkipäiväistä ja he raportoivat kaikki projektinsa ja tekemisensä ohjelmistoon. Toiset kuitenkin vasta aloittelivat ohjelmiston käyttöä.

4.4 Valittu projektinhallintaohjelmisto lyhyesti

Valittu ohjelmisto on projektien hallintaan keskittyvä tuote, jolla voidaan luoda eri toimintojen projekteista projektisalkkuja. Projektinhallintaohjelmisto tehostaa projektin resurssien hallintaa ja parantaa projektinhallinnan kommunikaatiota.

Ohjelmiston etusivun tehtävälistalla (kuvio 6) on listattuna käyttäjän aktiivisten projektien avoimet tehtävät. Värikoodit näyttävät aikataulujen prioriteettijärjestyksen. Punaisella merkityt eli myöhässä olevat tehtävät tulevat aina listaan ylimmäiseksi, keltaisella merkityt ovat lähipäivinä vanhenemassa ja vihreällä merkityt ovat aikataulutettuja tehtäviä, mutta niiden takarajaan on vielä aikaa.

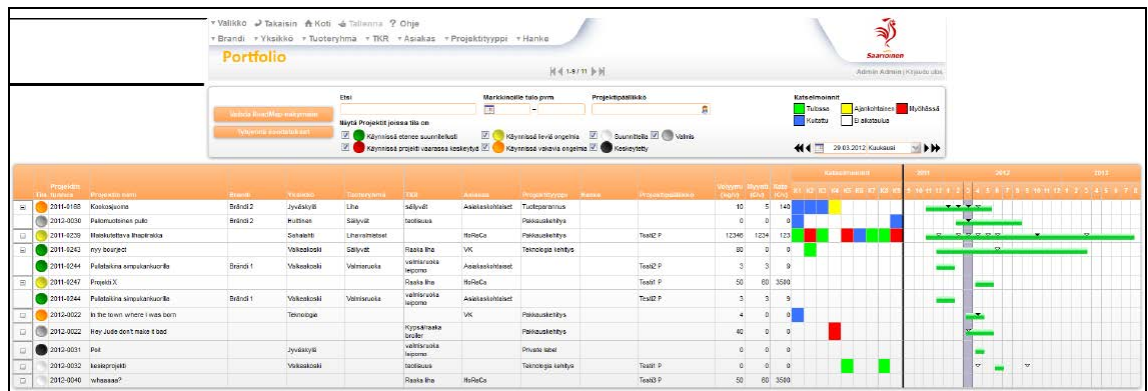


KUVIO 6. Ohjelmiston avausnäky (Projektinhallintaohjelmiston käyttöohje 2012).

Projektien luomisessa voidaan käyttää joko mallivaraston projektipohjaa tai kopioida uusi projekti olemassa olevasta projektista. Tämä vaikuttaa uuden projektin rakenteeseen, joka on kopio esikuvana toimivan projektin rakenteesta. Tuotekehitysprojekteissa mallipohjan valitsee tuotekehityspäällikkö ohjatessaan projektin valitsemalleen tuoteke-

hittäjälle. Projekti voidaan luoda myös ”tyhjästä”, jolloin kaikki tehtäväkentät ovat täytämättä, mutta tällöin on vaarana että jokin vaihe tai tehtävä jää huomiotta. Pienprojektit ovat tuotekehittäjän itsensä alusta asti luomia projekteja. Pienprojekti, joka tarkoittaa esimerkiksi olemassa olevan tuotteen muutosta tai raaka-ainetestausta, on rakenteeltaan kevyempi kuin tuotekehitysprojekti.

Projektisalkku- eli portfolio-näkymässä (kuvio 7) nähdään visuaalisesti projektilistaus ja kaikkien projektien aikataulutilanne. Näkymä kertoo missä vaiheessa projektit ovat, näkymästä näkee myös värikoodein jos esimerkiksi jossain projektissa aikataulu on tavoitteeseen nähden myöhässä. Projekteja voi suodattaa eri kriteerien mukaisesti esimerkiksi projektipäällikön, tuoteryhmän tai projektin tilan mukaan.



KUVIO 7. Portfolio-näkymä (Projektinhallintaohjelmiston käyttöohje 2012).

Projektinäkymä (kuvio 8) sisältää yksittäisen projektin tarkat tiedot ja tehtävävärit. Näkymän yläosa koostuu projektin perustiedoista, joista käy ilmi projektia määrittävät tekijät kuten projektityyppi, projektipäällikkö, projektiryhmä, suunniteltu alku-/loppupäivämäärä sekä projektin tilakoodi kuten suunnitteilla/käynnissä/keskeytetty/valmis. Mikäli tilassa tapahtuu muutos, kirjataan tehty päätös projektin tilanneraportti-kohtaan, jolloin tärkeää historiatietoa jää ohjelmistoon muistiin. Projektipäälliköt voivat myös itse kirjata kommentteja projektin tilanteen etenemisestä tilanneraportti-kohtaan. Sen sijaan projektin perustietoja ei tuotekehittäjällä ole projektipäällikkönä mahdollisuus itse muuttaa.

Projektinäkymän alaosassa näkyy projektin tehtäväpuu. Projektin rakenne muodostuu vaiheista, katselmointipisteistä ja tehtävistä. Vaiheiden alle lisätään joko toisia vaiheita tai tehtäviä. Projektipäällikkö pääsee itse muokkaamaan, lisäämään tai poistamaan mahdollisessa mallipohjassa olleita valmiita tehtäväriivejä vastaamaan oman projektinsa

vaatimuksia. Tehtäviin on mahdollista liittää liitetiedostoja kommenttiosion lisäksi. Jokainen projektille oleellinen tehtävärivi aikataulutetaan ja vastuutetaan. Kun vastuhenkilö on kyseisen tehtävän kuitannut, sitä ei enää jälkikäteen pysty muokkaamaan.

Projektinäkömä
2011-0168 - Kookosjuoma

Admin Admin | Kiraudu ulos

Perustiedot

Projektinumero: 2011-0168
 Päivitetty: 30.3.2012 17:17 (Admin Admin)
 Projektin nimi: Kookosjuoma
 Projektipaallikko: [Valitse]
 Projektiryhmä: Test1 P
 Suunniteltu alkuloppu pvm: 23.11.2011
 Todeellinen alkuloppu pvm: 19.10.2011
 Brandi: Brändi2
 Projektityyppi: Tuotparannus
 Projektin tila: Käynnissä vakavissa ongelmissa
 Projektin liitteet: [Liitetiedosto]

Tuotekehitystoimeksianto

SOY projektiin numero: SOY 3221
 Tuotteen lopullinen nimi: K/Ruohu
 Tuotenumero: 112332112332112
 Hönke: [Valitse]
 Markkinoille tulo pvm/jakso: 25.04.2012 / 2012 / 2
 Tuoteturvallisuusryhmä: Test1 P
 Volyyymi: 10 kg/v
 Myynti: 5 €/v
 Katetavoite: 14 €/kg
 Kate: 140 €/v
 Allprojektit: 2012-0030 - Palomatonon pulo

Tilannehistoria 27.3.2012

| Tila | Tehtävän kuvaus | Suunniteltu aika | Vastuhenkilö | Suun. / Tod. kesto (h) | Tulos | Liitetiedostot | Kuitaus pvm. |
|------|---|-------------------------|--------------|------------------------|-------|----------------|--------------|
| ▶ | Vaihe 1 K1 | 27.01.2012 | | | | | 18.1.2012 |
| ● | Häs jalkostamolta pari isompaa pähkinää ja maustote ainekset [Projekt: 2011-0168 (777) tehtävä] | 13.01.2012 - 27.04.2012 | Test0 P | 570.0 / 0.0 | | | |
| ▶ | Vaihe 2 K2 | | | | | | 29.2.2012 |
| ▶ | Vaihe 3 K3 | | | | | | 29.3.2012 |
| ▶ | Vaihe 4 K4 | 05.04.2012 | | | | | |

Kuvio 8. Projektinäkömä (Projektinhallintaohjelmiston käyttöohje 2012).

