

Opinnäytetyö (YAMK)

Projektijohtaminen

2019

Outi Pelkonen

TURUN AMMATTIKORKEAKOULUN TEPPO-JÄRJESTELMÄ

– projektin- ja salkunhallinnan näkökulma

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Projektijohtaminen

2019 | 76 sivua, 14 liitesivua

Ohjaaja Teppo Neuvonen

Outi Pelkonen

TURUN AMMATTIKORKEAKOULUN TEPPO-JÄRJESTELMÄ

- projektin- ja salkunhallinnan näkökulma

TEPPO on Turun ammattikorkeakoulun projektisalkun- ja työajanhallinnan tietojärjestelmä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, tarvitaanko järjestelmän käyttöön lisää koulutusta, mihin tarkoitukseen sitä käytetään ja mitä tietoa sieltä käytetään. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää, minkälainen järjestelmän käytettävyys on, miten se palvelee projektin- ja projektisalkunhallintaa sekä miten järjestelmää tulisi kehittää. Opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmäksi valittiin kyselytutkimus. Tutkimuksen perusjoukon muodostivat Turun ammattikorkeakoulun henkilöstöstä sellaiset henkilöt, jotka käyttävät TEPPO-järjestelmää projektin- ja projektisalkunhallinnan näkökulmista.

Hieman yli puolet tutkimukseen osallistuneista oli sitä mieltä, että järjestelmän käyttöön pitäisi järjestää lisää koulutusta. Eniten vastaajat käyttävät järjestelmää tuntien resursointiin, kirjaamiseen sekä tuntikirjausten ja resursointien tarkastamiseen. Järjestelmää käytetään projektien johtamiseen ja seurantaan sekä projektien talouden suunnitteluun, seurantaan ja raportointiin. Järjestelmästä saatavaa tietoa hyödynnetään esimerkiksi esimiestyössä ja viestinnässä.

Noin neljä viidesosaa oli sitä mieltä, että järjestelmä tukee projektinhallintaa, ja että projektinhallinta on helpottunut järjestelmän myötä. Vastaajista alle neljä viidesosaa oli sitä mieltä, että järjestelmä on parantanut tiedon saantia ja viestintää projektisalkunhallinnan näkökulmasta sekä lisännyt läpinäkyvyyttä Turun ammattikorkeakoulussa. Kyselyn ja teorian perusteella listattiin konkreettiset kehittämissuhteet järjestelmän käyttöä ja kehittämistä varten. Kehittämissuhteita tuli etenkin tuntien kirjaamiseen, resursointiin ja raporteihin liittyen.

ASIASANAT:

Projektinhallinta, projektisalkunhallinta, projektisalkunhallintajärjestelmä ja TKI-projektit.

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Project Management

2019 | 76 pages, 14 pages in appendices

Instructor Teppo Neuvonen

Outi Pelkonen

THE TEPPO SYSTEM AT TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

- Project and portfolio management viewpoint

TEPPO is an information system for project portfolio and working time management at Turku University of Applied Sciences. The purpose of the present Master's thesis was to clarify whether further user training is required; the purpose for which the system is used; and what information is regularly retrieved from the system. The purpose was also to explore the usability of the system; how it serves project and portfolio management; and how the system should be further developed. A survey was chosen as a method for gathering the data. The survey respondents comprised of the staff of Turku University of Applied Sciences who use the TEPPO system from the point of view of project and portfolio management.

Over half of the respondents thought that more training should be provided on how to use the system. It was observed that most of the respondents used the system for resource allocation, recording hours, checking project hourly registrations and resource allocations. The system is used for the management and follow-up of the organisation's projects as well as their financial planning, follow-up and reporting. The information from the system is utilised for example by the senior management and for communicational purposes.

About four fifths of the respondents thought that the system supports project management and that this task has become easier after the introduction of the system. Less than four fifths of the participants thought that the system has improved the supply of information and communication from the point of view of project portfolio management and, at the same time, added transparency to the Turku University of Applied Sciences' processes. Based on the survey results and the chosen theoretical approaches, concrete development proposals were listed regarding the use and further development of the system. Proposals for development are presented specifically for the recording and resource allocation of working hours and for system reports.

KEYWORDS:

Project management, Project portfolio management, Project portfolio management system and RDI projects.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 TAUSTA	9
2.1 Turun ammattikorkeakoulu	9
2.2 TEPPO-järjestelmä	10
2.2.1 Järjestelmästä saatava tieto	10
2.2.2 Toimintatavat ennen TEPPO-järjestelmää ja järjestelmän käyttöönotto	12
2.2.3 Hyödyt, haasteet ja kehittäminen	13
3 PROJEKTIN- JA PROJEKTISALKUNHALLINTA	16
3.1 Projekti ja sen elinkaari	16
3.2 Projektinhallinta	18
3.3 Projektisalkunhallinta	19
3.4 Julkishallinnon salkunhallinta	22
3.5 Julkishallinnon salkunhallinta Suomessa	23
4 TUTKIMUSMENETELMÄT	26
4.1 Perusjoukko ja otanta	26
4.2 Aineistonkeruumenetelmä	28
4.3 Aineiston keruu ja käsittely	30
5 KYSELYN VASTAUKSET	31
5.1 Vastaajien taustatiedot	31
5.2 TEPPO-järjestelmän käyttö ja käytettävyys	39
5.3 TEPPO-järjestelmä projektin- ja projektisalkunhallinnan näkökulmista	48
5.4 TEPPO-järjestelmän kehittäminen	55
6 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	66
6.1 Tutkimuksen luotettavuus	66
6.2 Tutkimustulosten tarkastelu ja johtopäätökset	67
7 YHTEENVETO	74
LÄHTEET	75

LIITTEET

- Liite 1. Kysely.
Liite 2. Kehittämisehdotukset.

KUVIOT

Kuvio 1. Laajennettu projektiprosessi (Lehtonen ym. 2006, 25).	17
Kuvio 2. Perusjoukon johtotason henkilöt.	26
Kuvio 3. Perusjoukko.	27

TAULUKOT

Taulukko 1. Tutkimukseen osallistuneiden taustatiedot.	31
Taulukko 2. Tutkimukseen osallistuneiden rooli TKI-projekteissa.	32
Taulukko 3. Järjestelmän käyttäminen.	33
Taulukko 4. Koulutukset.	34
Taulukko 5. Apu järjestelmän käyttöön.	36
Taulukko 6. Järjestelmän ohjeet.	36
Taulukko 7. Ohjeiden kehittäminen.	37
Taulukko 8. Uusien ohjeiden tarve.	39
Taulukko 9. Toiminnollisuuksien käyttäminen.	40
Taulukko 10. Raporttien käyttäminen.	41
Taulukko 11. TEPPO-järjestelmän käyttö ja käytettävyys.	42
Taulukko 12. TEPPO-järjestelmä projektinhallinnan näkökulmista.	49
Taulukko 13. TEPPO-järjestelmä projektisalkunhallinnan näkökulmista.	53
Taulukko 14. TEPPO-järjestelmän kehittäminen.	56
Taulukko 15. Automaattiset sähköposti-ilmoitukset.	63
Taulukko 16. Perusjoukon/otoksen ja vastanneiden vertailu.	67

1 JOHDANTO

Projektinhallinnassa keskitytään tekemään projektit oikein, projektisalkunhallinnassa keskitytään tekemään oikeita projekteja (Enoch 2015, 1-2). Yksittäisten projektien tehokas projektinhallinta ei ole enää riittävää. Koko projektisalkun ennakoiva hallinto on tullut yhä tärkeämmäksi, jotta voidaan saavuttaa pitkäaikainen menestys sekä kilpailuetu. (Heising 2012, 582.)

Lacerda ym. toteavat, että voittoa tavoittelemattomat organisaatiot ovat ryhtyneet kiinnittämään huomiota projektinhallintaan. Ei-kaupallinen sektori on alkanut omaksua strategisen suunnittelun tekniikoita, jonka seurauksena se on hyväksynyt projektisalkunhallinnan metodologian. Vaikka projektisalkunhallinnan osaamisaluetta on tutkittu, totesivat Lacerda ym., ettei projektisalkunhallintaa ole kehitetty tai jäljennetty voittoa tavoittelemattomiin organisaatioihin. (Lacerda ym. 2016, 1-2.)

Menestyneen projektisalkunhallinnan saavuttamisessa julkisella sektorilla on haasteensa. Osa tyypillisistä projektinhallinnan menestystekijöistä ja julkisen organisaation ominaispiirteistä ovat ristiriidassa. Julkisen organisaation tarkoituksena on luoda pysyvyyttä, kun projektit edustavat innovaatioita. (Schönert & Münzberg 2019, 139.)

Opinnäytetyön aiheena on Turun ammattikorkeakoulun TEPPO-järjestelmä projektin- ja projektisalkunhallinnan näkökulmista. Järjestelmä on projektisalkun- ja työajanhallinnan tietojärjestelmä. Projektin- ja projektisalkunhallinnasta löytyy aikaisempaa tutkimusta ja teoriaa (mm. Kodukula 2006, Lacerda ym. 2016 ja Baškarada & Hanlon 2018). Turun ammattikorkeakoulussa on toteutettu kahden vuoden aikana isoja muutoksia projektisalkunhallinnassa. Tästä johtuen tuli tarve selvittää, mihin tarkoitukseen järjestelmää käytetään, mitä tietoa siitä hyödynnetään sekä miten sitä tulisi kehittää. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Turun ammattikorkeakoulu.

Turun ammattikorkeakoulussa otettiin käyttöön uusi projektisalkun- ja työajanhallinnan tietojärjestelmä 1.6.2017. Järjestelmä otettiin käyttöön vaiheittain ja sen ominaisuuksia on kehitetty käytön myötä ilmenneiden tarpeiden mukaisesti. Turun ammattikorkeakoulussa haluttiin selvittää tarkemmin järjestelmän käyttöä, käytössä ilmaantuneita haasteita sekä kehittämistarpeita sellaisilta käyttäjäryhmiltä, jotka käyttävät järjestelmää projektin- tai projektisalkunhallinnan näkökulmista. Tutkimuksesta rajattiin ulkopuolelle sellaiset

käyttäjät, jotka käyttävät järjestelmää kapea-alaisesti, esimerkiksi vain kirjaamalla työaikaansa järjestelmään.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, tarvitaanko järjestelmän käyttöön lisää koulutusta, mihin tarkoitukseen järjestelmää käytetään, mitä tietoa järjestelmästä käytetään, minkälainen järjestelmän käytettävyys on, miten järjestelmä palvelee projektin- ja projektisalkunhallintaa sekä miten järjestelmää tulisi kehittää. Käyttäjryhmiksi valittiin työn toimeksiantajan kanssa Turun ammattikorkeakoulun ylin johto, koulutusjohtajat, koulutus- ja tutkimuspäälliköt, Yhteiset palvelut -sektorin päälliköistä tutkimus-, kehitys- ja innovaatioprojektien (TKI-projektien) kanssa työskentelevät, tutkimusvastaavat, HR-yksiköstä ja taloushallinnosta kiinteästi järjestelmän kanssa työskentelevät, sektoreiden TKI-koordinaattorit ja käynnissä olevien TKI-projektien vastuuhenkilöt (projektien omistajat, projektipäälliköt, sisältöjohtajat, talousvastaavat ja neuvonantajat/koordinaattorit) sekä TEPPO-järjestelmän pääkäyttäjät.

Opinnäytetyön tavoitteena on toimittaa työn toimeksiantajalle konkreettisia kehittämissuhteita järjestelmän käyttöön ja kehittämiseen liittyen. Kehittämissuhteet pohjautuvat teoriaosan perusteella tehtyihin päätelmiin sekä valituille käyttäjryhmille tehtävään Webropol-kyselyyn. Opinnäytetyön avulla järjestelmää voidaan kehittää käyttäjiä paremmin palvelevaksi.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat: 1. Mihin tarkoitukseen valikoitu kohderyhmä käyttää TEPPO-järjestelmää, 2. Mitä tietoa he käyttävät järjestelmästä ja 3. Miten järjestelmää tulisi heidän mielestään kehittää.

Opinnäytetyön luvussa kaksi esitellään työn tausta. Siinä kerrotaan Turun ammattikorkeakoulun perustiedot ja tehtävät sekä esitellään työn aiheena oleva TEPPO-järjestelmä. Luvussa kerrotaan myös, minkälaista tietoa järjestelmästä saadaan, minkälaiset toimintatavat on ollut käytössä ennen järjestelmää sekä miten uuden järjestelmän käyttöönotto tapahtui. Lisäksi kerrotaan minkälaisia hyötyjä ja haasteita järjestelmän käytössä on jo havaittu sekä miten sitä on kehitetty.

Luvussa kolme käydään läpi aikaisempaa tutkimusta ja teoriaa projekteista sekä projektin elinkaaresta perinteisin menetelmin, projektin- ja projektisalkunhallinnasta, salkunhallinnasta julkishallinnon organisaatioissa, sekä suomalaisten julkishallinnon organisaatioiden kokemuksista salkunhallinnasta.

Luvussa neljä esitellään opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät. Kerrotaan, mikälainen on tutkimuksessa käytetty perusjoukko ja otanta sekä miten aineisto kerättiin ja käsiteltiin. Lisäksi luvussa perustellaan miksi näihin menetelmiin päädyttiin.

Luvussa viisi esitellään opinnäytetyössä tehdyn kyselyn vastaukset. Käydään läpi vastaajien taustatiedot, sekä mitä mieltä he ovat TEPPPO-järjestelmän ohjeista ja koulutuksista sekä käytöstä ja käytettävyydestä. Miten järjestelmä palvelee vastaajien mielestä projektin- ja projektisalkunhallintaa sekä miten järjestelmää tulisi kehittää.

Luvussa kuusi käsitellään tutkimuksen luotettavuutta, vedetään yhteen tutkimuksen tuloksia sekä peilataan niitä aikaisempaan tutkimukseen ja teoriaan. Lisäksi tehdään johtopäätökset aikaisemman tutkimuksen ja teorian sekä opinnäytetyössä tehdyn tutkimuksen vastauksien pohjalta. Luvussa seitsemän vedetään yhteen opinnäytetyö ja esitetään jatkotutkimusehdotukset.

2 TAUSTA

Tässä luvussa esitellään työn tausta, eli kerrotaan Turun ammattikorkeakoulun perustiedot ja tehtävät. Lisäksi esitellään työn aiheena oleva TEPPO-järjestelmä. Kerrotaan, minkälaista tietoa järjestelmästä saadaan, minkälaiset toimintatavat on ollut käytössä ennen järjestelmää sekä miten uuden järjestelmän käyttöönotto tapahtui. Lisäksi kerrotaan minkälaisia hyötyjä ja haasteita järjestelmästä on jo havaittu sekä miten sitä on kehitetty.

2.1 Turun ammattikorkeakoulu

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Turun ammattikorkeakoulu Oy, jossa on opiskelijoita noin 9000 ja henkilöstöä lähes 700. Turun ammattikorkeakoulu Oy:n omistavat Turun kaupunki (91 %), Salon kaupunki (6 %) ja Turun yliopisto (3 %). Toimintaa johtaa rehtori-toimitusjohtaja. (Turun ammattikorkeakoulu 2018.)

Turun ammattikorkeakoulussa on kolme opetuksen sektoria, joista jokaisessa on koulutusjohtaja. Heidän alaisuudessaan työskentelevät koulutus- ja tutkimuspäälliköt (KT-päälliköt), joiden alaisuudessaan työskentelevät koulutus-, tutkimus- ja/tai koulutus- ja tutkimusvastaavat (KT-vastaavat), sekä muu henkilöstö, kuten lehtorit ja yliopettajat. Turun ammattikorkeakoulussa on opetuksen sektoreiden lisäksi Yhteisten palveluiden sektori, jonka yksiköt toimivat talousjohtajan, vararehtorin sekä palvelujohtajan alaisuudessa. (Turun ammattikorkeakoulu Messi 2018.)