5 KYSELYTUTKIMUS HENKILÖSTÖLLE

5.1 Tutkimusmenetelmä

Empiirinen eli havainnoiva tutkimustoiminta voidaan jakaa kvantitatiivisiin eli määrällisiin ja kvalitatiivisiin eli laadullisiin tutkimuksiin. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä, ja aineistonkeruumenetelmiä ovat esimerkiksi lomake- ja sähköiset kyselyt. Kvalitatiivinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta ja selvittämään sen käyttäytymisen ja päätösten syitä, ja siinä aineisto on usein tekstimuotoista. (Heikkilä 2005, 13, 16–17.)

Opinnäytetyötä varten tehdyssä kyselytutkimuksessa haluttiin sekä kartoittaa tähänastisia kokemuksia projektinhallintaohjelmiston käyttöönotossa että kerätä kehitysideoita jatkoa ajatellen. Kvantitatiivisella tutkimuksella saadaan kartoitettua olemassa oleva tilanne, mutta ei pystytä riittävästi selvittämään asioiden syitä, kun taas kvalitatiivinen tutkimus sopii toiminnan kehittämiseen, vaihtoehtojen etsimiseen ja sosiaalisten ongelmien tutkimiseen (Heikkilä 2005, 16).

Kyselytutkimuksessa yhdistettiin sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen tutkimus siten, että suurin osa kysymyksistä oli strukturoituja eli monivalintakysymyksiä, jolloin kysymyksissä on valmiit vastausvaihtoehdot. Strukturoitujen kysymysten tarkoituksena on yksinkertainen vastausten käsittely sekä tiettyjen virheiden torjunta. Kyselyssä oli mukana myös laadullista tulkintaa eli avoimia kysymyksiä, joissa vastaajien valintamahdollisuuksia ei rajoiteta mitenkään. Tällä haluttiin erityisesti tuoda esiin uusia näkökantoja ja parannusehdotuksia, joita on strukturoiduin kysymyksin mahdotonta toteuttaa. (Heikkilä 2005, 49–50.)

5.2 Kyselytutkimuksen toteutus

Opinnäytetyössä tehty tutkimus toteutettiin sähköisenä kyselynä. Kyselylomake (liite 1) jaettiin samansisältöisenä Saarioinen Oy:n tuotekehittäjille ja tuotesuunnittelijoille, yhteensä 21 henkilölle. Kysely haluttiin tehdä nimenomaan tuotekehitysosastolle, sillä

tuotekehittäjät ja tuotesuunnittelijat ovat ohjelmiston päivittäisiä käyttäjiä, jotka projektipäällikköinä suunnittelevat ja aikatauluttavat itse omat projektinsa.

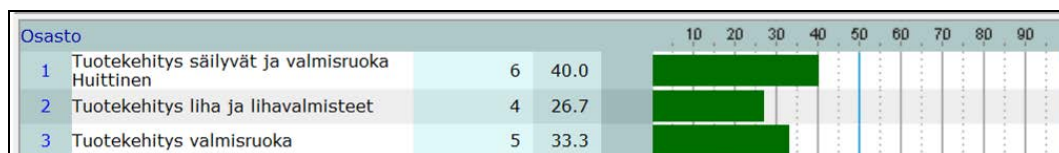
Opinnäytetyön ohjaaja, tuotekehitysjohtaja Mirja Lonka, tiedotti tuotekehitysosastoa etukäteen kyselystä noin viikkoa ennen varsinaista kyselyä. Sähköinen vastauslinkki lähetettiin 2.4.2013 ja vastausaika annettiin vajaat kaksi viikkoa. Muistutusviesti lähetettiin sähköpostitse vielä 10.4.2013 ja viimeinen palautuspäivä oli 12.4.2013. Lomakkeen palautti yhteensä 15 henkilöä, joten vastausprosentti oli 71 %.

Tutkimus toteutettiin sähköisenä kyselynä talon sisäisellä Optimix-palautteenhallinta-ohjelmalla, jolla esimerkiksi hoidetaan asiakaspalautteet ja toteutetaan yrityksen sisäiset tuotetestit. Lomakkeessa oli mukana sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä. Tavoite oli nimenomaan avointen kysymysten myötä saada vastauksia ohjelmiston perehdytykseen, käyttöönottoon ja käyttökokemuksiin liittyen. Kyselyyn vastattiin anonyymisti, vain osastotieto kysyttiin. Tavoitteena oli näin saada enemmän ja rehellisempiä vastauksia kuin nimellä vastattaessa. Etukäteen haluttiin kuitenkin tietoa esimerkiksi mahdollisten koulutustarpeiden kohdistumisesta jollekin tietylle osastolle, siksi osastojako haluttiin taustamuuttujaksi. Tuotekehitysosastoja on kolme, joista kullakin työskentelee viidestä yhdeksään henkilöä.

Tutkimuskysymykset jaoteltiin asiakokonaisuuksittain. Lomakkeessa oli yhteensä 25 kohtaa. Kysymykset 1–4 liittyivät perehdytykseen. Kysymykset 5–8 koskivat vastaajan omaa ohjelmiston käyttöä ja käyttötaitoja sekä mahdollista lisäperehdytyksen tarvetta. Kysymykset 9–11 koskivat ohjelmiston olemassa olevia käyttöohjeita ja niiden riittävyyttä. Kohdat 12–22 liittyivät ohjelmiston ominaisuuksiin ja kysymykset 23–25 olivat avoimia kysymyksiä koskien ohjelmiston vaikutuksia vastaajan omaan työnkuvaan.

5.3 Vastaajien taustatiedot

Kuten mainittua, vastaukset kyselyyn pyydettiin nimettömänä, vain vastaajan osasto kysyttiin. Vastauksia saatiin yhteensä 15 kpl (kuvio 9). Vastaukset jakaantuivat siten, että vastaajista Tuotekehitys säilyvät ja valmisruoka Huittinen -osastolta oli kuusi henkilöä (40 % vastanneista), Tuotekehitys liha ja lihavalmisteen -osastolta neljä henkilöä (26,7 %) ja Tuotekehitys valmisruoka -osastolta viisi henkilöä (33,3 %).

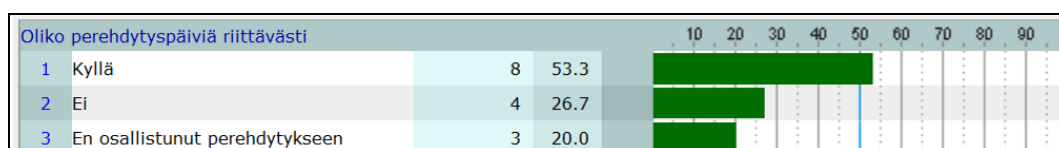


KUVIO 9. Vastaajat osastoittain.