Turun ammattikorkeakoulussa opetuksen sektoreilla työntekijän esimiehenä on koulutus- ja tutkimuspäällikkö, jonka esimiehenä puolestaan toimii koulutusjohtaja. Työntekijän ja KT-päällikön välissä on koulutus- ja tutkimusvastaava, jolla ei ole esimiesvastuuta. Turun ammattikorkeakoulussa on yli 20 tutkimusryhmää, joiden tehtävänä on edistää Turun alueen menestystä ja hyvinvointia (Turun ammattikorkeakoulu 2019). Tutkimusryhmiä vetävät tutkimusryhmävastaavat. Osa tutkimusryhmävastaavista on myös koulutusvastaavia, jolloin he ovat KT-vastaavia.

Ammattikorkeakoululain mukaan ammattikorkeakoulun tehtävänä on antaa korkeakouluopetusta ammatillisiin asiantuntijatehtäviin ja tukea opiskelijan ammatillista kasvua. Opetuksen tulee perustua tutkimukseen, taiteellisiin ja sivistyksellisiin lähtökohtiin sekä

työelämän kehittämisen vaatimuksiin. Lisäksi tehtävänä on harjoittaa soveltavaa tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa (TKI-toimintaa) sekä taiteellista toimintaa, jotka palvelevat ammattikorkeakouluopetusta, työelämää sekä edistävät aluekehitystä ja uudistavat elinkeinorakennetta. Ammattikorkeakoulun tulee tehtäviään hoitaessaan edistää elinikäistä oppimista. (Ammattikorkeakoululaki 932/2014.)

Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta on siis yksi ammattikorkeakoulun tehtävistä. Se on myös tärkeä osa ammattikorkeakoulun rahoitusta ja sen merkitys Turun ammattikorkeakoululle on kasvanut taloustilanteen tiukentuessa viime vuosina. Vuonna 2018 Turun ammattikorkeakoulussa oli 214 käynnissä olevaa projektia, joiden ulkoinen rahoitus oli 7,5 milj. euroa ja kokonaisbudjetti 10 milj. euroa (Krappe & Pyörre 2019).

2.2 TEPPO-järjestelmä

Turun ammattikorkeakoulussa otettiin 1.6.2017 käyttöön uusi projektisalkun- ja työajanhallinnan tietojärjestelmä. Järjestelmä sai nimikilpailun myötä tuttavallisen nimen TEPPO. Järjestelmä toimii projektisalkunhallintajärjestelmänä, eli sieltä löytyy kaikki Turun ammattikorkeakoulussa toteutettavat ulkoisesti rahoitettavat TKI-projektit. Koska järjestelmä toimii myös työajanhallinnan tietojärjestelmänä, eli sinne resursoidaan ammattikorkeakoulun henkilöstö ja kirjataan työaika palkkojen kohdistamista varten, on siellä myös esimerkiksi opetuksen yksiköt projekteina. Järjestelmä on englanninkielinen.

2.2.1 Järjestelmästä saatava tieto

Järjestelmässä oleville projekteille on määritelty projektityypit, joita ovat ulkoisesti rahoitetut TKI-projektit (Externally funded RDI-project), sisäiset projektit (Internal project), koulutuksen yksiköt (Education), TKI-liiketoiminta (RDI Business project), opetuksen liiketoiminta (Student assignments), koulutuspalvelut (Training services), muut myytävät palvelut (Other services) ja muut, esimerkiksi ammattikorkeakoulun perustoiminta (Other). Järjestelmässä on kaksi salkkua, jotka ovat nimeltään Idea portfolio ja Portfolio. Ulkoisesti rahoitettavien projektien ideat viedään Idea portfolioon, jossa ne käyvät läpi arviointi- ja hyväksymisprosessin. Hyväksymisen jälkeen ne siirretään Portfolioon, josta löytyy eri vaiheissa olevat projektit.

Ulkoisesti rahoitettavien TKI-projektien vaiheet ovat valmistelussa (In preparation), valmistelu keskeytetty (Preparation discontinued), odottaa rahoituspäätöstä (Waiting for funding decision), rahoitushakemus hylätty (Negative funding decision), rahoitushakemus hyväksytty (Positive funding decision), toteutuksessa (In implementation), päättynyt (Project ended), dokumentit arkistoitu (Documents archived), vaikuttavuusarviointi tehty (Post-evaluation done) ja projekti arkistoitu järjestelmässä (Project archived in the system). Kaikki rahoitushakemukset täytyy olla koulutus- ja tutkimuspäällikön sekä koulutusjohtajan tai rehtorin hyväksymiä. Heidän merkintänsä hakemuksen hyväksymisestä laitetaan järjestelmään.

Käynnissä olevista ulkoisesti rahoitetuista TKI-projekteista täytetään järjestelmään omille välilehdilleen perustiedot (Key information), partneritiedot (Partners), seurantatiedot (Control), budjetit (Budget), rahoitus (Finances), ohjaustiedot (Steering), resursointi (Resourcing) ja indikaattorit (Indicators). Järjestelmästä on myös integraatio kirjanpidon SAP-järjestelmään, joka käytännössä tarkoittaa sitä, että SAP:sta siirtyy joka yö projektien toteumatiedot TEPPO-järjestelmään. TEPPO-järjestelmään kirjataan projektisalkunhallinnan kannalta tarpeelliset tiedot toteutettavien TKI-projektien osalta.

Järjestelmästä saadaan tietoa, jota käytetään, kun raportoidaan AMK:n toiminnasta ulospäin, johdolle ja ammattikorkeakoulun hallitukselle. Tällaisia tietoja ovat esimerkiksi projektien budjetti- ja rahoitustiedot. Tulee kuitenkin ottaa huomioon, että järjestelmästä saatavan tiedon oikeellisuus ja luotettavuus ovat kiinni tietojen täyttäjistä, eli pääasiassa projektipäälliköistä ja talousvastaavista. Jos esimerkiksi tiedetään, että ulkoisesti rahoitetun projektin budjetista siirtyy osa ensi vuodelle, tulisi projektipäällikön tai projektin talousvastaavan päivittää budjetti ja rahoitus mahdollisimman pian järjestelmään.

Tärkeä osa järjestelmää on myös työajan resursoiminen sekä tuntien kirjaaminen. Projektipäällikkö tai talousvastaava merkitsee järjestelmään resursoitavan henkilön sekä hänen esimiehensä kanssa sovitut henkilöresurssit. Projektin omistaja eli koulutus- ja tutkimuspäällikkö hyväksyy resursoinnit. Tehdyt tunnit ja TKI-projektien selitteet työntekijät merkitsevät kuun ensimmäiseen päivään mennessä koskien edellistä kuukautta. Tämän jälkeen projektipäälliköillä, talousvastaavilla ja esimiehillä on muutama päivä aikaa tarkistaa kirjaukset ja pyytää tekemään mahdolliset korjaukset. Tuntien kirjausnäkyvä eli Timesheet lukkiutuu kuun 4.- ja 5. päivän välisenä yönä, jonka jälkeen järjestelmästä saatava raportti ajetaan CSV-tiedoston läpi, joka muuttaa tiedot sellaiseen muotoon, että

ne voidaan laittaa eteenpäin palkkojen kohdistamista varten. Tiedostoa kutsutaan palkkamyllyksi, ja se on tehty Turun ammattikorkeakoulun taloushallinnossa helpottamaan ja automatisoimaan palkkojen kohdistamista.

2.2.2 Toimintatavat ennen TEPPO-järjestelmää ja järjestelmän käyttöönotto

TEPPO-järjestelmä toimii projektisalkunhallintajärjestelmänä sekä työajan resursointi- ja kirjaamisjärjestelmänä. Aikaisemmin Turun ammattikorkeakoulussa käytössä ollut projektisalkunhallintajärjestelmä ei täyttänyt kaikkia tarpeita ja järjestelmän rinnalla käytettiin valmistelu- sekä toteutusvaiheen projektien Exceleitä, joita päivittivät sektoreiden TKI-koordinaattorit. Taulukoihin kerättävät tiedot olivat vaikeasti saatavilla ja niitä tuli etsiä esimerkiksi projektihenkilöstön täyttämistä valmistelu- ja toteutusilmoituksista, rahoitushakemuksista ja -päätöksistä sekä SAP-järjestelmästä. Taulukoiden päivittäminen oli työlästä ja tiedot päivittyivät jälkikäteen.

Opettajien työaika resursoitiin omaan järjestelmäänsä, mutta TEPPO-järjestelmän mahdollistaessa resursoinnin, haluttiin se siirtää sinne. Turun ammattikorkeakoulun henkilöstön työaika kohdistettiin Exceleillä ja taloushallinto (taha) sekä henkilöstöyksikkö (HR-yksikkö) tekivät joka kuukausi palkkojen kohdistamisen aikaan useita tunteja töitä, jotta tiedot saatiin siihen muotoon, että ne pystyttiin laitamaan eteenpäin palkkojen kohdistamista varten. Ulkoisesti rahoitetuissa projekteissa työskentelevät täyttivät rahoittajille toimitettavat työajanseurantareportit erillisissä Exceleissä. Useiden rahoittajien projekteissa työskentelevät saattoivat tehdä erilliset työajanseurannat eri rahoittajille.

TEPPO-järjestelmän käyttöönotto tapahtui vaiheittain. Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiopalvelut (TKI-palvelut) syöttivät käynnissä olevien ulkoisesti rahoitettujen TKI-projektien tiedot järjestelmään jo pilotointivaiheessa keväällä 2017 sekä loput käyttöönoton jälkeen kesän aikana. Syyskuussa projektipäälliköt ja projektien talousvastaavat täydensivät tietoja. Syksyn aikana HR-yksikkö vei opetuksen ja muut yksiköt järjestelmään projekteiksi. Järjestelmässä resursoidaan lähes koko henkilöstö, joten muutkin kuin ulkoisesti rahoitetut projektit vietiin järjestelmään. Henkilöstöä koulutettiin laajasti järjestelmän käyttöön yksikkö- ja tutkimusryhmäkohtaisissa koulutuksissa sekä henkilöstökouksissa syksyn aikana.

Idea portfolio otettiin käyttöön syyskuussa 2017, eli kaikki ulkoisesti rahoitettavien projektien ideat viedään Idea portfolioon, jossa ne käyvät läpi arviointi- sekä hyväksymisprosessin. TKI-palveluiden henkilöstö pilotoi tuntien kirjaamista järjestelmään marras- ja joulukuun aikana. Marraskuussa aloitettiin syöttämään vuoden 2018 henkilöstöresursseja järjestelmään. Tammikuussa 2018 suuri osa henkilöstöstä alkoi kirjata tuntejaan järjestelmään, jonka mukaan myös palkkojen kohdistus tapahtuu.

Järjestelmässä on Turun ammattikorkeakoulun henkilöstöä 785 (katsottu järjestelmästä 20.6.2019). Käyttöaktiivisuus vaihtelee hyvin paljon käyttäjän mukaan. Kirjautumiskertoja on nolasta lähes 1300:aan käyttäjää kohden. Jos henkilö tekee työtä yhdelle kustannuspaikalle/tilausnumerolle, eikä työskentele ulkoisesti rahoitetuissa TKI-projekteissa, ei hänen tarvitse kirjata tuntejaan järjestelmään, jolloin järjestelmää ei tarvitse käyttää, mikäli työtehtävät eivät sitä muutoin edellytä. Yli 20 kertaa järjestelmään kirjautuneita on 469 henkilöä.

2.2.3 Hyödyt, haasteet ja kehittäminen

TEPPO-järjestelmä tarjoaa runsaasti tietoa eri käyttäjille. Koko ammattikorkeakoulun henkilöstöllä on pääsy järjestelmään, mutta katselu- ja muokkausoikeuksia on rajoitettu käyttöoikeuksin. Kaikki käyttäjät näkevät järjestelmässä olevat projektit ja ideat, mutta resursointi- ja tuntikirjausnäkyymiin ja tietyille raporteille on rajoitetut käyttöoikeudet. Käyttäjille on lisätty peruskäyttöoikeudet esimerkiksi yleiskäyttäjä, esimies ja pääkäyttäjä, mutta mikäli henkilö on merkitty projektille johonkin rooliin, saa hän roolin mukaiset oikeudet kyseiselle projektille. Rooleja ovat projektin omistaja (Project owner), projekti-päällikkö (Project manager), sisältöjohtaja (Chief content officer), talousvastaava (Controller) ja neuvonantaja/koordinaattori (Advisor/Coordinator).

Projekti- ja ideasalkkua saa lajiteltua useilla eri tavoilla, jolloin ulos saa juuri sitä tietoa, mitä tarvitsee. Järjestelmässä on useita raportteja eri käyttäjäryhmien tarpeisiin. Ulkoisesti rahoitetuissa projekteissa työskentelevät saavat järjestelmästä rahoittajille toimitettavan työajanseurantareportin, jonka lähes kaikki rahoittajat hyväksyvät. Nykyään henkilön täytyy vain syöttää tunnit ja selitteet Timesheet-näkymässä ja tulostaa työajanseurantareportit järjestelmästä. Aikaisemmin työajankohdistus ja rahoittajille toimitettava työajanseuranta täytyi tehdä eri Exceleille. Jotkut rahoittajat saattavat vaatia työajanseurannat rahoittajan omille pohjille, joten silloin ne täytyy täyttää erikseen.

TEPPO-järjestelmästä saatava työaikakirjauksien raportti ajetaan palkkamyllyn läpi ja tiedot saadaan sellaiseen muotoon, että ne voidaan laittaa eteenpäin palkkojen kohdistukseen. Uusi toimintatapa on lähes automatisoitu ja säästää joka kuukausi useita tunteja HR-yksikön ja taloushallinnon työaikaa. Myös virheiden mahdollisuus on pienentynyt, koska manuaalista työtä on vähemmän.

Taloushallinnolle ja TKI-koordinaattoreille on tehty useita talouden raportteja, joiden avulla pystytään katsomaan esimerkiksi omarahoituksen tarvetta sektoreittain ja, kuinka paljon ulkoista rahoitusta olisi tulossa ammattikorkeakoululle. Järjestelmä toimii myös budjetoinnin apuna. HR-yksikkö ja esimiehet pystyvät puolestaan seuraamaan järjestelmässä resursointia ja toteutuneita tunteja. Samoin kuin projektipäälliköt ja talousvastaavat omista projekteistaan. Aikaisemmin projektipäälliköt ja talousvastaavat eivät nähneet, mitä projektissa työskenteleville oli resursoitu, mutta nykyään projektipäälliköt ja talousvastaavat laittavat työntekijän ja hänen esimiehensä kanssa sovitut resurssit järjestelmään ja pystyvät hyödyntämään järjestelmästä saatavia raportteja.

TEPPO-järjestelmän käytössä on ollut sen pääkäyttäjien kokemusten mukaan myös haasteita. Resursointi ja tuntien kirjaaminen on totuttu tekemään tuntiperusteisesti, mutta järjestelmä on mahdollistanut vain päiväperusteisen resursoinnin. Ammattikorkeakoulussa kuitenkin on totuttu suunnittelemaan työaika tunteina, joten käytännössä resurssisuunnitelmat on tehty tunteina, mutta järjestelmää varten muutettu päiviksi. Loppuvuodesta 2018 järjestelmän toimittaja teki muutoksen, joka mahdollisti siirtymisen tuntipohjaiseen resursointiin.

Työajan resursoinnin prosessi on myös koettu järjestelmän pääkäyttäjien mukaan haastavaksi. Henkilö ja hänen esimiehensä sopivat resursseista yhdessä projektipäällikön kanssa, joka sitten merkitsee resurssit kyseisen projektin osalta järjestelmään. Jos resursseja on tarvetta muuttaa, täytyy projektipäällikön sopia siitä työntekijän ja hänen esimiehensä kanssa. Lisäksi työntekijän tai hänen esimiehensä tulee sopia toisen projektipäällikön kanssa, että hän puolestaan lisää/poistaa vastaavan resurssin, jotta työntekijän vuosityöaika pysyy oikean suuruisena. Muutoksien jälkeen projektin omistajan tulee hyväksyä resursoinnit.

Haasteena on ollut myös työajanseurantaraportin toimivuus. Järjestelmässä ei ollut valmiina sellaista työajanseurantaraporttia, joka voitaisiin rahoittajille toimittaa. Sellainen tilattiin järjestelmään ja siihen tehtiin hyvin paljon käyttäjiä helpottavia automatisointeja, jotka ovat kuitenkin aiheuttaneet jonkin verran myös haasteita. Raportti ei esimerkiksi

ymmärrä sitä, jos henkilö on resursoitu useammalle riville eri nimikkeillä, koska järjestelmä ei tiedä minkä nimen se ottaisi työajanseurantatiedon Title-kohtaan. Jos henkilö on kirjannut samalle projektille samalle päivälle usealle riville tunteja, ei raportti osaa yhdistää selitteitä ja tunteja, vaan ottaa vain yhden rivin selitteet ja tunnit. Raporttia ei myöskään pysty allekirjoittamaan tai hyväksymään järjestelmässä sähköisesti, joten se täytyy tulostaa, allekirjoittaa ja skannata takaisin sähköiseen muotoon, jotta se voidaan toimittaa rahoittajille. Raportin laatu kärsii paljon tulostettaessa ja skannatessa, joten raportti ei ole enää niin hyvin luettavissa.

Käyttöoikeuksien rajaamisessa on myös ollut jonkin verran haastetta. Esimiehillä eli KT-päälliköillä ja YPA:n päälliköillä on oikeudet resursointi- ja tuntien kirjausraporteille, mutta KT-vastaaville ei ole laitettu näitä oikeuksia. Joissain yksiköissä myös KT-vastaavat haluaisivat nähdä oman yksikkönsä kokonaisresursoinnit sekä tutkimusryhmiensä projektien kokonaisresursoinnit. Oikeuksia ei ole kuitenkaan haluttu antaa, koska KT-vastaavat eivät ole esimiesasemassa.

Järjestelmää on kehitetty ja muokattu käytön myötä ilmenneiden tarpeiden mukaan ja kehittäminen jatkuu edelleen. Pääkäyttäjät listaavat käytössä ilmenneitä tarpeita ja koontuvat säännöllisesti pohtimaan kehittämismahdollisuuksia ja priorisoimaan kehittämistarpeita. Pääkäyttäjien oikeudet järjestelmän muokkaamiseen ovat rajalliset. Vain järjestelmässä olevat kysymysmerkit, käyttäjät ja heidän käyttöoikeudet, alavetovalikot ja ideoiden sekä projektien muokkaaminen ja poistaminen ovat pääkäyttäjien muokattavissa. Muut muutokset tulee tilata järjestelmän toimittajalta.

3 PROJEKTIN- JA PROJEKTISALKUNHALLINTA

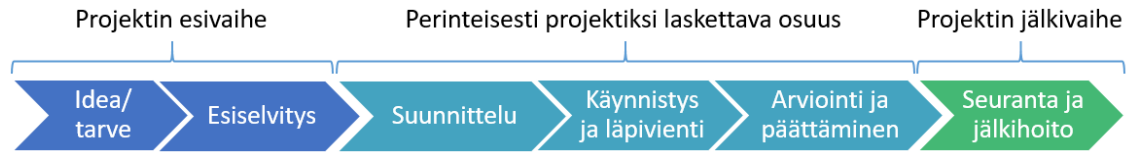
Tässä luvussa käydään läpi aikaisempaa tutkimusta ja teoriaa projekteista sekä projektin elinkaaresta perinteisin menetelmin, projektin- ja projektisalkunhallinnasta, salkunhallinnasta julkishallinnon organisaatioissa, sekä suomalaisten julkishallinnon organisaatioiden kokemuksista salkunhallinnasta.

3.1 Projekti ja sen elinkaari

Projekti on kertaluonteinen tehtävä, jolle on määritelty aikataulu, budjetti sekä väliaikainen organisaatio, joka tähtää tietyn tavoitteen saavuttamiseen (Lehtonen ym. 2006, 19; Arto ym. 2006, 26). Projektit ovat ainutkertaisia johtuen esimerkiksi siitä, että projektin päämäärä, toteutus, työtapo tai organisaatio poikkeavat aikaisemmista projekteista (Arto ym. 2006, 26). Joissain organisaatioissa projektista käytetään myös nimeä hanke, toisissa hanke tarkoittaa projektia selvästi suurempaa ja toisissa projektia pienempää kokonaisuutta. On tärkeää, että projektien ja projektisalkun parissa työskentelevillä on samanlainen käsitys siitä, mitä eri termeillä tarkoitetaan. (Lehtonen ym. 2006, 20.) Hanke-termiä käytetään etenkin julkishallinnossa (Arto ym. 2006, 29). Projektien määrä kasvaa tällä hetkellä nopeaa vauhtia (Ilama 2019, 4).

Projektit jaetaan toimitus- eli asiakasprojekteihin sekä kehitysprojekteihin. Toimitusprojekteissa tilattu tuote tai palvelu toimitetaan maksua vastaan asiakkaalle. Kehitysprojektit ovat tuotekehitysprojekteja tai sisäisiä kehittämisprojekteja eli toiminnankehittämisprojekteja. (Lehtonen ym. 2006, 19-21.)

Projektin elinkaaren vaiheet ovat yleensä suunnittelu, käynnistys, toteutus ja lopetus. Projektisalkunhallinnan näkökulmasta projektiprosessia kannattaisi laajentaa, jotta projekteilla olisi useampia päätöksentekopisteitä, joissa arvioidaan kannattaako projektia toteuttaa ja edistyykö se haluttuun suuntaan. Laajennetussa projektiprosessissa (Kuvio 1.) ennen suunnittelua on projektin esivaihe, joka koostuu ideasta/tarpeesta sekä esiselvityksestä. Projektin arvioinnin ja päättämisen jälkeen on projektin jälkivaihe, joka sisältää seurannan ja jälkihoidon. (Lehtonen ym. 2006, 24-25.)



Kuvio 1. Laajennettu projektiprosessi (Lehtonen ym. 2006, 25).

Organisaatioissa tulee yleensä esiin useita projekti-ideoita ja jokaiseen uuteen ideaan tulisikin lähtökohtaisesti suhtautua positiivisesti. Vaikka kaikki ideat eivät etenekään toteutukseen saakka, tulisi ideat tuoda pian niiden synnyttyä esiin. Ennen kuin kustannuksia alkaa syntyä, tulee osa ideoista karsia pois. Ideat menevät ikään kuin suppilon läpi, eli idea-vaiheessa on eniten ideoita, sen jälkeen on päätöksentekopiste, jossa päätetään idean karsimisesta tai siirtämisestä seuraavaan pisteeseen. Seuraavaksi on esiselvitys-vaihe, jossa on ideavaihetta vähemmän ideoita. Esiselvityksen jälkeen on uusi päätöspiste, jonka läpi suunnitteluvaiheeseen menee vain osa ideoista. Tämän jälkeen on päätöspiste, josta osa ideoista menee käynnistys ja läpivienti -vaiheeseen. Toteutuksen aikanakin saattaa vielä karsiutua joku projekti sisäisistä tai ulkoisista syistä johtuen ennen kuin siirrytään projektin jälkivaiheeseen. (Lehtonen ym. 2006, 26-28.)

Projekti-ideoiden sopivuus organisaation strategiaan ja tavoitteisiin, potentiaali tuottaa arvoa ja muut idean ominaisuudet tulee arvioida projektikohtaisesti (Kodukula 2006, 5). Projekti-ideoiden ja esiselvitysten arvioinnin sekä valinnan käytänteet ovat osa projekti-salkkumenettelyä. Ideoiden tuottajilla tulisi olla tiedossa, millä kriteereillä ideoita arvioidaan. Idean omistajan tulisi saada välittömästi tietoa, miten idean käsittely on edennyt ja minkälaiseen tulokseen sen suhteen on päädytty. (Lehtonen ym. 2006, 29-30.)

Projektin suunnitteluvaiheessa määritellään projektin laajuus, kattavuus ja tarkemmat tavoitteet (Mäntyneva 2016, 17). Tehdään projektisuunnitelma, joka yleensä vaatii hyväksynnän. Tämän jälkeen projektin toteutus voi alkaa. Varsinkin pitkät ja laajat projektit kannattaa jakaa alivaiheisiin, jolloin projektin edistymistä voidaan arvioida jo toteutuksen aikana siirryttäessä alivaiheesta toiseen. (Lehtonen ym. 2006, 30.) On tärkeää huomata ongelmat, jotka haittaavat projektin etenemistä ja valmistumista. Tällöin on mahdollista ryhtyä pikaisesti korjaaviin toimenpiteisiin. (Mäntyneva 2016, 17.)

Projektin päättyttyä tehdään projektin lopettamisesta päätös ja varmistetaan, että projektissa on saatu aikaan sovitut tuotokset. Projektille tulisi myös tehdä heti loppuarviointi sekä palkita projektihenkilöstö projektista. (Lehtonen ym. 2006, 30-31.) Projektin päättäminen tulee tehdä huolellisesti, koska muutoin projekti saattaa kuluttaa myöhemminkin resursseja, kuten työaikaa (Mäntyneva 2016, 18).

Projektin vaikutukset ilmenevät vielä pitkään projektin päättämisen jälkeen. Projektin jälkivaiheeseen kuuluvat projektin seuranta ja jälkihoito sekä tulosten hyödyntäminen ja arviointi pitkällä aikavälillä. Projektin johtamisessa ja arvioinnissa tulee ottaa huomioon myös organisaation ulkopuoliset sidosryhmät. Projektin arviointi projektin päätyttyä ei välttämättä riitä, koska projektin hyödyt saatetaan saada vuosien kuluttua, jolloin tarvitaan mahdollisesti uudelleenarviointi. Aikaa ja mielenkiintoa projektin arviointiin, palautteen antamiseen ja kokemusten jakamiseen voi olla vaikea löytää projektin päättymisen jälkeen. Projektin loppuraportti ja arviointitulokset tulisi kuitenkin saattaa myös muun organisaation tietoisuuteen, jotta projektissa saadut kokemukset, tieto ja parhaat käytännöt saadaan levitettyä. Projektimaisesti toimivan organisaation tulisi hyödyntää projektin hallinnasta ja johtamiskäytännöistä saatua kokemustietoa sekä projektin sisältöön liittyvää asiantietoa. Projektit saattavat synnyttää uusia projekti-ideoita sekä kehitystarpeita. (Lehtonen ym. 2006, 31-32.)

3.2 Projektinhallinta

Projektinhallinta tarkoittaa yksittäisen projektin johtamista ja läpiviennin hallintaa sekä siihen liittyviä tehtäviä kuten suunnittelua, organisointia ja seurantaa. Aikataulun, kustannusten, riskien, viestinnän ja henkilöresurssien hallinta sekä johtaminen ovat osa projektinhallintaa. Tavoitteena on varmistaa, että projektien tavoitteet saavutetaan. (Berkun 2006, 9-10; Lehtonen ym. 2006, 22-23.) Perinteisesti projektinhallinnalla voidaan katsoa olevan kolme päätavoitetta. Ensimmäisenä tavoitteena on tuottaa etukäteen määritellyt tuotteet sekä organisaation ohjaamiseen tarvittava tieto. Toisena tavoitteena on, että rahalliset, henkilö- ja muut resurssit pysyvät suunniteltujen raamien sisällä. Kolmantena tavoitteena on saavuttaa tuotokset sovituissa aikatauluissa. (Lehtonen ym. 2006, 22-23; Kodukula 2014, 3.)

Projektinhallintaan on oppaita sekä standardeja, mutta monet organisaatiot ovat kehittäneet oman mallinsa projektinhallintaan. Malli voidaan tehdä esimerkiksi konkreettiseksi projektikäsikirjaksi, joka toimii oppaana projekteissa työskenteleville. Sen lisäksi organisaatiolla saattaa olla omat pohjat esimerkiksi projektisuunnitelmalle, etenemisraportille ja loppuraportille. Pohjien tulisi sisältää projektisalkunhallinnan tarvitsemat tiedot, jotta projektihenkilöstölle ei aiheudu ylimääräistä työtä projektisalkunhallinnasta. On organisaatiosta kiinni, tarvitaanko projektinhallintaan tarkkaa opastusta vai riittääkö kevyt ohjeistus ja yleiset linjaukset. Yleiset projektitoiminnan pelisäännöt tulee olla sovittuna ja

on tärkeää, että tiedetään mitä ja miten kerätään tietoa projektin eri vaiheissa. (Lehtonen ym. 2006, 23; 30-31.)

Puhuttaessa yrityksistä tai julkisorganisaatioista, muutaman henkilön laadukas osaaminen ei vie kokonaisuutta pitkälle, eikä loistaviin tuloksiin. Organisaation kokonaiskyvykyys syntyy eri rooleissa toimivien henkilöiden, tiimien ja organisaatioiden osaamisen summana. Yksilöiden ja tiimien osaamisen lisäksi prosessit, pelisäännöt sekä työkalut ovat osa organisaatiotason kyvykkyyttä. (Aarni 2013, 12-13.)

3.3 Projektisalkunhallinta

Projektinhallinnassa keskitytään tekemään projektit oikein, projektisalkunhallinnassa keskitytään tekemään oikeita projekteja (Enoch 2015, 1-2). Projektinhallinnan tavoitteena on aina ollut johtaa yksittäisiä projekteja saavuttamaan laajuus-, aika- ja kustannustavoitteet. Kun organisaatio saavuttaa korkeamman tason johtaa projekteja erillisinä itsenäisinä kokonaisuuksina, he muuttavat huomionsa niiden johtamiseen yhtenäisinä projektisalkkuina, käyttäen virallista projektisalkunhallinnan prosessia. Muutos näyttää tapahtuvan silloin, kun organisaatio ymmärtää, että projektit ovat investointeja, eivät menoja. (Kodukula 2006, 3-5.) Yksittäisten projektien tehokas projektinhallinta ei ole enää riittävää. Koko projektisalkun ennakoiva hallinto on tullut yhä tärkeämmäksi, jotta voidaan saavuttaa pitkäaikainen menestys sekä kilpailuetu. (Heising 2012, 582.)

Salkunhallinnan avulla pystytään yhdistämään organisaation toimintamallit ja projektien johtaminen. Tämä mahdollistaa strategian kehittämisen projektien avulla. Salkunhallinnan osaamista pitää kasvattaa. Lisäksi tulee luoda läpi koko organisaation kulkeva selkeä ja läpinäkyvä hallinnointimalli. Organisaatiolle tulee luoda projektikulttuuri, joka koostuu osaamisen kehittämisestä (projektijohtamisen ammattitaito), onnistumisen edellytyksistä (rakenteet ja toimintatavat) sekä prosesseista ja työkaluista. (Ilama 2019, 5.)

Projektisalkku on kokoelma strategianmukaisia ja arvoa tuottavia projekteja, jotka auttavat saavuttamaan organisaation tavoitteet (Kodukula 2006, 5). Projektisalkku on projektien muodostama kokonaisuus, joka koostuu kaikista projekteista, tietyn yksikön projekteista tai tietyntyyppisistä projekteista. Näin ollen niitä voi olla organisaatiossa useita, esim. tuotekehitysprojektien salkku ja sisäisten kehittämisprojektien salkku. (Kodukula 2006, 24-25; Lehtonen ym. 2006, 12.)

Projektisalkulla on yhteiset strategiset päämäärät ja projektit käyttävät samoja resursseja. Projektisalkkujen rakennetta saattaa ohjata organisaation rakenne siten, että saman johdon alla olevat projektit muodostavat projektisalkkukokonaisuuden. (Martinsuo ym. 2003, 76-78.) Projektisalkunhallinta on kokonaisvaltainen hallinta- ja johtamistapa, jossa projekteja käsitellään systemaattisesti projektisalkkuina (Lehtonen ym. 2006, 12). Se on myös erilaisten työkalujen avulla tapahtuvaa projektien valintaa ja seuraamista (Martinsuo ym. 2003, 19).