Osastojen kokonaishenkilömääriin nähden Tuotekehitys säilyvät ja valmisruoka Huittinen -osaston vastausprosentti oli 86 % (6/7), Tuotekehitys liha ja lihavalmisteen -osaston 80 % (4/5) ja Tuotekehitys valmisruoka -osaston 56 % (5/9).

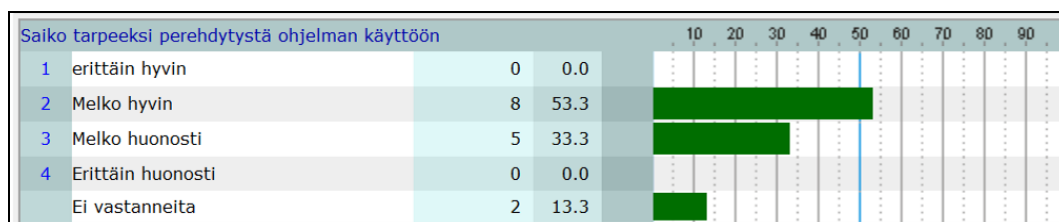
5.4 Perehdytys

Kysymykset 1–4 liittyivät perehdytykseen. Kysymyksessä 1 (kuvio 10) kysyttiin oliko ohjelmiston perehdytyspäiviä vastaajan mielestä riittävästi. Kyllä-vastauksia oli kahdeksan kpl (53,3 %), Ei-vastauksia neljä kpl (26,7 %) ja kolme henkilöä (20 %) ei osallistunut perehdytykseen.



KUVIO 10. Kysymys 1 – Oliko ohjelmiston perehdytyspäiviä riittävästi?

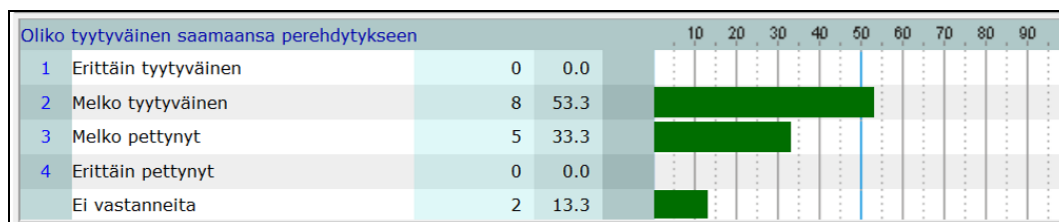
Kysymyksessä 2 (kuvio 11) kysyttiin saiko vastaaja perehdytyksessä tarpeeksi opastusta ohjelmiston käyttöön. Melko hyvin -vastauksia oli kahdeksan kpl (53,3 %) ja melko huonosti -vastauksia viisi kpl (33,3 %). Ei vastanneita kaksi kpl (13,3 %).



KUVIO 11. Kysymys 2 – Saitko perehdytyksessä tarpeeksi opastusta ohjelman käyttöön?

Kysymyksessä 3 (kuvio 12) kysyttiin vastaajan tyytyväisyyttä saamaansa perehdytykseen. Melko tyytyväisiä oli kahdeksan kpl (53,3 %) ja melko pettyneitä viisi kpl (33,3 %).

%). Ei vastanneita kaksi kpl (13,3 %). Huomioitavaa kysymyksissä 2-3 on ei-vastanneiden määrä, joka ei täsmää kysymyksen 1 vastauksen kanssa, jonka mukaan kolme henkilöä ei osallistunut perehdytykseen.



KUVIO 12. Kysymys 3 – Olitko tyytyväinen saamaasi perehdytykseen?

Kysymys 4 oli avoin kysymys, jossa kysyttiin vastaajan mielipiteitä ja kommentteja perehdytykseen liittyen ja kehitystarpeita vastaaviin perehdytyksiin tulevaisuudessa. Kysymykseen saatiin vastauksia 12 henkilöltä. Vastaajat arvostelivat muun muassa sitä, että ennen perehdytystilaisuuksia ei käyttäjillä juurikaan ollut tietoa ohjelmistosta, mutta toisaalta perehdytyksessä jo oletettiin, että ohjelmisto oli tuttu. Kun ohjelmisto ”putkahti” harjoituskäyttöön, aiheeseen ei ollut yhteistä aloitusta, ja perehdytys järjestettiin vasta myöhemmin.

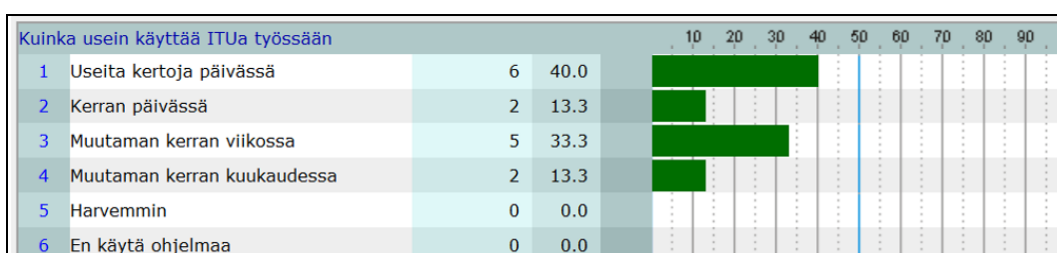
Perehdytyksissä ei kaikilla osallistujilla ollut kannettavaa tietokonetta mukanaan, joten ohjelmaa ei päässyt heti tilaisuudessa käyttämään ja testaamaan. Toisaalta perehdytyksen teoriaosuuteen oltiin tyytyväisiä, mutta oppien hyödyntäminen käytäntöön oli vaikeaa, koska konkreettisia projekteja ei juuri sillä hetkellä ollut. Kritiikkiä sai myös se, että ohjelmistoon perehdyttiin syvällisemmin kaksi tuotekehittäjää, joilta ei tieto kuitenkaan siirtynyt eteenpäin. Syvällisempää perehdytystä kaikille käyttäjille olisi kaivattu alusta asti. Eräässä vastauksessa on kiteytettynä monen palautteet:

Vaati henkilökohtaisen kiinnostuksen/motivoinnin, että neuvoloiden jälkeen aloit itsenäisesti vielä perehtyä ja harjoitella ohjelmaa. Esimiehen toimesta tuli impulssi että käyttää, mutta tarkempaa/syvällisempää mm. osaston sisäistä perehdytystä tai käyttövinkkejä, -tapoja on oikeastaan otettu käyttöön vasta nyt.

Useassa vastauksessa kaivattiin yhteistä käytäntöä ja mallia siihen, miten tehtäväkirjat ohjelmistoon tehdään, sillä käyttäjille on epäselvää mitä kaikkea ohjelmistoon linkitetään. Tämä toive toistui myös toisaalla vastauksissa. Toivottiin myös yhteistä palaveria, jossa on mukana opastaja tai muu ohjelman hyvin hallitseva henkilö.