Projektisalkunhallinnalla on Cooperin ym. mukaan kolme tavoitealuetta (Cooper ym. 1997, Lehtonen ym. 2006, 12 mukaan). Ensimmäisenä tavoitteena on edistää organisaation liiketoimintatavoitteiden saavuttamista maksimoimalla salkun arvo. Arvolla tarkoitetaan organisaatiolle tärkeitä asioita, joita voivat olla esimerkiksi projektin rahallinen kannattavuus valitulla aikavälillä, projektin tuomat tuotot ja säästöt, projektin avaamat strategiset mahdollisuudet ja sen tuomat asiakas- tai henkilöstöhyödyt. (Lehtonen ym. 2006, 12-13.) Projektit tulisi päättää heti kun huomataan, että ne eivät tuota vaadittua tulosta (Butler 2019_a, 6).

Toisena projektisalkunhallinnan tavoitteena on varmistaa salkun yhteys strategiaan. Projektisalkunhallinta toimii linkkinä organisaation strategian sekä projektitoiminnan välillä. Projektien avulla toteutetaan ja uudistetaan strategiaa, joten on varmistettava, että projektit suuntaavat strategisia tavoitteita kohti sekä painottavat oikeassa suhteessa liiketoimintatavoitteita. (Lehtonen ym. 2006, 12-13.)

Kolmantena projektisalkunhallinnan tavoitteena on tasapainoinen projektisalkku, eli sen tulisi olla tasapainossa organisaatiolle tärkeiden ominaisuuksien suhteen. Esimerkiksi resurssien rajallisuuden vuoksi, projektien toteutusaikataulujen tulee olla tasapainossa. Projekteja tulee priorisoida, jotta voidaan varmistaa, että oikeat resurssit annetaan sellaisille projekteille, jotka tuottavat eniten arvoa. Lisäksi usein organisaatiot haluavat tasapainottaa projektisalkkua siten, että käynnissä on pitkän aikavälin projekteja, joilla on suuri riski sekä lyhyen aikavälin projekteja, jotka ovat pieniriskisiä ja varmatuottoisia. Muita tasapainottavia tekijöitä voivat olla projektityyppi, markkinat, teknologiat, tuotelinjat ja projektien onnistumisen todennäköisyys. (Lehtonen ym. 2006, 12-14; Butler 2019_a, 6.-7).

On kyseessä sitten voittoa tuottava, voittoa tavoittelematon tai valtion hallinnon itsenäinen kokonaisuus, sidosryhmät olettavat organisaation resurssien investoitavan sellaisille projekteille, jotka tuottavat maksimaalisen arvon. He myös olettavat, että investoivat

projektit muodostavat tasapainoisen kokonaisuuden hyötyjen, kustannuksien ja riskien suhteen. Projektisalkunhallinta on projektien arviointia, priorisointia ja valintaa. (Kodukula 2006, 6.)

Projektisalkunhallinnan tavoitteina voi olla myös tiedonjako ja oppiminen. Niiden tehostuminen ovat myös projektisalkunhallinnan käyttöönoton keskeisiä tavoitteita. Viestinnän parantuminen ja organisaation oppiminen ovat monesti ensimmäiset hyödyt, jotka ilmenevät toimivasta projektisalkunhallinnasta. Myös yksittäisten projektien hallinta parantuu salkunhallinnan käyttöönoton myötä. Projektisalkunhallinnan avulla organisaation johto näkee käynnissä olevat muutos- ja kehitysprojektit, sekä mihin suuntaan ne ohjaavat organisaatiota ja miten toteuttavat strategiaa. Sen johdosta pystytään tekemään päätöksiä uusien projektien suhteen sekä ohjaamaan käynnissä olevia projekteja oikeaan suuntaan ja varmistamaan strategian toteutuminen projekteissa. (Lehtonen ym. 2006, 14-15.)

Menestyksekkään projektisalkunhallinnan avulla huomataan ongelmat ja niihin pystytään reagoimaan ennen kuin ne kasvavat suuriksi. Lisäksi varmistetaan, että projekteja valvotaan ja niille tarjotaan tukea, jotta ne voidaan toteuttaa menestyksekkäästi. (Butler 2019_a, 6.) Suurin ongelma on, jos tunnistetut riskit on identifioitu ja priorisoitu väärin. Tällöin saatetaan hukata aikaa ja kustannuksia. Tästä syystä on tärkeää sitoa yksittäisen projektin riskienhallinta yrityksen strategiseen johtamiseen, jotta voidaan taata, että riskejä hallitaan yrityksen strategian mukaisesti ja yrityksen tavoitteet voidaan saavuttaa. (Wanga ym. 2010, 601.)

Projektinhallinnan tulee olla tarpeeksi laadukasta, jotta projekteja voidaan johtaa projektisalkkuna (Lehtonen ym. 2006, 22). Mikäli projekti on päätetty toteuttaa tai se on siirretty seuraavaan vaiheeseen, tulee projektisalkunhallinnan varmistaa, että projektit saavat tarvitsemansa resurssit. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että resurssitarvearviot ovat mahdollisimman realistiset. (Lehtonen ym. 2006, 31.) Tiedon saatavuudella, tavoitteiden asettamisella ja systemaattisella päätöksenteolla saavutetaan salkunhallinnan tehokkuus. Salkkutasoisten asioiden ymmärtämisen tulee olla osa projektipäälliköiden kyvykkyyksiä, ei vain johdon vastuulla. (Martinsuo & Lehtonen 2007, 56.)

3.4 Julkishallinnon salkunhallinta

Hallituksen rahoittajat tarjoavat merkittäviä määriä julkisia varoja tutkimus- ja kehitystoiminnalle (T&K) rahoitusohjelmien välityksellä. Julkisella T&K-rahoituksella tuodaan lisäarvoa yhteiskunnalle. Valtion virastoja tutkitaan vaikuttavuuden arvioinnilla ja näin ollen autetaan parantamaan rahoitusohjelmien sisältöä, kuten laajuutta ja rahoitusmekanismeja sekä käyttämään julkisia varoja tehokkaasti. (Çağlara & Gürelb 2019, 68.) Huomattava osa hallituksen rahoituksesta käytetään perustutkimukseen yliopistoissa, instituuteissa ja muualla. Hallitukset kohtaavat julkisen rahoituksen kysynnässä paljon kilpailua. (Salter & Martin 2001, 509.) Huolimatta siitä, että on olemassa useita rahoituslähteitä, monet voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden suunnittelemista projekteista, tulevat rahoittajien hylkäämiksi, koska projektin tavoitteet, vaikutukset, toimenpiteet, tulokset ja hyödyt eivät ole erityisiä (Santos ym. 2008, Lacerda ym. 2016, 3 mukaan).

Koska julkisella sektorilla on niukasti resursseja käytettävänä, on tärkeää, että projektit, jotka eivät todennäköisesti etene toteutukseen, hyllytetään mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta vältetään resurssien tarpeetonta tuhlausta. Kunnallisten toimijoiden tuloksia voitaisiin parantaa, ja resursseja käyttää tehokkaammin, mikäli panostettaisiin salkunhallintaan ja projektien arvioimiseen. (Stentoft 2015, 16.)

Nykypäivänä menestyksekkäs T&K ei riipu pelkästään teknologisesti paremmista tuotteista, vaan prosessien johtamisen kehittämisestä ja menettelytavoista, jotka saattavat kääntyä muutosvoiman kyvykkyyksiksi T&K-valtaisissa yrityksissä. Siitä syystä on elintärkeää vaalia kyvykkyyksiä oppia jokaisesta T&K-projektista. Yksi tapa rohkaista oppimiseen on johtaa jälkiarviointia keskeytetyistä T&K-projekteista. Jos tämä tieto kadotaan, tulevat projektit saattavat toistaa samoja virheitä. Jälkiarvioinnilla voi olla myös positiivinen vaikutus oppimiseen T&K-yksiköissä. Sen avulla voidaan kehittää T&K:n hallintaprosesseja. (Butler 2019_b, 88.)

Julkisella puolella organisoitunut kehittäminen on ollut nuorta, ja projektit on ymmärretty heikosti strategisena työkaluna. Kunnissa on otettu 2010-luvulla systemaattisempia projektinhallinnan käytäntöjä käyttöön. (Kolehmainen & Rinne 2018, 3.) Myös Lacerda ym. toteavat, että voittoa tavoittelemattomat organisaatiot ovat ryhtyneet kiinnittämään huomiota projektinhallintaan. Ei-kaupallinen sektori on alkanut omaksua strategisen suunnittelun tekniikoita, jonka seurauksena se on hyväksynyt projektisalkunhallinnan metodologian. Vaikka projektisalkunhallinnan osaamisaluetta on tutkittu, totesivat Lacerda

ym., ettei projektisalkunhallintaa ole kehitetty tai jäljennetty voittoa tavoittelemattomiin organisaatioihin. (Lacerda ym. 2016, 1-2.)

Menestyneen projektisalkunhallinnan saavuttamisessa julkisella sektorilla on haasteensa. Osa tyypillisistä projektinhallinnan menestystekijöistä ja julkisen organisaation ominaispiirteistä ovat ristiriidassa. Julkisen organisaation tarkoituksena on luoda pysyvyyttä, kun projektit edustavat innovaatioita. Projektien ja portfolioiden tärkeys on huomattu useissa maissa hallituksen toimesta. Esimerkiksi Yhdysvalloissa hallitus on investoinut huomattavasti projektin- ja ohjelmahallintaan etenkin maanpuolustushankinnoissa, energia-osastolla ja NASA:ssa. (Schönert & Münzberg 2019, 139.)

Arviointikriteerit, joita on perinteisesti käytetty yritysten salkunhallinnassa, kuten kasvupotentiaali ja markkinaosuus, eivät ole oleellisia julkisella sektorilla, koska niillä on yleensä eri tavoitteet. Organisaation tulee sen sijaan keskittyä menneeseen toimintakykyyn ja yksittäisten liiketoimintayksikköjen tulevaan potentiaaliin. Mennyt toimintakyky saattaa osoittaa tulevaa potentiaalia. Yksittäisten liiketoimintayksikköjen potentiaali on tärkein tekijä. (Baškarada & Hanlon 2018, 336.)

Kohtamäen (2012) mukaan TKI-toiminnan tärkeimpiä sidosryhmiä ovat yritykset ja työelämän edustajat. Näiden jälkeen tulevat opetus- ja kulttuuriministeriö sekä ylläpitäjät. (Kohtamäki 2012, 103.) Ammattikorkeakoulujen ylimmälle johdolle TKI:n johtamisen välineistä tärkeimpiä olivat henkilöstöresurssit, strategiset tavoitteet ja taloudelliset resurssit. Keskijohdolle strategiset tavoitteet olivat selvästi vähemmän tärkeitä. (Kohtamäki 2012, 109.)

3.5 Julkishallinnon salkunhallinta Suomessa

Tämän luvun tiedot perustuvat kaupallisen salkunhallintajärjestelmiä toimittavan yrityksen julkaisuun, jossa kerrotaan asiakasorganisaatioiden kokemuksia projektisalkunhallintajärjestelmästä. Turun kaupungille tärkein projektisalkunhallintajärjestelmän tuoma hyöty on ollut yhden työkalun tuoma näkymä kehityshankkeista koko kaupungin tasolla. Käyttäjäpalautte on ollut positiivista, ja järjestelmän käyttöliittymä on koettu selkeäksi. (Thinking Portfolio 2019, 19.)

Lahden kaupungilla projektisalkunhallintajärjestelmää hyödynnetään salkkukatselmuksissa. Järjestelmä myös tukee projektiprosessin eri vaiheissa ja ohjaa siirtymistä vai-

heesta toiseen. Osa projektipäälliköistä on kokenut salkun päivittämisen olevan lisäraportointia. Järjestelmä toimii viestintävälineenä, ja se on avoin koko henkilökunnalle. Tämä on vähentänyt virheiden määrää, kun kaikki käyttäjät näkevät samat tiedot. (Thinking Portfolio 2019, 6.)

Tampereen kaupungilla projektisalkunhallintajärjestelmä on auttanut henkilöstöä sisäistämään uuden projektimallin sekä tuonut ketteryyttä prosessien hallintaan. Tampereen kaupungille tärkeintä on ollut järjestelmän tuoma arvo projektien strategisuuden toteutumisen seurannassa. Ohjausryhmätyöskentely on sujuvoitunut järjestelmän myötä. Projektipäälliköt ovat olleet tyytyväisiä projektinhallinnan ominaisuuksiin, kuten projektien välisten riippuvuuksien visualisointiin, tehtävien hallintaominaisuuksiin sekä resurssisuunniteluun ja tuntikirjaustoimintoihin. (Thinking Portfolio 2019, 11.)

Espoon kaupunki oli yrittänyt ottaa vuosituhaten vaihteessa projektisalkunhallintajärjestelmää käyttöön, mutta silloinen järjestelmä ei vastannut riittävästi kaupungin tarpeisiin, eikä projektikulttuuri ollut valmis systemaattisesti tapahtuvalle projektisalkun johtamiselle. Vuonna 2015 oli uuden yrityksen aika eri järjestelmällä. Käyttäjät ovat pitäneet uutta järjestelmää helppokäyttöisenä ja intuitiivisena. Tiedonkulku on lisääntynyt, kun erilaisista toimintatavoista huolimatta, kaikki löytävät informaation samasta järjestelmästä. (Thinking Portfolio 2019, 12.)

Kuntaliitossa projektisalkunhallintajärjestelmän on koettu tuoneen systematiikka strategian toimeenpanoon. Valitut toimenpiteet ovat tulleet näkyviksi, ja järjestelmän avulla pystytään huomaamaan, onko valittu suunta oikea ja toimenpiteet Kuntaliiton strategian mukaiset. Järjestelmä tukee prosesseja ja tehostaa käytäntöjä. (Thinking Portfolio 2019, 20.)

Helsingin seudun ympäristöpalvelussa (HSY) on huomattu projektisalkunhallintajärjestelmän tuomat hyödyt projektien suunnittelun, johtamisen ja koko projektin elinkaaren vaiheissa. Käyttäjiltä saadun palautteen perusteella järjestelmän käyttöön ei tarvita koulutusta, mutta koulutusta on kuitenkin haluttu antaa, jotta voidaan jakaa parhaaksi koettuja käytänteitä ja vinkkejä. (Thinking Portfolio 2019, 23.)

Kevassa projektisalkunhallintajärjestelmä on projektipäälliköiden mielestä helpottanut projektinhallintaa ja raportoimista. Lisäksi he pitävät järjestelmää helppokäyttöisenä. Johto pystyy katsomaan salkusta kokonaisuutta, ja se on auttanut hahmottamaan resurssien tarvetta tulevaisuutta suunnitellessa ja budjetoidessa. (Thinking Portfolio 2019, 7.)

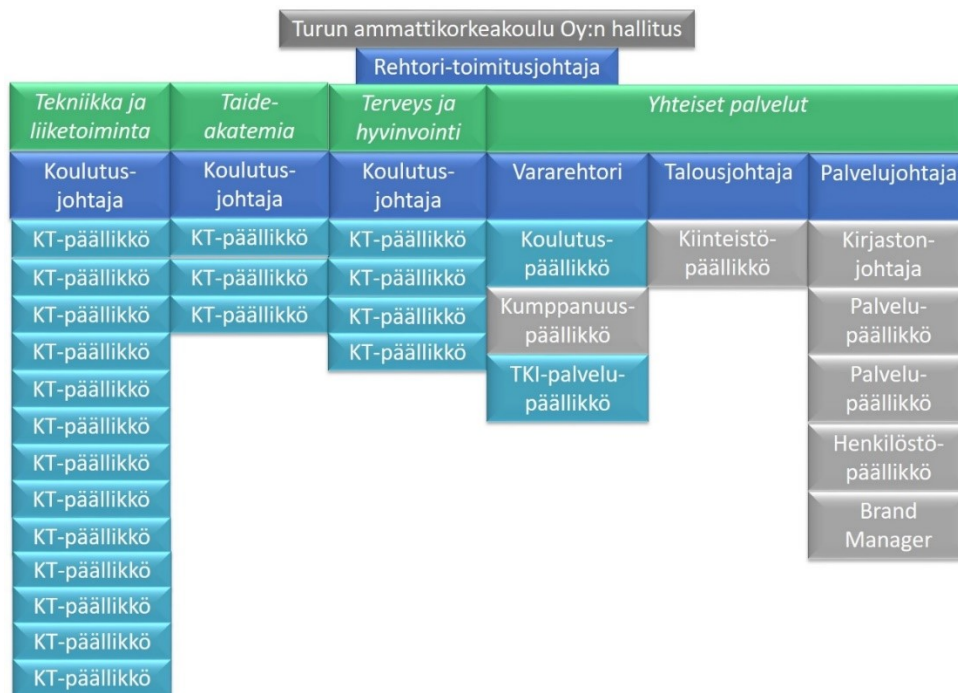
Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa (Xamk) projektisalkunhallintajärjestelmällä on keskeinen rooli TKI-toiminnan johtamisen työvälineenä. Järjestelmä toimii projektinhallinnan työkaluna, sekä projektin läpivientivaiheiden lisäksi tärkeänä välineenä johtamisen, seurannan arvioinnin ja riskien hallinnan näkökulmasta. Järjestelmään avataan projektien ideat ja tämän jälkeen kaikki siihen liittyvä käsittely ja raportointi tehdään järjestelmässä. Koko henkilöstöllä on pääsy järjestelmään ja näin ollen järjestelmä toimii myös tiedotuskanavana. Korkeakoulujen arviointineuvosto oli laatuarvioinnissa todennut järjestelmän olevan yksi Xamkin hyvistä käytänteistä. (Thinking Portfolio 2019, 27.)

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät. Kerrotaan, mikälainen on tutkimuksessa käytetty perusjoukko ja otanta, sekä miten aineisto kerättiin ja käsiteltiin. Lisäksi luvussa perustellaan miksi näihin menetelmiin päädyttiin.

4.1 Perusjoukko ja otanta

Perusjoukko on havaintoyksiköiden muodostama joukko, josta halutaan tehdä johtopäätöksiä (Uusitalo 2001, 71). Tutkimuksen perusjoukon muodostivat Turun ammattikorkeakoulun henkilöstöstä sellaiset henkilöt, jotka käyttävät TEPPO-järjestelmää projektin- ja projektisalkunhallinnan näkökulmista. Perusjoukko määritettiin yhteistyössä työn toimeksiantajan kanssa. Alla olevaan kuvioon (Kuvio 2) on merkitty sinisellä pohjalla ne johtotason henkilöt, jotka kuuluvat perusjoukkoon, eli ammattikorkeakoulun ylin johto (rehtori-toimitusjohtaja, vararehtori, talousjohtaja ja palvelujohtaja, N = 4), koulutusjohtajat (N = 3), vuonna 2018 ja/tai 2019 toimivat koulutus- ja tutkimuspäälliköt (N = 20) sekä Yhteiset palvelut -sektorin päälliköistä TKI-projektien kanssa työskentelevät (koulutuspäällikkö ja TKI-palvelupäällikkö, N = 2).



Kuvio 2. Perusjoukon johtotason henkilöt.

Johtotason henkilöiden lisäksi perusjoukkoon kuuluivat vuonna 2018 ja/tai 2019 toimivat tutkimusvastaavat (N = 40), HR-yksiköstä (N = 3) ja taloushallinnosta (N = 8) TEPPO-järjestelmän kanssa työskentelevät henkilöt, sektoreiden TKI-koordinaattorit (N = 4), käynnissä olevien TKI-projektien vastuuhenkilöt (projektien omistajat (N = 18), projektipäälliköt (N = 121), sisältöjohtajat (N = 71), talousvastaavat (N = 30) ja neuvonantajat/koordinaattorit N = 46) sekä TEPPO-järjestelmän pääkäyttäjät (N = 13). Alla olevaan kuvioon (Kuvio 3) on koottu koko perusjoukko. Sama henkilö saattaa kuulua useampaan ryhmään. Esimerkiksi koulutus- ja tutkimuspäälliköt ovat myös projektien omistajia eli kuuluvat myös ryhmään TKI-projektien vastuuhenkilöt. Taloushallinnon henkilöt ja TKI-koordinaattorit saattavat puolestaan olla myös projektien talousvastaavia eli kuuluvat myös TKI-projektien vastuuhenkilöihin. Lisäksi TKI-projektien vastuuhenkilöistä useampi henkilö on monessa roolissa, esimerkiksi projektipäällikkö myös talousvastaavana ja sisältöjohtaja myös neuvonantajana/koordinaattorina. Tästä syystä TKI-projektien vastuuhenkilöiden määrä (N = 286) on suurempi kuin perusjoukko. Yhteensä perusjoukko muodostui 209:stä henkilöstä.



Kuvio 3. Perusjoukko.

Perusjoukon muodostavat henkilöt toimivat työnkuvaltaan erilaisissa rooleissa ja käyttävät tämän vuoksi TEPPO-järjestelmää erilaisiin työtehtäviin. Tutkimuksen sisäänottokriteerit olivat seuraavat: Turun ammattikorkeakoulun työntekijä ja TEPPO-järjestelmän käyttö projekti- ja/tai projektisalkunhallinnan näkökulmista. Tutkimuksen poissulkukriteeri oli seuraava: käyttää TEPPO-järjestelmää kapea-alaisesti. Koska perusjoukkona ei

ole TEPPO-järjestelmän kaikki käyttäjät, ei vastauksia voida yleistää kaikkiin TEPPO-järjestelmän käyttäjiin, vaan pelkästään tässä työssä käytettyyn perusjoukkoon.

Kokonaistutkimuksessa aineisto koostuu koko perusjoukosta eli populaatiosta. Kokonaistutkimus on järkevä valinta silloin, kun perusjoukko on pieni. (Heikkilä 2014, 31; Uusitalo 2001, 71.) Kyselytutkimuksissa jopa 200-300:n suuruisesta perusjoukosta kannattaa tehdä kokonaistutkimus. Jos perusjoukko on hyvin suuri, koko perusjoukon tutkiminen on kallista tai tutkiminen on monimutkaista, kannattaa perusjoukosta valita otos, joita tutkitaan. (Heikkilä 2014, 31.) Otos on edustava, jos siinä on samassa suhteessa samoja ominaisuuksia kuin perusjoukossa (Uusitalo 2001, 72).

Tutkimuksessa käytettiin kokonaisotantaa, koska perusjoukko koostuu erilaisista käyttäjäryhmistä ja jokaisesta käyttäjäryhmästä haluttiin saada mahdollisimman kattavasti vastauksia. Otantaa miettiessä otettiin huomioon myös se, että etukäteen ei voitu ennustaa kuinka paljon tulee vastaajakatoa. Kokonaisotannalla haluttiin varmistaa se, että vastauksia saataisiin mahdollisimman paljon ja monipuolisesti. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kyselytutkimusta, joka mahdollistaa hyvin yli 200 henkilön tutkimisen (Heikkilä 2014, 31).

4.2 Aineistonkeruumenetelmä

Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin kyselytutkimus, joka kuvaa muun muassa laajojen joukkojen käsityksiä, mielipiteitä ja asenteita. Sen avulla voidaan tarkastella muuttujien välisiä suhteita. Kyselyiden avulla voidaan kartoittaa erilaisia tilanteita, käytänteitä ja olosuhteita sekä tehdä vertailuja. Kyselytutkimusta voidaan pitää edullisena menetelmänä, ja sen avulla on mahdollista hankkia tietoa suurelta määrältä ihmisiä. (Anttila 1998, 237-238.) Kyselytutkimukseen päädyttiin, koska sen koettiin olevan sopiva tapa selvittää vastaukset tutkimuskysymyksiin. Otos olisi ollut liian suuri esimerkiksi haastattelututkimukseen, joten kyselytutkimus tuki myös kokonaisotannon valintaa.

Kyselylomaketta suunnitellessa kannattaa hyödyntää kohderyhmän asiantuntijoita ja mahdollisesti siihen kuuluvia henkilöitä, koska heiltä saa näkökulmia ja tuntumaa tutkittavaan asiaan. Kyselyn tulisi olla mahdollisimman selkeä, yksinkertainen sekä lyhyt ja siinä tulisi välttää itsestäänselvyksiä. Kohderyhmän on pystyttävä vastaamaan kaikkiin kysymyksiin yksiselitteisesti ja empimättä. Kysely kannattaa esitellä niin vastaamisen kuin tulosten analysoinnin näkökulmista. Kysymysten muoto voi olla avoin tai suljettu eli

strukturoitu. Strukturoiduissa kysymyksissä on valmiit vastausvaihtoehdot, joten analysointivaiheessa niiden käsittely on helpompaa kuin avoimien kysymyksien. (Anttila 1998, 251-252; 359-360.)

Kysely (Liite 1) koostui 27 kysymyksestä ja se oli sivutettu aiheiden mukaan neljälle sivulle. Ensimmäisellä sivulla kysyttiin taustatiedot, kuten sektori, rooli Turun ammattikorkeakoulussa, mihin TEPPO-koulutuksiin on osallistunut ja mistä saa apua järjestelmän käyttöön. Toisella sivulla kysyttiin TEPPO-järjestelmän käytöstä ja käytettävyydestä, kuten mitä toiminnollisuuksia on käyttänyt sekä väittämiä käyttöön ja käytettävyyteen liittyen. Kolmannella sivulla kysyttiin TEPPO-järjestelmästä projektin- ja projektisalkunhallinnan näkökulmista esimerkiksi väittämin ”Järjestelmä tukee projektinhallintaa” ja ”Järjestelmästä saa kattavan kuvan Turun ammattikorkeakoulun projektisalkusta”. Neljännellä eli viimeisellä sivulla oli kysymyksiä TEPPO-järjestelmän kehittämisestä, esimerkiksi miten järjestelmää pitäisi kehittää ja toivoisivatko käyttäjät automaattisia sähköposti-ilmoituksia järjestelmästä.

Kyselyssä oli 18 strukturoitua kysymystä, jotka kaikki olivat pakollisia ja yhdeksän avointa kysymystä, joista kaksi oli pakollisia. Strukturoiduista kysymyksistä seitsemässä oli lisäksi avoin kysymys, mikäli valitsi tietyn vastausvaihtoehdon (esimerkiksi muuta, mitä?). Viidessä strukturoidussa kysymyksessä käytettiin Likert-asteikkoa, jossa vaihtoehdot olivat ”täysin samaa mieltä”, ”jokseenkin samaa mieltä”, ”ei samaa eikä eri mieltä”, ”jokseenkin eri mieltä”, ”täysin eri mieltä” ja ”en osaa sanoa / ei koske minua”. Kyselyn vastaajat käyttävät järjestelmää niin erilaisiin työtehtäviin, joten vastaajille, jotka eivät osanneet vastata kysymykseen tai eivät kokeneet, että kysymys on hänelle relevantti, haluttiin antaa mahdollisuus vastata en osaa sanoa / ei koske minua. Likert-asteikolliset kysymykset sisälsivät 3-19 (keskimäärin 12) kohtaa.

Kysely käytiin läpi työn toimeksiantajan kanssa, jonka jälkeen kyselyä muokattiin. Tämän jälkeen kysely esitettiin kolmella Turun ammattikorkeakoulussa työskentelevällä henkilöllä ja sitä muokattiin saadun palautteen perusteella. Muokkauksen jälkeen työn toimeksiantajalta sekä opinnäytetyön ohjaajalta pyydettiin kommentit ja hyväksyntä kyselylle.

4.3 Aineiston keruu ja käsittely

Aineisto kerättiin Webropol-ohjelmalla nettikyselynä 18.12.2018-15.1.2019 välisenä aikana. Kyselylinkki lähetettiin sähköpostilla 209 henkilölle. Saatesähköpostissa pyrittiin motivoimaan vastaajia vastaamaan kyselyyn, koska sillä tavoin oli mahdollisuus päästä vaikuttamaan järjestelmän kehittämiseen. Viestin liitteenä oli tietosuojailmoitus, jossa kerrottiin tarkemmin henkilötietojen käsittelystä.

Henkilöille, jotka eivät olleet vastanneet 7.1.2019 mennessä kyselyyn (N = 185), lähetettiin muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta. Niille henkilöille, jotka eivät olleet vastanneet kyselyn päättymispäivään, eli 13.1.2019 mennessä (N = 160), lähetettiin muistutusviesti ja tieto kahden päivän lisäajasta 14.1.2019. Vastausajan päättymispäivämääräksi määriteltiin alun perin 13.1.2019, mutta vastaajille haluttiin antaa lisää vastausaikaa kahden päivän verran, jolloin uudeksi päättymispäivämääräksi määriteltiin 15.1.2019. Lisäksi kyselyä mainostettiin 10.-15.1.2019 välisenä aikana TEPPPO-järjestelmän bannerissa, joka näkyi kaikille järjestelmän käyttäjille. Yhteensä vastausaikaa oli neljän viikkoa. Vastausajan määrittelyssä otettiin huomioon joulun ja uuden vuoden aiheuttamat poissaolot ja lomat.

Kyselyiden haasteena on vastaajakato, joka voi olla suuri. Tämä johtaa siihen, että vastausten jakauma on vino, eli vastaamatta jättävät he joita asia ei kiinnosta tai jotka vastustavat tai arastelevat kyselyn aihetta. Tällöin vastausten edustavuus on kyseenalainen. (Anttila 1998, 238.) Kysely lähetettiin 209 henkilölle ja siihen vastasi 74 henkilöä eli vastausprosentti oli 35,4 %.

Kyselyssä kysyttiin vastaajan nimi, jotta pystyttiin tarkistamaan, ketkä ovat vastanneet ja muistuttamaan kyselyyn vastaamisesta niitä henkilöitä, jotka eivät vielä olleet vastanneet. Aineiston käsittelyssä vastaajien nimet poistettiin ensimmäisenä, eli vastaajien nimiä ei yhdistetty vastauksiin. Vastaukset käytiin läpi kysymyksittäin ja strukturoiduista kysymyksistä tehtiin taulukot sekä kirjoitettiin tulokset. Avokysymyksien vastaukset ryhmiteltiin ja kirjoitettiin auki.

5 KYSELYN VASTAUKSET

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyössä tehdyn kyselyn vastaukset. Käydään läpi vastaajien taustatiedot, sekä mitä mieltä he ovat TEPPO-järjestelmän ohjeista ja koulutuksesta sekä järjestelmän käytöstä ja käytettävyydestä. Miten järjestelmä palvelee vastaajien mielestä projektin- ja projektisalkunhallintaa sekä miten järjestelmää tulisi kehittää.

5.1 Vastaajien taustatiedot

Sektori, rooli Turun ammattikorkeakoulussa ja pääkäyttäjäys

Kyselyn vastaajista (N = 74) alle puolet työskenteli Yhteiset palvelut -sektorilla (41 %). Tekniikka ja liiketoiminta -sektorilla työskenteli reilu kolmannes (38 %), Terveys ja hyvinvointi -sektorilla alle kuudennes (14 %) ja Taideakatemiassa pieni osa (8 %). Vastaajista hieman yli kolmannes oli muuta henkilökuntaa, jotka työskentelevät TKI-projektien parissa (36 %). Lähes neljännes vastaajista oli opettajia, jotka työskentelevät TKI-projektien parissa (24 %). AMK:n johtoa tai esimiehiä (rehtori, vararehtori, palvelujohtaja, talousjohtaja, koulutusjohtaja, KT- tai YPA-päällikkö (vuonna 2018 ja/tai 2019)) oli viidennes vastaajista (20 %). Tutkimusvastaavia (vuonna 2018 ja/tai 2019) oli vastaajista pieni osa (9 %) samoin kuin TKI-koordinaattoreita, HR-yksikön tai taloushallinnon työntekijöitä (9 %). Vastaajista lähes viidennes oli TEPPO-järjestelmän pääkäyttäjiä (19 %). Pieni osa vastaajista ei osannut sanoa, ovatko pääkäyttäjiä (9 %). Tutkimukseen osallistuneiden taustatietoja on kuvattu taulukossa 1.