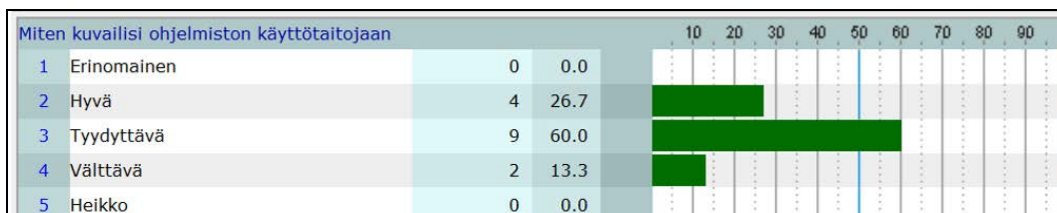
5.5 Ohjelmiston käyttäminen

Kysymyksessä 5 (kuvio 13) kysyttiin kuinka usein vastaaja käyttää projektinhallintaohjelmistoa työssään. Useita kertoja päivässä -vastauksia oli kuusi kpl (40 %), kerran päivässä kaksi kpl (13,3 %), muutaman kerran viikossa viisi kpl (33,3 %) ja muutaman kerran kuukaudessa kaksi kpl (13,3 %).



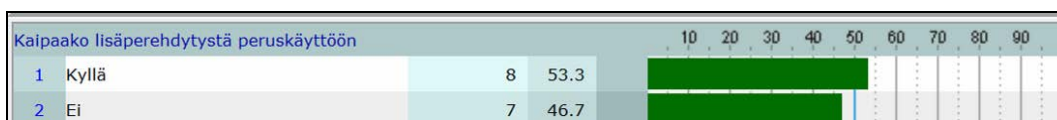
KUVIO 13. Kysymys 5 – Kuinka usein käytät ohjelmistoa työssäsi?

Kysymyksessä 6 (kuvio 14) pyydettiin vastaajia kuvailemaan ohjelmiston käyttötaitojaan. Neljä vastaajaa (26,7 %) kuvasi taitojaan hyväksi, tyydyttäväksi yhdeksän henkilöä (60 %) ja välttäväksi kaksi henkilöä (13,3 %).



KUVIO 14. Kysymys 6 – Miten kuvailisit ohjelmiston käyttötaitojasi?

Kysymyksessä 7 (kuvio 15) kysyttiin mahdollisen lisäperehdytyksen tarvetta ohjelmiston päivittäiseen peruskäyttöön. Vastaukset jakaantuivat lähes tasan, sillä kyllä-vastauksia oli kahdeksan kpl (53,3 %) ja ei-vastauksia seitsemän kpl (46,7 %).

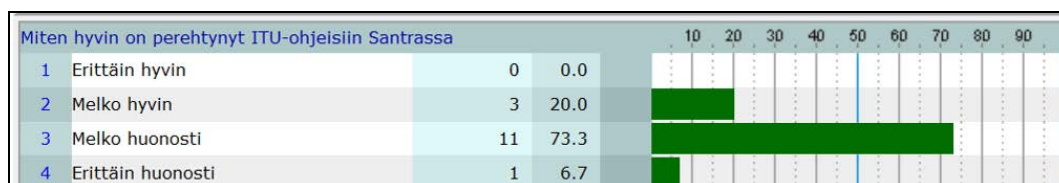


KUVIO 15. Kysymys 7 – Kaipaako lisäperehdytystä ohjelmiston päivittäiseen peruskäyttöön?

Kysymys 8 oli avoin kysymys, jossa kysyttiin millaista lisäperehdytystä kaivataan ohjelmiston peruskäyttöön. Vastauksia saatiin kuudelta henkilöltä ja myös näissä vastauksissa nousi esiin toive yhtenäisestä toimintamallista eli mitä tietoja ja miten tarkasti ohjelmistoon kirjataan. Ohjelmiston perusteiden ja aikataulutuksen läpikäymistä toivottiin ja kahdella vastaajalla oli epäselvyyttä ohjelmiston ”hienouksista” ja mahdollisuuksista.

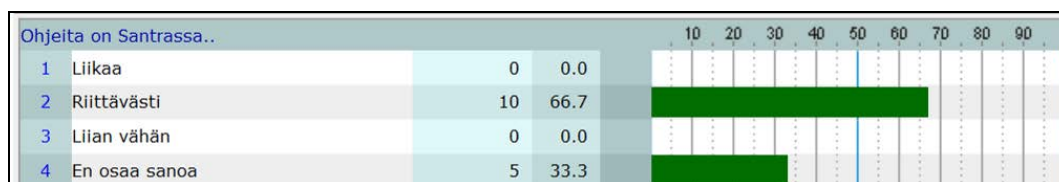
5.6 Ohjelmiston käyttöohjeet

Kysymyksessä 9 (kuvio 16) kysyttiin miten hyvin vastaaja on perehtynyt ohjelmiston käyttöohjeisiin talon sisäisessä intranetissä, Santrassa. Melko hyvin -vastauksia oli kolme kpl (20 %), melko huonosti -vastauksia 11 kpl (73,3 %) ja erittäin huonosti yksi kpl (6,7 %).



KUVIO 16. Kysymys 9 – Miten hyvin olet perehtynyt ohjelmiston ohjeisiin intranetissä?

Kysymys 10 (kuvio 17) koski kyseisten käyttöohjeiden määrää, joita kymmenen vastaajan (66,7 %) mukaan on olemassa riittävästi. Viisi vastaajaa (33,3 %) ei osannut sanoa kantaansa.



KUVIO 17. Kysymys 10 – Ohjelmiston ohjeita on intranetissä mielestäni.

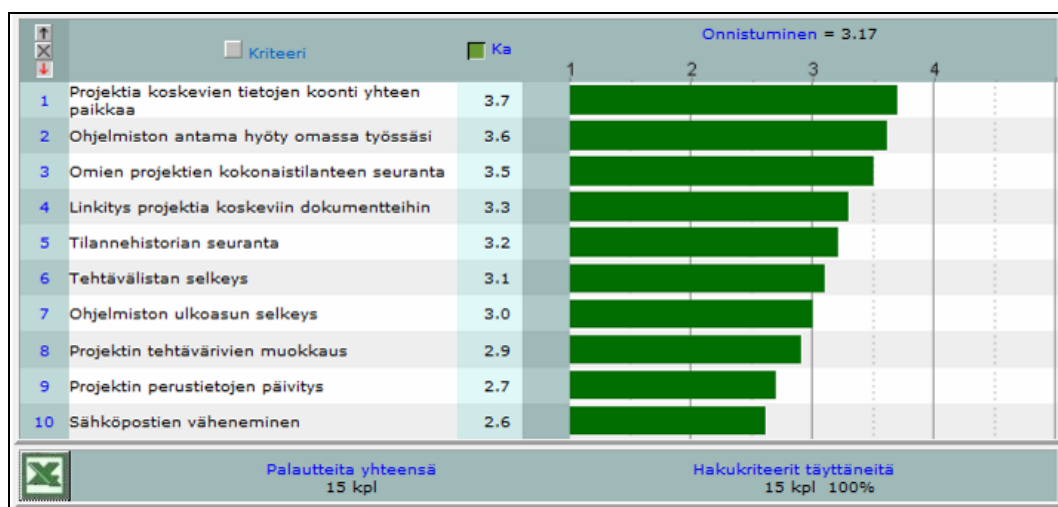
Kysymys 11 oli avoin kysymys, mitä ohjelmistoon liittyviä ohjeita kaivataan lisää. Saatuja vastauksia oli yksi kpl, jossa toivottiin selkeämpiä ohjeita.