Taulukko 1. Tutkimukseen osallistuneiden taustatiedot.

TAUSTATIEDOT	n	%
Sektori, jolla työskentelee	74	
Taideakatemia	6	8
Tekniikka ja liiketoiminta	28	38
Terveys ja hyvinvointi	10	14
Yhteiset palvelut	30	41
		(jatkuu...)

Taulukko 1. Jatkuu

TAUSTATIEDOT	n	%
Ensisijainen rooli AMK:ssa	74	
AMK:n johto tai esimies	15	20
Tutkimusvastaava (vuonna 2018 ja/tai 2019)	7	9
TKI-koordinaattori, HR-yksikön tai taloushallinnon työntekijä	7	9
Opettaja (työskentelee TKI-projektien parissa)	18	24
Muu henkilökunta (työskentelee TKI-projektien parissa)	27	36
TEPPO-järjestelmän pääkäyttäjä	74	
Kyllä	14	19
En	53	72
En osaa sanoa	7	9

Rooli ulkoisesti rahoitetuissa TKI-projekteissa

Tutkimuksessa selvitettiin vastaajien roolia ulkoisesti rahoitetuissa TKI-projekteissa TEPPO-järjestelmässä. Vastaajien oli mahdollista merkitä itsensä useampaan rooliin (Taulukko 2). Kyselyn vastaajista lähes kaksi kolmasosaa on merkitty projektipäälliköiksi (64 %), hieman yli neljännes talousvastaavaksi (Controller) (26 %), hieman yli viidennes neuvonantajaksi/koordinaattoriksi (Advisor/Coordinator) (22 %), viidennes projektin omistajaksi (Project owner) (20 %), lähes kuudennes ei ole missään roolissa (14 %) ja pieni osa on sisältöjohtajana (Chief content officer) (9 %).

Taulukko 2. Tutkimukseen osallistuneiden rooli TKI-projekteissa.

TAUSTATIEDOT	n	%
Rooli TKI-projekteissa (mahdollisuus valita useampi)	74 (114 mainintaa)	
Projektin omistajana (Project owner)	15	20
Projektipäällikkönä (Project manager)	47	64
Sisältöjohtajana (Chief content officer)	7	9
Talousvastaavana (Controller)	19	26
Neuvonantajana/koordinaattorina (Advisor/Coordinator)	16	22
En missään edellä mainitussa roolissa	10	14
En osaa sanoa	0	0

TEPPO-järjestelmän käyttäminen

Kaikki vastaajat olivat käyttäneet TEPPO-järjestelmää (Taulukko 3). Valtaosa vastaajista käyttää järjestelmään viikoittain (1-3 päivänä viikossa 39 % ja 4-7 päivänä viikossa 35 %). Vastaajista lähes neljännes kertoi käyttävänsä muutaman kerran kuukaudessa (24 %) ja pieni osa harvemmin (1 %).

Taulukko 3. Järjestelmän käyttäminen.

TAUSTATIEDOT	n	%
TEPPO-järjestelmän käyttäminen	74	
4-7 päivänä viikossa	26	35
1-3 päivänä viikossa	29	39
Muutaman kerran kuukaudessa	18	24
Harvemmin	1	1
En ole käyttänyt TEPPO-järjestelmää	0	0
En osaa sanoa	0	0

TEPPO-järjestelmän koulutukset

Kyselyssä selvitettiin, mihin koulutuksiin vastaajat olivat osallistuneet (Taulukko 4). Mahdollisuutena oli valita useampi vaihtoehto. Puolet vastaajista oli osallistunut yksikkö-/tutkimusryhmäkohtaisiin koulutuksiin (50 %). Lähes puolet oli osallistunut henkilöstökoukuihin, joissa oli esitelty TEPPO-järjestelmää (46 %). Reilu kolmannes vastaajista oli osallistunut muihin tilaisuuksiin, jossa oli esitelty TEPPO-järjestelmää (39 %) ja kaikille avoimeen TEPPO-koulutukseen (35 %). Lähes neljännes oli saanut yksityisopetusta (24 %), hieman yli viidennes oli osallistunut sektoreiden johtoryhmien kokouksiin, joissa oli esitelty TEPPO-järjestelmää (22 %) ja koulutukseen projektipäälliköille ja talousvastaville (22 %). Alle viidennes oli osallistunut tutkimusvastaavien kokoukseen, jossa esiteltiin TEPPO-järjestelmää (18 %) ja alle kuudennes TKI-perehdytykseen uusille päälliköille, jossa esiteltiin TEPPO-järjestelmää (12 %). Pieni osa ei ollut osallistunut TEPPO-koulutuksiin (5 %) ja yksi vastaajista ei osannut sanoa onko osallistunut koulutuksiin.

Taulukko 4. Koulutukset.

TAUSTATIEDOT	n	%
Osallistuminen TEPPO-koulutuksiin (mahdollisuus valita useampi) 74 (203 mainintaa)		
Sektoreiden johtoryhmien kokoukset	16	22
Henkilöstökokoukset	34	46
Tutkimusvastaavien kokoukset	13	18
TKI-perehdytys uusille päälliköille	9	12
Yksikkö-/tutkimusryhmäkohtaiset koulutukset	37	50
Kaikille avoin TEPPO-koulutus	26	35
Koulutus projektipäälliköille ja controllereille	16	22
Muut tilaisuudet	29	39
Olen saanut yksityisopetusta	18	24
En ole osallistunut TEPPO-koulutuksiin	4	5
En osaa sanoa	1	1
Tarve lisäkoulutukselle	74	
Kyllä	38	51
Ei	17	23
En osaa sanoa	19	26

Vastaajista hieman yli puolet (51 %) oli sitä mieltä, että TEPPO-järjestelmän käyttöön pitäisi järjestää lisää koulutusta, vajaa neljännes oli sitä mieltä, että lisäkoulutukselle ei ole tarvetta (23 %) ja hieman yli neljännes ei osannut sanoa (26 %). Vastaajien mielestä lisäkoulutusta tarvittaisiin raporttien käyttämiseen ja hyödyntämiseen, Schedule ja Quality -välilehtien hyödyntämiseen, perusteista lähtevää työajankohdennuskoulutusta ja uusista järjestelmän ominaisuuksista kertovaa koulutusta. Koulutuksien tulisi kannustaa aktiiviseen käyttöön sellaisia käyttäjäryhmiä, jotka käyttävät järjestelmää harvoin.

Vastaajat toivoivat, että koulutus olisi käytännönläheistä ja se sisältäisi kokeilevan osuuden, eli käyttäjät pääsisivät tekemään itse omilla koneilla. Koulutuksien tulisi olla kaikille avoimia lyhytkoulutuksia, matalan kynnyksen koulutusta/help deskiä säännöllisesti esim. 1-2 kertaa kuukaudessa, klinikkatyylisiä täsmäkoulutusta sekä esimerkiksi webinaareja, käyttäjien kysymyksiin painottuvia koulutuksia, eri käyttäjäryhmille työtehtävien/roolin mukaan räätälöityä, pienissä työpajoissa tapahtuvaa koulutusta ja englanninkielistä koulutusta. Lisäksi haluttiin lähitukea ongelmatilanteisiin sekä tukihenkilöverkosto, jolta saisi nopeasti tukea. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että koulutus ei ratkaise järjestelmän rakenteellisia ongelmia.

”klinikkatyylisiä täsmäkoulutusta, kun ongelmat on ajankohtaisia”

"Pienryhmissä "asiakokonaisuuskohtaisesti" esim. controllereille skypekoulutus miten hyödynnät raportteja työssäsi."

"Kaikille avointa matalan kynnyksen koulutusta/help deskia, jota olisi säännöllisesti vaikka 1-2 x kk."

Koulutusta toivottiin uusille työntekijöille säännöllisesti (tulisi olla osa perehdyttämistä) ja tilattaessa (myös vanhat voisivat tulla kertaamaan), henkilöille, jotka eivät käytä järjestelmää säännöllisesti, vanhoille työntekijöille jos siirtyvät työskentelemään projekteissa (mm. työajan kohdennukseen liittyen), projektipäälliköille/hankeasiantuntijoille (esimerkiksi perehdytyskoulutusta projektisyklin mukaan (mitä tulee tehdä missäkin vaiheessa) ja raporttien käyttämiseen), uusille tutkimusvastaaville ja -päälliköille (mm. raporttien eri mahdollisuudet), opettajille (etenkin harvoin käyttäville, mm. Timesheetin täyttämiseen) ja johdolle (raporttien hyödyntämiseen). Peruskoulutusten lisäksi haluttiin täydennyskoulutuksia vuosittain.

"uusille työntekijöille säännönmukaisesti ja lisäksi tilattaessa. lisäksi sellaisille työntekijöille, joiden teppo-käyttö muuttuu (aiemmin esim. vain opetusta ja oheen tulee tki-työtä). tarpeen ja tilauksen mukaan kenelle tahansa, esim. uusiin toiminnallisuuksiin liittyen."

TEPPO-järjestelmän käytön apu

Kyselyssä kartoitettiin, mistä vastaajat ovat saaneet apua järjestelmän käyttöön (Taulukko 5). Vastaajien oli mahdollista valita useampi vaihtoehto. Valtaosa vastaajista kertoi saaneensa apua muilta työkavereilta (77 %), kysymysmerkeistä järjestelmässä (68 %) ja pääkäyttäjiltä (62 %). Vastaajista reilu kolmannes kertoi saaneensa apua manuaalista (39 %), vajaa kolmannes yhden sivun pikaohjeesta (31 %) ja pieni osa ohjevideoista (3 %). Yksi vastaajista ei ollut tarvinnut apua. Vastaajista yli viidennes oli saanut apua muualta (22 %), heistä yhdeksän mainitsi saaneensa apua TKI-koordinaattoreilta (jotka ovat pääkäyttäjiä) tai mainitsivat pääkäyttäjiä nimeltä (mm. heiltä tulleet sähköpostit). Lisäksi apua oli saatu kollegoilta, TKI-henkilöstöltä, kokeilemalla, koulutuksista, TKI-palveluista ja projektien talousvastaavilta. Yksikään vastaajista ei ollut jäänyt ilman apua.

Taulukko 5. Apu järjestelmän käyttöön.

TAUSTATIEDOT	n	%
Apua järjestelmän käyttöön (mahdollisuus valita useampi)	74 (224 mainintaa)	
Manuaalista	29	39
Yhden sivun pikaohjeesta	23	31
Kysymysmerkeistä järjestelmässä	50	68
Ohjevideoista	2	3
Pääkäyttäjiltä	46	62
Muilta työkavereilta	57	77
Muualta	16	22
En ole tarvinnut apua	1	1
En ole saanut apua	0	0
En osaa sanoa	0	0

TEPPO-järjestelmän ohjeet

Kyselyssä selvitettiin, miten hyvin vastaajat ovat mielestään perehtyneet järjestelmän ohjeisiin ja tietävätkö he, mistä ne löytyvät (Taulukko 6). Vastaajista puolet oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että he ovat perehtyneet manuaaliin (50%), yhden sivun pikaohjeeseen lähes kaksi kolmasosaa (64 %), järjestelmässä oleviin kysymysmerkkeihin lähes neljä viidesosaa (77 %). Pieni osa oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että ovat katsoneet ohjevideoita (9 %), lähes kaksi kolmasosaa oli täysin eri mieltä siitä, että ovat katsoneet ohjevideoita (64 %). Valtaosa vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että he tietävät mistä kysymysmerkit löytyvät (90 %), yli puolet siitä, että tietävät, mistä viimeisin versio manuaalista löytyy (60 %) ja viimeisin versio yhden sivun pikaohjeesta (57 %) sekä vähän yli kolmannes siitä, että tietävät, mistä ohjevideot löytyvät (34 %).

Taulukko 6. Järjestelmän ohjeet.

	n	1* n (%)	2 n (%)	3 n (%)	4 n (%)	5 n (%)	6 n (%)
Olen perehtynyt manuaaliin	74	9 (12)	28 (38)	8 (11)	14 (19)	15 (20)	0 (0)
Tiedän mistä löydän viimeisimmän version manuaalista	74	24 (32)	21 (28)	6 (8)	9 (12)	12 (16)	2 (3)

(jatkuu...)

Taulukko 6. Jatkuu

	n	1* n (%)	2 n (%)	3 n (%)	4 n (%)	5 n (%)	6 n (%)
Olen perehtynyt yhden sivun pikaohjeeseen	74	25 (34)	22 (30)	5 (7)	7 (9)	11 (15)	4 (5)
Tiedän mistä löydän viimeisimmän version yhden sivun pikaohjeesta	74	22 (30)	20 (27)	5 (7)	11 (15)	12 (16)	4 (5)
Olen perehtynyt järjestelmässä oleviin kysymysmerkkeihin	74	32 (43)	25 (34)	4 (5)	10 (14)	2 (3)	1 (1)
Tiedän mistä kysymysmerkit löytyvät	74	47 (64)	18 (24)	1 (1)	6 (8)	1 (1)	1 (1)
Olen katsonut ohjevideoita	74	3 (4)	4 (5)	6 (8)	12 (16)	47 (64)	2 (3)
Tiedän mistä ohjevideot löytyvät	74	11 (15)	14 (19)	8 (11)	12 (16)	28 (38)	1 (1)

* 1 = Täysin samaa mieltä; 2 = Jokseenkin samaa mieltä; 3 = Ei samaa eikä eri mieltä; 4 = Jokseenkin eri mieltä; 5 = Täysin eri mieltä ja 6 = En osaa sanoa / Ei koske minua

Ohjeiden kehittäminen ja uusien ohjeiden tarve

Kyselyssä selvitettiin pitäisikö vastaajien mielestä ohjeita kehittää ja onko uusille ohjeille tarvetta (Taulukko 7). Vastaajista lähes neljännes oli sitä mieltä, että ohjeita (manuaali, yhden sivun ohje, videot ja kysymysmerkkien takana olevat ohjeet) pitäisi kehittää (24 %) ja vastaavasti, että kehittämiselle ei ole tarvetta (23 %). Yli puolet ei osannut sanoa mielipidettä kysymykseen (53 %). Heitä, jotka vastasivat, että ohjeita pitäisi kehittää, pyydettiin kertomaan, miten niitä tulisi kehittää.

Taulukko 7. Ohjeiden kehittäminen.

OHJEET	n	%
Ohjeiden kehittäminen	74	
Kyllä	18	24
Ei	17	23
En osaa sanoa	39	53

Ohjeiden löytymistä pyydettiin helpottamaan, ehdotuksena tuli selkeä nappi (kuten Reports-nappi), josta pääsisi ohjeisiin. Portfolio-näkymän kysymysmerkissä kohdassa Funding starts ja Funding ends voisi olla selkeämpi jaottelu (esimerkit ja komennot omille riveilleen, eikä yhtenäiseksi tekstimassaksi). Ohjeita ja manuaaleja kannattaa aina kehittää ja järjestelmämuutosten yhteydessä ohjeet on syytä päivittää. Ohjeita ja linkkejä kuitenkin todettiin olevan paljon, jolloin päivittäminen on haasteellista ja esimerkiksi linkkejä saattaa jäädä päivittämättä. Ohjeissa olikin huomattu puutteita; järjestelmään tehtävien Timesheet-korjausten ohjeistus puuttuu ja yhden sivun ohjeen Timesheet-osion linkit tulisi päivittää toimiviksi. Kysymysmerkkien takana olevat ohjeet kertovat vastaajan mielestä, mitä jokin asia tarkoittaa, ei sitä, miten sen kanssa tulisi toimia. Ohjeisiin haluttiin esimerkkejä sekä usein kysytyt kysymykset ja vastaukset -osio. Prosesseja ja syy-/seuraussuhteita haluttiin läpinäkyvämmäksi, koska esimerkiksi projektin resursoinnin hyväksyjä on vastaajan mukaan useille epäselvä (onko se projektin omistaja, toinen KT-päällikkö vai henkilön oma esimies). Yhden käyttäjän mielestä järjestelmä palvelee hallintoa ja rankaisee käyttäjiä, jolloin ohjeista ei ole apua.