5.7 Ohjelmiston ominaisuudet

Kohdat 12–21 koskivat ohjelmiston ominaisuuksia ja niiden toimivuutta asteikolla 1–5 (1=heikko, 2=välttävä, 3=tyydyttävä, 4=hyvä, 5=erinomainen). Arvioitavat ominaisuudet olivat:

- Tehtävälistan selkeys
- Omien projektien kokonaistilanteen seuranta
- Projektin tehtävärivien muokkaus
- Projektin perustietojen päivitys
- Linkitys projektia koskeviin dokumentteihin
- Tilannehistorian seuranta
- Projektia koskevien tietojen koonti yhteen paikkaan
- Sähköpostien väheneminen
- Ohjelmiston ulkoasun selkeys
- Ohjelmiston antama hyöty omassa työssäsi

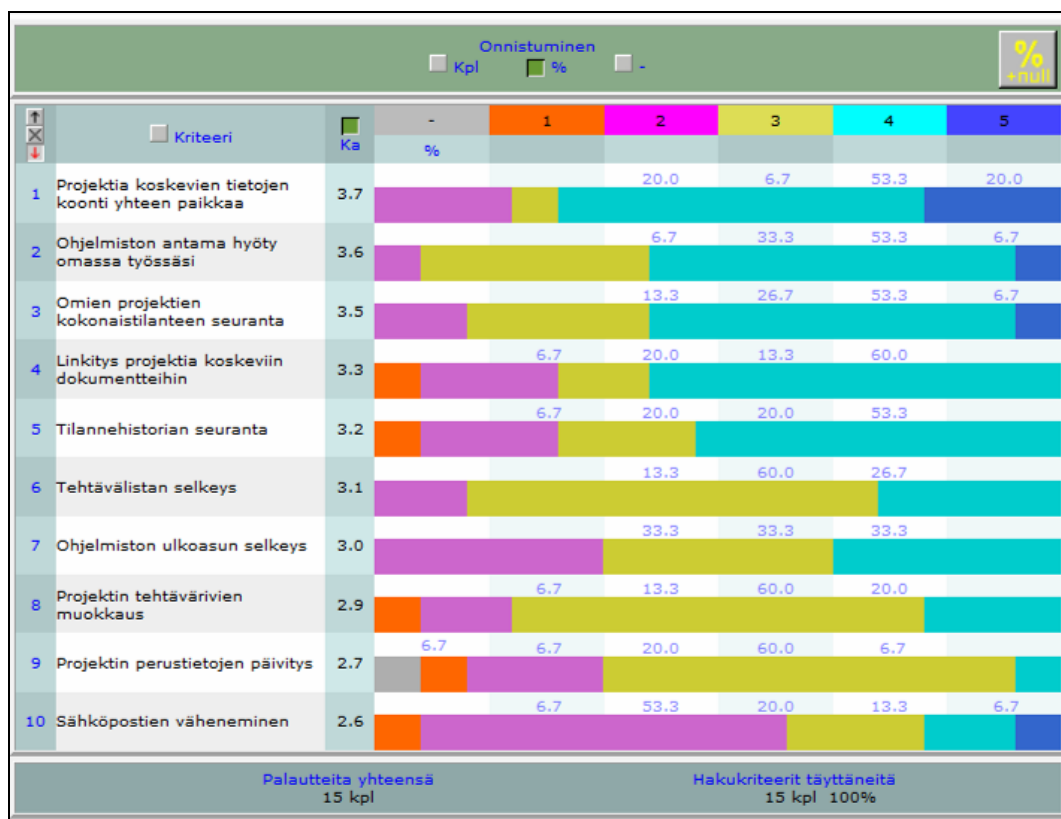
Projektia koskevien tietojen koonti yhteen paikkaan koettiin parhaimmaksi vaihtoehtona olleista ominaisuuksista keskiarvolla 3,7. Seuraaviksi nousivat kohdat Ohjelmiston antama hyöty omalle työlle ja Omien projektien kokonaistilanteen seuranta. Sähköpostien vähenemiseen ja Projektien perustietojen päivitykseen oltiin tyytymättömiä. Huomattavaa kuitenkin on, että heikoimmatkin keskiarvot ovat välttävän ja tyydyttävän välillä keskiarvona 2,6. Vastaukset kuviossa 18.



KUVIO 18. Kysymykset 12–21 – Ohjelmiston ominaisuuksien toimivuus keskiarvojärjestyksessä.

Ominaisuuksien jakaantumista tarkemmin tutkittaessa (kuvio 19) huomataan, että toiseksi heikoimmaksi arvioitu Projektien perustietojen päivitys -kohta ei ole saanut yhtäkään erinomainen -vastausta, suurin osa (60 %) vastauksista on tyydyttäviä. Tämä johtuu siitä, ettei projektipäälliköllä itsellään ole mahdollista muuttaa tuotekehitysprojektien perustietoja, vaan muutosoikeus on tuotekehityspäälliköillä ja tuotetietovastaavilla. Sähköpostien vähenemisen kokee 53,3 % vastaajista ainoastaan välttäväksi, eli toistaiseksi ohjelmisto ei ole suuresti vaikuttanut saapuvien sähköpostien määrään. 20 % vastaajista on kokenut jo kuitenkin sähköpostien vähenemisen joko hyvänä tai erinomaisena.

Ohjelmiston ulkoasun selkeys -kohdassa keskiarvon hajonta on pientä, sillä välttävä-, tyydyttävä- ja hyvä-arviointeja on kutakin 33,3 % vastauksista keskiarvon ollessa siis 3,0 eli tyydyttävä. Viisi arvioitavaa ominaisuutta on saanut yhden heikko-arvosanan ja välttävä-arvosanoja on kaikilla ominaisuuksilla, joten yksikään arvioitavista ominaisuuksista ei kaikkien vastaajien mielestä ollut täysin toimiva.



KUVIO 19. Kysymykset 12–21 – Ohjelmiston ominaisuuksien toimivuus asteikolla 1–5.

Myös avoin kysymys 22 koski ohjelmiston ominaisuuksia, tähän saatiin vastauksia 12 henkilöltä. Ohjelmiston koee kankeaksi useampi vastaaja. Liitteiden käsittely ohjelmistossa on usean vastauksen mukaan hankalaa, sillä liitteet on vietävä ohjelmistoon tiedostoina, eikä linkkeinä, josta esimerkkinä yksi vastaus:

Valitettavasti ohjelmiston käyttö ja kaikkien tietojen kokoaminen ohjelmaan lisää tuotekehittäjän työtaakkaa, sillä useimmiten tiedot on ensin tallennettava jonnekin muualle. Dokumentteja ei voi ohjelmaan tuoda linkkeinä, vaan ne pitää tuoda liitetiedostoina. Kun liitettyyn dokumenttiin tehdään päivitys, on liite poistettava ja päivitettyinä liitettävä uudelleen.

Projektin perustietojen päivittämistä toivottiin helpommaksi, sillä kuten edellä mainittua nykykäytännössä tuotekehittäjän oikeuksilla ei pääse itse muuttamaan tuotekehitysprojektin perustietoja (esimerkiksi projektin tila). Toivottiin muun muassa tehtäväkirjausten aikajärjestystä, tehokkaampaa tehtävälisteriä (esimerkiksi vain 2–3 viikon tehtävät näkyviin), sähköpostilähetyksen varmistusta ja tehtävärivin kuittausta ilman deaktivointia (riviltä pitää välillä poistua että sen saa uudelleen aktivoitua). Tehtävä- ja tulosruutuun toivottiin lisää kirjoitustilaa, nyt aika- ja vastuuhenkilösarakkeet ovat tekstimäärään nähden turhan suuret.

5.8 Vaikutus työtapoihin

Avoimessa kysymyksessä 23 kysyttiin, miten ohjelmiston käyttö on muuttanut vastaajan työskentelyä, johon vastauksia saatiin 13 henkilöltä. Vastauksia muodostui odotettiin kahdesta eri näkökulmasta. Osa vastaajista totesi, että projektia koskevat paperit ovat vähentyneet, ja nyt ne löytyvät helposti ohjelmistosta. Tämä koetaan helpotukseksi myös tuurauksien, esimerkiksi lomien aikana. Kuitenkin eräs vastaaja totesi, ettei kokonaan päästä sähköiseen tallennukseen, sillä kansio/muovitasku on vielä hieman kätevämpi päivittäisessä kehitysprojektien pyöryksessä. Toisaalta tehtävien kirjaukset lisäävät päätetyötä ja vievät aikaa, mutta ovat tarkempia ja säännöllisemmin tehtyjä. Yksi vastaus tiivistä monen vastaajan kommentit:

Toisaalta aiheuttanut lisätyötä ja paineita, mutta toisaalta projektitietojen löytyminen samasta paikasta tuo selkeästi apua projektin hallintaan.

Eräs vastaaja totesi, että ohjelmisto on jo päivittäinen työkalu ITEMin (tuotetietojen hallinta) ja sähköpostin lisäksi. Projektin kokonaistilanne ja kriittiset pisteet ovat helpommin hahmotettavissa ohjelmiston avulla. Myös projektin loppupää (tuotannon seuranta ja loppukatselmointi) saavat ohjelmiston myötä paremmin huomiota.

Kysymyksessä 24 kysyttiin, onko jotain esteitä, miksi vastaaja ei käytä ohjelmaa tällä hetkellä, tai jotka haittaavat ohjelmiston käyttöä. Kymmenestä vastauksia antaneesta henkilöstä moni kommentoi, miten aika ei tahdo riittää, sillä ohjelmiston käyttö ja tehtävien kirjaus on hidasta. Paperien ja sähköpostien skannaaminen ohjelmaan on isotöistä, ja esimerkiksi näytelähetysten reseptit kommentteineen on edelleen tallennettava paperiversiona kansioon, koska reseptiä ei voi laittaa ohjelmistoon liitteeksi.

Usein on priorisoitava varsinaiset tehtävät niiden projektinhallintaohjelmistoon kirjaamisen edelle.

Eräs vastaajista totesi, miten ohjelma vaatisi jatkuvaa käyttöä, jotta siitä tulisi luonnikas tapa toimia. Vastuuhenkilön kirjaamista toivottiin vain niihin tehtäviin, jotka eivät kuulu projektipäällikölle, nyt vastuuhenkilö pitää kirjata jokaiselle riville.

5.9 Kehitysehdotuksia

Viimeisessä avoimessa kysymyksessä 25 toivottiin vastaajilta kehitysehdotuksia ja muita kommentteja ohjelmistoon liittyen. Vastauksia saatiinkin kymmeneltä henkilöltä runsaasti, tässä muutamia suoria lainauksia:

- Ohjelman ulkoasu liian pienifonttinen.
- Koulutusta ohjelmistoon, ainakin tuotekehitysväelle
- Tuotenumero hakukriteeriksi.
- Kirjauksien seuranta aikajanalla.
- Sähköpostin varmennus ennen lähettämistä.
- Sähköpostin tallennusmahdollisuus Outlookista suoraan ohjelmistoon.
- Mahdollisuus lähettää tehtäväkohdasta sähköpostin toiselle henkilölle ilman, että tehtävä pitää vastuuttaa ko. henkilölle. Sähköpostiin olisi myös hyvä saada kirjoittaa muitakin asioita kuin se mitä tehtäväkohdassa lukee.
- Yhteenvetotuloste henkilön projekteista ja tehtävistä.
- Projektin vaiheet ja tehtävät eivät vastaa projektin kulkua kronologisesti. Niitä pitäisi saada muokattua esim. niin, että vain omaan tehtävään liitty-

vät kohdat voisi valita listalta näkyviin ja siihen järjestykseen kun ne eri projekteissa suunnitellaan toteutettavaksi.

- Projektin perustietojen muokkausoikeus myös tuotekehittäjälle.
- Hyvä ohjelma sen puolesta, että nyt kaikkien projektit on samalla tavalla tallennettu ja helpottaa esim. sijaisena oloa. Valmis projektipohja helpottaa muistamaan kaikki asiat, mitä projektiin liittyy.

Kehitysehdotusten kautta voidaan huomata, että vastaajat löytävät kehitettävää monilla osa-alueilla. Ohjelmiston räätälöintiä kaivataan, jotta siitä saataisiin paremmin tuotekehitysprojekteja palveleva.

6 POHDINTA

Ohjelmaan liittyi käyttäjien taholta ennen käyttöönottoa paljon odotuksia ja sen toivottiin paikkaavan projektinhallinnan ongelmakohtia. Haasteita ohjelmiston käyttöönotolle on aiheuttanut muun muassa yleinen kiire työpaikalla, sillä uutuustuoteprojekteja on ollut paljon samaan aikaan, kun uutta ohjelmistoa on opeteltu käyttämään. Loppusyksystä 2012 tehtiin myös jonkin verran organisaatio- ja työnkuvamuutoksia.

Projektinhallintaohjelmiston alkutaipaleella opinnäytetyön laatijan keräämiä suoria lainauksia ja ajatuksia kahvipöytä- ja käytäväkeskusteluista:

- Luovuus nujerretaan tuotekehittäjän työstä.
- Työaika menee koneella istuessa.
- Liikaa valvontaa.
- Tuttu työkuvio muuttuu, näin on tehty jo kauan.
- Paljon uusia asioita eli paljon opeteltavaa.
- Epäselvää miten ohjelmasta saadaan suoria hyötyjä omalle työlle.
- Toiveena sähköpostien väheneminen.
- Helpottaa tuurauskuviota, kun kaikki tieto kaikkien saatavilla. Ennen pitänyt pohtia, mikä on kenenkin tallennuslogiikka, mistä kansioista tieto löytyy ja onko kyseiseen kansioon tuuraajalla käyttöoikeudet.

Kyselyn vastausprosentti 71 % on hyvä ottaen huomioon, että kysely sattui erittäin kiireiseen aikaan, sillä samaan aikaan oli esimerkiksi talvilomia, ennakoimattomia yhteen-sattumia ja työkiireitä kuten näytevalmistuksia.

Kuten kyselyn vastauksistakin on suoraan luettavissa, ohjelmiston käyttöönotto ja perehdytys eivät sujuneet täysin mallikkaasti. Ohjelman testiversion jakaminen sähköpostilinkillä ei innostanut käyttäjiä testaamaan ohjelmaa täysin omatoimisesti, vaikka se tavoitteena olikin. Hämmennystä tuotekehityksessä aiheutti myös se, että muita osastoja koulutettiin ohjelman käyttöön ennen tuotekehitysosastoa. Eli toisille osastoille annettiin käyttökoulutusta samanaikaisesti, kun ohjelman peruskäyttäjien eli tuotekehittäjien ja tuotesuunnittelijoiden oletettiin tutustuvan ohjelmaan itsekseen ja omatoimisesti.