"Helpottaa niiden löytymistä. Useimmat käyttäjät ovat satunnaiskäyttäjiä eli käyttöön liittyvä osaaminen on jo voinut unohtua kun TEPPPO järjestelmän avaa uudelleen."

"sinne voisi koota tilanteita ja ratkaisuja niihin kohtiin, joista tulee eniten kysymyksiä vaikka TKI-henkilöstölle"

Manuaalin roolien tarkistamista ehdotettiin, koska projektipäällikön ja talousvastaavan työnjako koettiin raskaaksi ja epätodelliseksi useimmille projektipäälliköille. Eri roolien tehtävät ovat yhtenä massana ja ehdotettiin, että ne voisi erotella alku- ja lopputoimiin sekä rutiininomaisesti toistuviin seurantatoimiin. Manuaalin muotoilun todettiin olevan raskas, jonka luettavuus paransi kapeammilla kappaleilla ja jäntevällä jäsentelyllä. Manuaalin kehittämiseksi ehdotettiin kuvia, jotka voisivat tehdä manuaalista lähestyttävämmän. Lisäksi ehdotettiin manuaalin pilkkomista osiin, jotka olisivat projektin tiedot, työajanseuranta ja raportit. Manuaalissa olevan päivityshistorialistan linkittämistä suoraan tehtyihin muutoksiin tai sivunumeron lisäämistä päivityshistoriaan ehdotettiin myös. Lisäksi kommentoitiin, että olisi hyvä, jos manuaalin kirjoittaisi joku muu kuin koodari, ohjelman määrittelyn kirjoittanut tai muuten liian syvällä kehityksessä oleva henkilö, jolloin todelliset prosessit saataisiin esiin. Yksi käyttäjä ei ollut onnistunut saamaan järjestelmää ja manuaalia yhtäaikaaisesti näkyville tietokoneen näytölle.

"ehkä kuvat tekisivät manuaalista lähestyttävämmän"

"Kuvien lisääminen manuaaliin ja ehkä manuaalin pilkkominen projektin tiedot-osaan ja työajanseuranta-osaan ja raportit-osaan."

Kyselyssä selvitettiin, onko vastaajien mielestä uusille ohjeille tarvetta (Taulukko 8). Vastaajista alle kuudennes oli sitä mieltä, että uusille ohjeille on tarvetta (12 %), melkein kolmannes oli sitä mieltä, että uusille ohjeille ei ole tarvetta (32 %) ja yli puolet ei osannut sanoa mielipidettä kysymykseen (55 %).

Taulukko 8. Uusien ohjeiden tarve.

OHJEET	n	%
Tarve uusille ohjeille	74	
Kyllä	9	12
Ei	24	32
En osaa sanoa	41	55

Heitä jotka vastasivat, että uusille ohjeille on tarvetta, pyydettiin kertomaan, minkälaisille ohjeille on tarve. Muutama vastaajista oli vastannut tähän saman kuin edellisessä kysymyksessä. Lisäksi oli toivottu, että uusista toiminnollisuuksista ja raporteista löytyisi helposti tietoa, prosessikaaviota projektin valmistelusta sekä ohjeistusta julkisten rahoittajien vaatimuksiin nähden. Yksi vastaaja totesi, että järjestelmä on hankala ja käyttäjäepäystävällinen jolloin ohjeet eivät auta. Lisäksi oli kommentoitu, että olisi parempi tehdä yhdet toimivat ohjeet kuin kasa vain osittain toimivia ja, että ohjeiden tulisi olla yksinkertaiset.

"prosessikaavio, mitä pitää tehdä, kun hakee uutta projektia (ehkä tällainen jossakin on?)"

"Entistä yksinkertaisemmille. Tehkää ne yhdessä satunnaiskäyttäjien kanssa tai ainakin testatkaa niitä useiden henkilöiden kanssa."

5.2 TEPPO-järjestelmän käyttö ja käytettävyys

Toiminnollisuuksien käyttäminen

Kyselyssä selvitettiin, mitä toiminnollisuuksia vastaajat ovat käyttäneet järjestelmässä (Taulukko 9). Vastaajien oli mahdollista valita useampi toiminnollisuus. Valtaosa tutkimukseen osallistuneista oli käyttänyt Timesheet-välilehteä (92 %), raporteja (92 %) ja Resourcing-välilehteä (88 %). Hieman yli neljä viidesosaa oli käyttänyt Key information -

välilehteä (85 %), Budget-välilehteä (85 %) ja etsinyt tietoa Portfoliosta (perusnäkyä) (85 %). Neljä viidesosaa oli käyttänyt Finances-välilehteä (80 %), alle neljä viidesosaa Steering-välilehteä (73 %), kaksi kolmannesta Control-välilehteä (66 %), lähes kaksi kolmasosaa Partners-välilehteä (65 %) ja hieman yli puolet etsinyt tietoa Idea portfolioista (54 %). Alle puolet vastaajista oli käyttänyt Idea-välilehteä (47 %) ja hieman yli kolmannes Idea management -välilehteä (39 %). Lähes kolmannes oli käyttänyt Schedule-näkymää (31 %), hieman yli neljännes Dashboard-näkymää (27 %) ja pieni osa Indicators-välilehteä (15 %) sekä Quality-näkymää (8 %). Muita toiminnollisuuksia kertoi käyttäneensä muutama vastaaja (4 %). Heitä pyydettiin tarkentamaan, mitä he olivat käyttäneet ja he kertoivat käyttäneensä raporttia, josta näkee suunnitellut ja toteutuneet resurssit sekä Timesheetin tulostus/tallenna näkymää, jolla on yhden kuukauden tiedot.

Taulukko 9. Toiminnollisuuksien käyttäminen.

JÄRJESTELMÄN TOIMINNOLLISUUDET	n	%
Toiminnollisuuksien käyttäminen (mahdollisuus valita useampi)	74 (768 mainintaa)	
Schedule-näkymää	23	31
Quality-näkymää	6	8
Dashboard-näkymää	20	27
Timesheet-välilehteä	68	92
Key information -välilehteä	63	85
Partners-välilehteä	48	65
Control-välilehteä	49	66
Budget-välilehteä	63	85
Finances-välilehteä	59	80
Steering-välilehteä	54	73
Resourcing-välilehteä	65	88
Indicators-välilehteä	11	15
Idea-välilehteä	35	47
Idea management -välilehteä	29	39
Etsinyt tietoa Portfoliosta (perusnäkyä)	63	85
Etsinyt tietoa Idea portfolioista	40	54
Raportteja	68	92
Muuta, mitä?	3	4
En mitään	0	0
En osaa sanoa	1	1

Raporttien käyttäminen

Kyselyssä selvitettiin, minkälaisia raportteja vastaajat ovat käyttäneet TEPPO-järjestelmässä (Taulukko 10). Heidän oli mahdollista valita useampi vaihtoehto. Valtaosa oli käyttänyt tuntikirjausraportteja (92 %) ja resursointiraportteja (82 %). Lähes puolet vastaajista oli käyttänyt talousraportteja (46 %) ja pieni osa idearaportteja (8 %). Kaksi vastaajaa ei osannut sanoa, mitä raportteja on käyttänyt (3 %) ja vastaavasti kaksi sanoi, ettei ole käyttänyt raportteja. Muita raportteja kertoi käyttäneensä kolme vastaajaa (4 %). He kertoivat käyttäneensä projektiraporttia rahoittajittain jaoteltuna, projektisalkun arvoa sekä tutkimusryhmittäin tietoja antavia raportteja.

Taulukko 10. Raporttien käyttäminen.

RAPORTIT	n	%
Raporttien käyttäminen (mahdollisuus valita useampi)	74 (176 mainintaa)	
Resursointiraportteja	61	82%
Tuntikirjausraportteja	68	92%
Talousraportteja	34	46%
Idearaportteja	6	8%
Muita	3	4%
En osaa sanoa	2	3%
En ole käyttänyt raportteja	2	3%

TEPPO-järjestelmän käyttö ja käytettävyys

Kyselyssä selvitettiin, mitä mieltä käyttäjät ovat TEPPO-järjestelmän käytöstä ja käytettävyydestä (Taulukko 11). Vastaajista reilu kaksi kolmasosaa on täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että järjestelmä on visuaalisesti miellyttävän näköinen (70 %), helpokäyttöinen (72 %) ja että siinä on hyvät lajittelu- ja hakumahdollisuudet (69 %). Lähes puolet vastaajista on täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että he eivät ole kohdanneet järjestelmän käytössä ongelmia (46 %). Hieman yli neljä viidesosaa oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että heillä on työtehtäviensä hoitamisen kannalta riittävät käyttöoikeudet (88 %).

Kyselyyn vastanneista yli kaksi kolmasosaa oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että projektin tietojen täyttäminen on helppoa (Key information, Partners, Control, Steering ja Indicators -välilehdet) (73 %) ja Timesheetin täyttäminen on helppoa (74 %). Yli

puolet vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että budjettitietojen täyttäminen on helppoa (Budget-välilehti) (51 %), rahoitustietojen täyttäminen on helppoa (Finances-välilehti) (55 %) ja resursoiminen on helppoa (Resourcing-välilehti) (59 %). Vastauksissa tulee ottaa huomioon se, että kaikki vastaajat eivät käytä edellä mainittuja toiminnollisuuksia. Vastaajista vajaa kuudennes oli valinnut vastausvaihtoehdon en osaa sanoa / ei koske minua kohdissa projektin tietojen täyttäminen on helppoa (15 %) ja resursoiminen on helppoa (15 %) sekä hieman yli neljäsnes kohdissa budjettitietojen täyttäminen on helppoa (26 %) ja rahoitustietojen täyttäminen on helppoa (26 %).

Tutkimukseen osallistuneista lähes puolet oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että raporttien käyttäminen on helppoa (49 %), raporteilla on kuvaavat nimet (43 %) ja he saavat järjestelmästä kaikki tarvitsemansa raportit (47 %). Hieman yli kolmannes oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että he löytävät helposti tarvitsemansa raportit (35 %) ja hieman yli puolet, että he osaavat käyttää raportteja (53 %).

Taulukko 11. TEPPO-järjestelmän käyttö ja käytettävyys.

	n	1* n (%)	2 n (%)	3 n (%)	4 n (%)	5 n (%)	6 n (%)
Järjestelmä on visuaalisesti miellyttävän näköinen (mm. värimaailma ja selkeys)	74	17 (23)	35 (47)	9 (12)	10 (14)	3 (4)	0 (0)
Järjestelmä on helppokäyttöinen	74	14 (19)	39 (53)	7 (9)	10 (14)	4 (5)	0 (0)
En ole kohdannut järjestelmän käytössä ongelmia	74	4 (5)	30 (41)	7 (9)	24 (32)	9 (12)	0 (0)
Järjestelmässä on hyvät lajittelu- ja hakumahdollisuudet	74	14 (19)	37 (50)	12 (16)	6 (8)	3 (4)	2 (3)
Minulla on työtehtävieni hoitamisen kannalta riittävät käyttöoikeudet järjestelmässä	74	45 (61)	20 (27)	2 (3)	4 (5)	2 (3)	1 (1)
Projektin tietojen täyttäminen on helppoa (Key information, Partners, Control, Steering ja Indicators -välilehdet)	74	24 (32)	30 (41)	6 (8)	2 (3)	1 (1)	11 (15)
Budjettitietojen täyttäminen on helppoa (Budget-välilehti)	74	19 (26)	19 (26)	15 (20)	1 (1)	1 (1)	19 (26)

(jatkuu...)

Taulukko 11. Jatkuu

	n	1* n (%)	2 n (%)	3 n (%)	4 n (%)	5 n (%)	6 n (%)
Rahoitustietojen täyttäminen on helppoa (Finances-välilehti)	74	17 (23)	24 (32)	12 (16)	1 (1)	1 (1)	19 (26)
Resursoiminen on helppoa (Resourcing-välilehti)	74	20 (27)	24 (32)	9 (12)	7 (9)	3 (4)	11 (15)
Timesheetin täyttäminen on helppoa	74	32 (43)	23 (31)	3 (4)	10 (14)	2 (3)	4 (5)
Raporttien käyttäminen on helppoa	74	12 (16)	24 (32)	14 (19)	16 (22)	7 (9)	1 (1)
Raporteilla on kuvaavat nimet	74	4 (5)	28 (38)	14 (19)	17 (23)	10 (14)	1 (1)
Löydän helposti tarvitsemani raportit	74	5 (7)	21 (28)	11 (15)	25 (34)	11 (15)	1 (1)
Osaan käyttää raportteja	74	9 (12)	30 (41)	19 (26)	13 (18)	2 (3)	1 (1)
Saan järjestelmästä kaikki tarvitsemani raportit	74	9 (12)	26 (35)	16 (22)	9 (12)	8 (11)	6 (8)

* 1 = Täysin samaa mieltä; 2 = Jokseenkin samaa mieltä; 3 = Ei samaa eikä eri mieltä; 4 = Jokseenkin eri mieltä; 5 = Täysin eri mieltä ja 6 = En osaa sanoa / Ei koske minua

TEPPO-järjestelmän käytössä kohdatut ongelmat

Kyselyssä selvitettiin, minkälaisia ongelmia vastaajat ovat kohdanneet TEPPO-järjestelmän käytössä ja onko ongelmat saatu ratkaistua. Selvästi eniten ongelmia oli kohdattu raporttien kanssa. Raportteja on vastaajien mielestä liikaa, ei tiedetä mitä raporttia kannattaisi käyttää, mistä tarvittava raportti löytyy, raporttien nimet ovat liian samanlaisia ja ne ei ole kuvaavia, ei tiedetä onko tehty suodatus (jonka perusteella tiedot raporteille tulee) oikein, ei ole tarvittavia käyttöoikeuksia raporteille sekä tulostaminen heikentää raportin laatua. Myös eri henkilöiden kokonaisresursoinnin näkemisessä on ollut ongelmaa sekä raportteja hakiessa on klikannut väärää kohtaa ja vastaaja on kokenut, että on täytynyt aloittaa lähes alusta. Väillä käyttäjät eivät ole saaneet sellaisia raportteja näkyville, joita ovat ennen saaneet, tämä on johtunut siitä, että portfolion puolella on vääränlainen suodatus. Toivottiin mahdollisuutta tallentaa oma raporttinäkymä.

"Raporttinäkymiä on aivan liikaa ja niitä pitäisi pystyä räätälöimään. Nyt aikaa kuluu siihen että etsii juuri sitä raporttityyppiä mitä on hakemassa."

"raporttien tulostaminen A4:na pienentää tekstin olemattomaksi"

"Olen vain ottanut vääränlaisia raportteja mutta pääkäyttäjät ovat neuvoneet miten saada oikeat, kulloinkin tarvitsemani raportit."

Seuraavaksi eniten oli kohdattu ongelmia Timesheetin kanssa. Siinä on ollut bugeja, joista osa on ratkaistu, mutta osaa ei lopullisesti. Selitteiden laittaminen on koettu vaikeaksi ja projektien sekä niiden sijaintien siirtyminen seuraavalle viikolle on ollut sattumanvaraista. Timesheetin täyttäminen on useilta käyttäjiltä unohtunut, jolloin on neuvottu täyttämään korjauslomake. Korjausten (tunnit/kustannuspaikat/vapaajaksojen ajoitus) ohjeistuksen todettiin olevan huono ja siihen tehty lomake on merkitsemättä jääneiden projektituntien lisäämiseen. Käyttäjiltä on vaatinut aikaa totutella järjestelmän logiikkaan. Timesheetin täyttäminen vaatii omanlaista ajatteluaan järjestelmästä ja rahoittajista johtuvien rajoitteiden vuoksi.