Riittävän perehdytyksen ja selkeän ohjeistuksen merkitys uuden ohjelmiston sisäistämisessä on valtava ja niillä voidaan vähentää muutosvastarintaa. Jos heti alussa olisi yhteisesti käyty muutamat perusasiat ohjelmasta läpi, olisi ohjelmiston saama vastaanotto

ollut ehkä toisenlainen. Totta on, että ohjelmistoja ei opita lukemalla ja katsomalla, vaan jokapäiväisen käytön kautta. Jos kuitenkin jo lähtökohta on se, että oletetaan käyttäjän itsenäisesti oman toimensa ohella opettelevan ja tutustuvan ohjelmaan, on suuri vaara että muutosvastarinta nostaa päätään jo ennen kuin käyttäjä on ohjelmaa edes ensimmäistä kertaa avannut. Ensimmäisellä mielikuvalla on pitkät jäljet ohjelmiston käytössä, joten käyttöönotto on juuri se projektin piste, jossa myönteistä mielikuvaa tulisi luoda kaikin tavoin.

Minkä tahansa tietojärjestelmän käyttöönotossa olisi ehdotonta, että osallistujat pääsisivät heti testaamaan ohjelmaa, mielellään jo perehdytystilaisuudessa. Jatkossa jo vastaavien projektien suunnitteluvaiheessa olisi hyvä ottaa jopa ohjelmiston tulevia käyttäjiä aktiivisesti mukaan jo suunnitteluun. Jo perehdytysvaiheessa olisi myös nimettävä ohjelman mahdolliset tukihenkilöt ja selkeytettävä heidän roolinsa kokonaisuuden kannalta. Esimerkiksi kuuluuko heille toisten käyttäjien koulutus ja opastus, jolloin käyttötaito olisi oltava vankempaa kuin peruskäyttäjällä. Vai onko tarkoituksena paikallistuen antaminen ja sanansaattajana toimiminen, eli palautteiden raportointi ja delegointi eteenpäin.

Vastauksista käy ilmi, että koulutusta kaivataan, sillä vastaajista lähes puolet (46,7 %) koki tarvitsevansa lisäperehdytystä. 60 % käyttäjistä kuvaili ohjelmiston käyttötaitojaan tyydyttäväksi, joten koulutuksella toivottavasti saadaan parannusta tähänkin kohtaan. Ohjelmiston käyttöohjeet eivät ole käyttäjille tuttuja, sillä melko huonosti tai erittäin huonosti ne kuvaili tuntevansa 12 henkilöä, joka on 80 % vastaajista. Kiireinen työtahti ja henkilöiden työkuormitus ei välttämättä anna mahdollisuuksia perehtyä omatoimisesti ohjeisiin, vaan parhain hyöty niistäkin ehkä saataisiin nimenomaan yhteisesti läpikäymällä, esimerkiksi juuri koulutustilaisuudessa.

Tulevissa koulutuksissa olisi hyvä ainakin lyhyesti käydä läpi myös ohjelman pääpiirteet ja perusteet esimerkiksi nimenomaan olemassa olevien ohjeiden avulla. Toisille asia on kertausta, mutta läpikäymisestä saataisiin joka tapauksessa viritä hyvää keskustelua. Koulutusten myötä ja tiedon lisääntyttyä ohjelman käyttöastekin varmasti nousisi. Nyt vastaajista kuusi henkilöä vastasi käyttävänsä ohjelmistoa useita kertoja päivässä, tämän luvun oletettavasti toivotaan olevan korkeampi, jotta ohjelmistosta saadaan niin sanotusti täydet tehot irti.

Yksittäisistä vastauksista esille nousi projektin perustietojen muokkausoikeus, joka pitäisi olla myös projektipäälliköillä eli tuotekehittäjillä ja -suunnittelijoilla. Liitetiedostojen muokkaus ja tallentaminen tulisi olla helpompaa. Myös linkitys sähköpostiin tai tehtävien aikataulutusta sähköpostikalenteriin lisäisi ohjelmiston käyttömahdollisuuksia.

Sekä tästä kyselystä että jo aikaisemmin paikkakunnittain kerätyt kehitysideat on listattu ja välitetty eteenpäin ohjelman pääkäyttäjälle. Olisi tärkeää saada ohjelmistoon oma palautekanava tai foorumi, jonne jatkossa käyttäjät voisivat suoraan jättää ohjelmiston kehitysideoita tai muita kommentteja. Foorumi saisi olla kaikille avoin ja kommentoitavissa, jotta kaikki näkisivät mitä on jo kysytty ja mitä niihin vastattu. Tästä on jo keskusteltu yrityksessä projektinhallintaohjelmiston pääkäyttäjän kanssa ja asia toteutetaan.

Hankaluutena ohjelman alkutaipaleella toki oli, että koko ohjelma, sen käyttö, koulutukset ja niiden suunnittelu, tietojen ja käyttöoikeuksien hallinta oli selkeästi yhden ihmisen varassa. Tämä ei toki ole vain tämän ohjelman ongelma, kun puhutaan yrityksille räätälöidyistä ohjelmista. Pohdintaa aiheutti myös se, ettei it-osasto projektista jäätyään ole ollut millään tavoin mukana ohjelman käyttöönotossa ja toteutuksessa.

Opinnäytetyölle asetetut tavoitteet toteutuivat, sillä kyselyn avulla saatiin hyviä vastauksia haluttuihin aihealueisiin ja projektinhallintaohjelmiston kehittämiseen yrityksessä. Vastaukset vahvistivat hyvin pitkälti sitä mielikuvaa, joka opinnäytetyön laatijalla oli ohjelmiston käyttöönotosta jo etukäteen. Ennakoajatuksena jo työtä suunniteltaessa oli, että osa vastaajista pitäisi ohjelmiston käyttöä monimutkaisena, hankalana ja aikaa vievänä, kun taas kokeneemmille käyttäjille ohjelmiston käyttö olisi jo jokapäiväistä ja sen merkitys omalle työlle välttämätön apuväline. Nämä ajatukset perustuivat siis opinnäytetyön laatijan omiin kokemuksiin ja kahvipöytä- ja käytäväkeskusteluissa kuultuihin kommentteihin. Oli hyvä, että kysely toteutettiin nimettömänä, rehellisiä vastauksia pyydettiin ja niitä saatiin.

Kyselyssä jäi selvittämättä vastaajien kokonaisarvosana ohjelmistolle. Tätä olisi voinut olla mielenkiintoista kysyä, sillä toistaiseksi ohjelman käyttökokemukset jakautuvat melko paljon kahtia. Toisaalta paljonkin ohjelmaa käyttävät kritisoivat tiettyjä kohtia ja löytävät ohjelmistosta kehitettävää.

Projektinhallintaohjelmiston käyttöönotto Saarioisilla on ollut oma projektinsa, jota nyt jälkikäteen voi peilata opinnäytetyössä edellä mainittuihin projektinhallinnan haasteisiin. Tämänkin projektin valmisteluvaiheessa oli puutteita, jotka heijastuivat pitkälle projektin edetessä. Valmisteluvaiheeseen ei kuulunut projektin varsinaisia toteuttajia eli ohjelman peruskäyttäjiä, joiden työhön tänä päivänä ohjelman olennaisesti odotetaan jo kuuluvan. Toki on niinkin, että jos alkuvaiheessa olisi monta peruskäyttäjää ollut paikalla ilmaisemassa omia mielipiteitään, olisiko ollut vaarana että ohjelmasta olisi tullut liian räätälöity, ja siten liian kallis ja hankala ylläpitää? Joka tapauksessa kehitysideoita ja kommentteja tuntuu nyt käytön lisääntymisen myötä tulevan paljon.

On kuitenkin huomioitava, että ohjelmasta saatava tieto on juuri niin tarkkaa kuin sinne on päivitetty ja ohjelmiston antama hyöty on suoraan verrannollinen sitä käyttävien asenteeseen ja aktiivisuuteen. Käyttäjät ovat itse avainasemassa sen suhteen, miten ohjelmistoa käyttävät ja hyödyntävät omaa työtään helpottamaan. Ohjelmiston käyttö on yrityksessä vasta alkutaipaleella ja käyttö ehkä tuleekin olemaan käyttäjäkohtaista. Eräs vastaajista kommentoi kyselyssä ohjelmiston käyttöönsä ”en enää työskentelisi ilman”!

Projektit ylipäättään ovat oppimisprosesseja ja onkin muistettava, että vain projektin jäljellä oleviin tehtäviin voidaan vaikuttaa. ”On mietittävä mitä ei voi muuttaa ja panostettava riittävästi sen muuttamiseen, mikä on vielä muutettavissa, jotta projekti saataisiin kunnialla maaliin”. (Myllymäki ym. 2010, 247, 248.) Tämä opinnäytetyö on ollut projekti, jonka tuloksia tullaan yrityksessä hyödyntämään sekä ohjelmiston jatkokoulutuksessa että jatkokehityksessä.

LÄHTEET

Anttonen, K. 2003. Tehosta projektityötä. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Artto, K., Martinsuo, M. & Kujala, J. 2006. Projektiliiketoiminta. 1. painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Berkun, S. 2006. Projektinhallinnan taito. 1. painos. Jyväskylä: Readme.fi.

Heikkilä, T. 2005. Tilastollinen tutkimus. 5.–6. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Jokinen, T. 2001. Tuotekehitys. 6. painos. Helsinki: Otatieto Oy.

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

Lagus, A. 2002. Projektinhallinta pitää pyörät pyörimässä. Tietokone 4B/2002, 38.

Leppälä, K. 2011. Projektitoiminnan musta kirja. Helsinki: Readme.fi

Lonka, M. tuotekehitysjohtaja. 2013. Haastattelu 22.3.2013. Haastattelija Vuorinen, K. Valkeakoski.

Myllymäki, R., Hinkka, T., Dahlberg, T. & Uimonen, B. 2010. Miksi tietojärjestelmä-projekti epäonnistuu? Tositarinoita tuhon teiltä ja onnistumisen siemeniä. 1. painos. Helsinki: CxO Mentor Oy.

Pelin, R. 2009. Projektihallinnan käsikirja. 6. uudistettu painos. Helsinki: Projektijohdaminen Oy.

Projektinhallintaohjelmiston käyttöohje (Saarioinen Oy). Versio 1.0. 4.3.2012.

Ruuska, K. 2012. Pidä projekti hallinnassa: suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. 7. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Saarioinen Oy. Vuosikertomus 2011. Luettu 1.2.2013.
<http://vuosikertomus.saarioinen.fi/>

Silfverberg, P. 2007. Ideasta projektiksi. 1. painos. Helsinki: Edita Publishing.

Tammi, M. tuotekehityspäällikkö. 2013. Opinnäytetyöni projektinhallintaohjelmistosta. Sähköpostiviesti. maria.tammi@saarioinen.fi. Luettu 12.3.2013.

Virtanen, P. 2000. Projektityö. Helsinki: WSOY.

LIITTEET

Liite 1. KYSELY: ITU-projektinhallintaohjelmiston käyttöönotkokokemusten selvitys

1(2)

Osastosi

- Tuotekehitys säilyvät ja valmisruoka Huittinen
- Tuotekehitys liha ja lihavalmistet
- Tuotekehitys valmisruoka

1. Oliko ohjelmiston perehdytyspäiviä (=Nikon "neuvolapäiviä") riittävästi?

- Kyllä
- Ei
- En osallistunut perehdytykseen, voit siirtyä kysymykseen numero 4

2. Saitko perehdytyksessä tarpeeksi opastusta ohjelmiston käyttöön?

- Erittäin hyvin
- Melko hyvin
- Melko huonosti
- Erittäin huonosti

3. Olitko tyytyväinen saamaasi perehdytykseen?

- Erittäin tyytyväinen
- Melko tyytyväinen
- Melko pettynyt
- Erittäin pettynyt

4. Kerro mielipiteesi/kommenttisi perehdytykseen liittyen ja kehitystarpeita vastaaviin perehdytyksiin tulevaisuudessa

5. Kuinka usein käytät ITU-ohjelmistoa työssäsi?

- Useita kertoja päivässä
- Kerran päivässä
- Muutaman kerran viikossa
- Muutaman kerran kuukaudessa
- Harvemmin
- En käytä ohjelmaa

6. Miten kuvailisit ohjelmiston käyttötaitojasi?

- Erinomainen
- Hyvä
- Tyydyttävä
- Välttävä
- Heikko

(jatkuu)

7. Kaipaako lisäperehdytystä ohjelmiston päivittäiseen peruskäyttöön?

- Kyllä
- Ei

8. Mikäli vastasit Kyllä, niin millaista lisäperehdytystä kaipaisit?**9. Miten hyvin olet perehtynyt ITU-ohjelmiston ohjeisiin Santrassa? (Idea-tuoteprosessi/Ohjeet/Tuotekehitys)**

- Erittäin hyvin
- Melko hyvin
- Melko huonosti
- Erittäin huonosti

10. ITU-ohjelmiston ohjeita on Santrassa mielestäni

- Liikaa
- Riittävästi
- Liian vähän
- En osaa sanoa

11. Mikäli vastasit "Liian vähän", niin mitä ohjeita kaipaisit lisää Santraan?

Arvioi alla olevien ominaisuuksien toimivuutta ohjelmistoon liittyen siten, että 1=heikko, 2=välttävä, 3=tyytyttävä, 4=hyvä, 5=erinomainen. Mikäli et ole käyttänyt ohjelmaa, voit siirtyä kysymykseen numero 24.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 12. Tehtävälistan selkeys | | | | | |
| 13. Omien projektien kokonaistilanteen seuranta | | | | | |
| 14. Projektin tehtävärivien muokkaus | | | | | |
| 15. Projektin perustietojen päivitys | | | | | |
| 16. Linkitys projektia koskeviin dokumentteihin | | | | | |
| 17. Tilannehistorian seuranta | | | | | |
| 18. Projektia koskevien tietojen koonti yhteen paikkaan | | | | | |
| 19. Sähköpostien väheneminen | | | | | |
| 20. Ohjelmiston ulkoasun selkeys | | | | | |
| 21. Ohjelmiston antama hyöty omassa työssäsi | | | | | |

22. Kommenttejasi ohjelmiston edellä mainittuihin tai muihin ominaisuuksiin**23. Miten käyttö on muuttanut työskentelyäsi?****24. Onko jotain esteitä, miksi et käytä ohjelmistoa tällä hetkellä, tai jotka haittaavat ohjelmiston käyttöä?****25. Onko sinulla kehitysehdotuksia tai muita kommentteja ohjelmistoon liittyen?**