"timesheet vaikea laittaa eri päiville eri selitys puhumattakaan samalle päivälle"

"Timesheeteissä kustannuspaikat ja niiden sijainnit siirtyvät seuraavalle viikolle sattuman varaisesti - tai eivät siirry."

Timesheet on ollut käyttäjän mielestä ajoittain virheellinen, ja korjautunut itsestään. Käyttäjä ei ollut saanut järjestelmästä ulos raporttia, joka ei laskisi vapaajaksojen tunteja mukaan. Kesken vuotta tehty resursoinnin muutos (tehtävä siirtyy toiselle henkilölle) voi johtaa siihen, että osa tehdyistä tunteista jää merkitsemättä, jos ne ei ole mahtuneet esimerkiksi keväälle. Tutkimusryhmän vetäjien oikeuksilla ei ole päässyt katsomaan resursointi- ja tuntiraportteja. Jos kyseiset luvut on saanut käyttöön, on resursoituja ja toteutuneita tunteja pitänyt katsoa eri raporteista. Käyttäjälle on jäänyt epäselväksi Timesheetin täyttämisen ohjeistus (kuinka paljon/päivä, voiko viikonlopulle merkitä tunteja) ja esimiehiltä on tullut epäselvää ohjeistusta, tuleeko kotikustannuspaikan tunteista laittaa selitteet.

"Suurimmat haasteet ovat liittyneet resursoinnin ja timesheetien väliseen työskentelyyn. Tutkimusryhmän vetäjän pitäisi nähdä miten eri henkilöt ovat kohdistaneet tuntejaan kyseiselle projektille. Nyt oikeudet eivät siihen riitä ja jos luvut saa käyttöön pitää resursoituja ja toteutuneita tunteja katsoa eri raporteista. Kyse voi olla myös siitä etten osaa käyttää kaikkia ominaisuuksia."

Vastaaja kritisoi sitä, että hänen tehtävä on tarkistaa tuntikirjaukset 2.-4. päivän aikana, mutta hän ei pysty vaikuttamaan kirjauksiin. Hänen mielestään projektipäälliköllä tai hänellä täytyisi olla mahdollisuus hylätä kirjaukset, jos ne ylittävät resursoidun tuntimäärän. Vastaaja myös kritisoi sitä, että käyttäjät pystyvät muokkaamaan kirjauksia 4. päivään saakka, jolloin niiden tarkistuksen pystyy toteuttamaan aikaisintaan 4. päivän illalla, jonka jälkeen keskusteluihin ei ole enää mahdollisuutta. Hänen mielestään tarkastusohjetta tulisi muuttaa siten, että tarkastusvastuu sekä kirjausten muokkausoikeudet on projektipäälliköillä ja valvontavastuu esimiehillä.

Resursoinnin hankaluuksien järjestelmässä sanottiin johtuvan vajaavaisesta ohjeistuksesta ja ehdotettiin HR-yksikköä kehittämään ja ohjeistamaan resursointia aktiivisemmin. Resursoinnin muuttaminen tuntipohjaiseksi todettiin onnistuneeksi muutokseksi. Resursointinäkyvässä tulisi näkyä koko vuosi kerrallaan (tällä hetkellä näkyy vain neljä kuukautta), jotta kokonaisuus hahmottuisi. Vuoden 2019 resursointia tehdessä opettajien tunnit oli kertaantunut loppuvuodesta kaikkien Taideakatemiaan sektoreiden alueille niin, että yksittäisen opettajan tuntimäärä kohosi 10 000 – 25 000 tuntiin. Ongelma saatiin korjattua HR-palveluissa.

”Työaikaresurssien varauksessa tulee näkyä kaikki 12 kuukautta samaan aikaan. Nyt kokonaisuus ei hahmotu kun näkyy vain 4 kuukautta kerrallaan.”

Käyttäjän mielestä järjestelmässä on vaikea liikkua ja se on monimutkainen. Järjestelmää harvoin käyttävät kokevat sen hankalaksi, eivät muista mitä tietoja missäkin on ja millä tavalla. Käyttäjä totesi, että ongelmat ovat enimmäkseen johtuneet omista puutteellisista tiedoista ja kysymällä asiat ovat ratkenneet. Lisäksi toinen käyttäjä ei ole löytänyt tietoja, joita tietää järjestelmässä olevan, mutta on saanut useimmiten ongelman ratkaistua kysymällä apua TKI-koordinaattorilta. Partnereiden merkitsemisessä on ollut viivästyksiä, koska käyttäjä ei pysty itse lisäämään uusia partnereita järjestelmään. Järjestelmässä tehdyistä muutoksista, jotka koskevat käyttäjää tulisi hänen mielestään tulla ilmoitus sähköpostiin. Budget-välilehdelle siirtyvien kustannuksien luokittelu ei ole aina vastannut omaa tarvetta ja ehdotettiin että flat rate, yleiskustannus ja henkilösivukulu tulisi automaattisesti taulukkoon hankekohtaisesti asetettujen kertoimien mukaisesti.

”Budget välilehdelle siirtyvien tietojen luokittelu ei aina vastaa omaa tarvetta. Olisi hyvä, mikäli flat rate ja YK/HSK kertoimet voisi asettaa hankekohtaisesti ja laskentä näkyisi taulukossa.”

Käyttäjäoikeuksien on välillä koettu rajoittavan tietojen löytämistä ja tutkimusvastaaville ehdotettiin laajempia käyttöoikeuksia. Lisäksi roolien käyttöoikeuksia ei ole koettu täysin

loogiseksi ja raporttien hakeminen on tuottanut tyhjiä raporttipohjia. Suodattimen avulla on välillä vaikea löytää tiettyä hanketta. Ideoiden hyväksymiseen ehdotettiin automaattista ilmoitusta, koska niitä ei aina ilmoiteta.

”roolien käyttöoikeudet eivät ole täysin loogisia, raporttien hakeminen tuottaa tyhjiä raporttipohjia, suodattimen avulla vaikea joskus löytää tiettyä hanketta”

”Kun pitää hyväksyä ideaportfoliosta idea. Hieman hakemista, kun ei tule aina ilmoitusta. Ei voi jatkuvasti ”päivystää” siellä. Apua on kyllä saanut, mutta voiko tulla jokin ilmoitus.”

Järjestelmässä on ollut jonkin verran bugeja, esimerkiksi kun useampi käyttäjä teki samaan aikaan samaa asiaa, niin järjestelmä hidasteli/meni jumiin, mutta ne on saatu korjattua. Järjestelmässä on ollut muitakin virheellisiä toimintoja ja järjestelmästä on poistunut tallennettuja tietoja itsestään. Yleisesti ottaen virheellisiin toimintoihin on saatu ratkaisu/korjaus olemalla yhteydessä järjestelmän toimittajaan. Syytä, miksi järjestelmästä on poistunut tietoja itsekseen, ei ole aina saatu selvitettyä.

”Järjestelmässä on ollut jonkin verran bugeja, mutta ne on saatu korjattua.”

TEPPO-järjestelmästä saatavan tiedon ja raporttien hyödyntäminen

Kyselyssä selvitettiin, miten vastaajan hyödyntävät ja mihin käyttävät järjestelmästä saatavaa tietoa ja raportteja. Eniten vastaajat käyttävät järjestelmää tuntien resursointiin, kirjaamiseen, kirjausten (esim. projekteissa selitteet ja tuntikirjausraportit) ja resursointien tarkastamiseen sekä vertailuun (esim. suunnitellut vs. toteutuneet). Työajanseurantoja hyödynnetään maksatushakemuksissa.

”Eniten käytän suunnitellut vs. toteutuneet-tunnit raporttia, siitä näkee kokonaistilanteen tehdyistä projektitunneista.”

”Tarkistan projekteissa työskentelevien työajan kirjaukset ja selitteet, seuraan projektien työaikakertymää (resursoidut vs. toteutuneet).”

Resursointiraportteja käytetään osa-aikaisilla opettajilla palkkausprosentin määrittämiseen palkanmaksujen yhteydessä ja niiden avulla seurataan opettajien työsuunnitelmien tuntimääriä. Tuntiraportteja käytetään palkkojen kohdistamiseen ja TKI-projektien palkkaselvityksiin. Eräs vastaajista totesi, että haluaisi käyttää resursointiraportteja, mutta kokee resursoinnin kokonaisuudessaan ongelmalliseksi, eikä usko resursoinnin raporttien näyttävän kokonais kuvaa luotettavasti esim. kuukausitasolla.

"Palkkojen kohdistamisessa SAP-järjestelmään."

"Opettajien palkkausprosenttien määrittämisessä 15. ja kuun viimeisen pvn palkanmaksuissa. Opettajien työsuunnitelmien tuntimäärien seuranta. Suunnitellut versus toteutuneet tunnit seuranta."

Järjestelmää käytetään projektien johtamiseen, hallinnointiin, toiminnan suunnitteluun, seurantaan, sekä hankeideoinnin tukena. Järjestelmää käytetään paljon projektien talouden suunnitteluun, seurantaan (budjetti, kertyneet kustannukset, rahoitus) sekä raportointiin, kuten maksatushakemuksiin rahoittajille. Talouden seuranta tehdään projektitasoisesti, mutta myös laajemmin kuten sektoreittain, yksiköittäin ja tutkimusryhmittäin. Myös isompien liiketoiminnan kokonaisuuksien osalta seuranta voi tehdä, jos tiedot on päivitetty järjestelmään.

"raportteja tarvitsen ajan tasalla pysyäkseen ja maksatuksiin"

"Budjettiseurannan osalta sekä projektikohtaisesti että myös vastuualuekohtaisesti."

Taloustietoja raportoidaan sisäisesti ja järjestelmää hyödynnetään esimerkiksi tutkimusryhmän budjetin laatimiseen sekä tutkimusryhmän yleistilanteen seurantaan. Järjestelmää hyödynnetään myös palkkakulujen arvioinnissa ja siirtosaamisten laskemisessa. Yksi vastaajista totesi järjestelmän tuntuvan jotenkin sekavalta, mutta arveli sen osittain johtuvan vielä suhteellisen vähäisestä käyttötarpeesta omassa roolissaan.

"Projektien, resursoinnin ja tutkimusryhmän yleistilanteen seurantaan"

Järjestelmästä saatavia tietoja hyödynnetään esimiestyön tekemisessä, osaamisalueen johtamisessa ja varmistetaan, että kaikki on kunnossa. Järjestelmää käytetään viestintään, toimeksiantoihin ja tiedon etsintään sisäisiä (esimerkiksi ammattikorkeakoulun rehtoraattia) sekä ulkoisia sidosryhmiä varten. Tietoa etsitään esimerkiksi siitä, miten ammattikorkeakoulun projektisalkku on kehittynyt. Lisäksi järjestelmästä haetaan kustannuspaikkoja ja tilausnumeroita, dokumentteja, yhteys- ja vastuuhenkilöitä, sekä rahoittajia ja partnereita esimerkiksi tilanteessa, jossa rahaa on tullut tietyltä taholta, mutta ei tiedetä, mille projektille se kuuluu. Järjestelmästä haetaan myös ohjeita neuvontatilanteisiin.

"Johdan osaamisaluetta ja varmistan että hommat ovat kunnossa."

”Etsin tietoa ulkoisia sidosryhmiämme varten tai esim. rehtoraattia varten. Etsin tietoa myös sisäisiin käyttötarkoituksiin, esim. miten projektisalkkumme on kehittynyt. TEPPO kertoo myös hyvät uutiset, kun uudet rahoituspäätökset on tallennettu ja budjettiluvut näyttävät lupaavammilta...”

5.3 TEPPO-järjestelmä projektin- ja projektisalkunhallinnan näkökulmista

TEPPO-järjestelmä projektinhallinnan näkökulmista

Kyselyssä selvitettiin, mitä mieltä vastaajat ovat TEPPO-järjestelmästä projektinhallinnan näkökulmista (Taulukko 12). Valtaosa vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että Turun ammattikorkeakoulussa termejä projekti ja hanke käytetään synonyymeinä (89 %). Hieman yli puolet tutkimukseen osallistuneista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että järjestelmä tukee projektin ideavaiheen prosessia (57 %), puolet siitä, että idean arviointi (Feedback of the idea) tukee projektin valmistelua (50 %) ja hieman yli kuudennes siitä, että projekti-ideoita arvioidaan, karsitaan ja priorisoidaan riittävästi (18 %).

Lähes puolet tutkimukseen osallistuneista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että järjestelmä tukee projektien valmistelun prosessia (46 %) ja alle neljä viidesosaa siitä, että järjestelmä tukee projektien toteutuksen prosessia (74 %). En osaa sanoa / ei koske minua -vaihtoehdon oli valinnut noin neljännes vastaajista väittämiin; järjestelmä tukee projektin ideavaiheen prosessia (22 %), idean arviointi (Feedback of the idea) tukee projektin valmistelua (24 %), projekti-ideoita arvioidaan, karsitaan ja priorisoidaan riittävästi (27 %) ja järjestelmä tukee projektien valmistelun prosessia (23 %).

Hieman yli neljä viidesosaa tutkimukseen osallistuneista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että järjestelmä tukee projektinhallintaa (84 %), alle neljä viidesosaa siitä, että projektinhallinta on helpottunut järjestelmän myötä (74 %) ja lähes kaksi kolmasosaa siitä, että järjestelmä tarjoaa riittävästi tietoa projektinhallintaan (62 %). Tutkimukseen osallistuneista hieman yli puolet oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että järjestelmä on tehostanut henkilöstön resursointia (57 %), lähes kaksi kolmasosaa siitä, että henkilöstön resursointi on ajantasaisempaa kuin ennen (64 %) ja hieman alle neljä viidesosaa siitä, että resursoinnin muuttaminen tuntipohjaiseksi on helpottanut resursointia (76 %). Hieman yli kaksi kolmasosaa oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että työajanseurantaraporttien saaminen projektihenkilöstöltä on helpottunut (68 %) ja työajanseurantaraporttien tietojen oikeellisuus on parantunut järjestelmän myötä (68 %).

Tutkimukseen osallistuneista alle neljä viidesosaa oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että rahoitus- ja budjettitietojen olemassaolo sekä kustannuksien siirtyminen SAP:sta helpottavat projektinhallintaa (72 %) ja hieman yli puolet siitä, että tietää mitä tietoja järjestelmään tulee täyttää TKI-projektin elinkaaren eri vaiheissa (57 %).

Vastaajista hieman yli kolmannes oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että projektin etenemistä seurataan ja arvioidaan riittävästi sisäisesti projektin toteutuksen aikana (35 %). Pieni osa tutkimukseen osallistuneista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että projekteista saaduista kokemuksista, tiedosta ja parhaista käytänteistä viestitään riittävästi sisäisesti (12 %) ja lähes viidennes siitä, että toteutetuista projekteista saadut opit otetaan huomioon uusien projektien suunnittelussa ja toteutuksessa (19 %).

Taulukko 12. TEPPO-järjestelmä projektinhallinnan näkökulmista.

	n	1* n (%)	2 n (%)	3 n (%)	4 n (%)	5 n (%)	6 n (%)
Turun ammattikorkeakoulussa termiä projekti ja hanke käytetään synonyymeinä	74	35 (47)	31 (42)	2 (3)	3 (4)	0 (0)	3 (4)
Järjestelmä tukee projektin ideavaiheen prosessia	74	9 (12)	33 (45)	9 (12)	5 (7)	2 (3)	16 (22)
Idean arviointi (Feedback of the idea) tukee projektin valmistelua	74	13 (18)	24 (32)	11 (15)	7 (9)	1 (1)	18 (24)
Projekti-ideoita arvioidaan, karsitaan ja priorisoidaan riittävästi	74	1 (1)	12 (16)	16 (22)	21 (28)	4 (5)	20 (27)
Järjestelmä tukee projektien valmistelun prosessia	74	7 (9)	27 (36)	11 (15)	10 (14)	2 (3)	17 (23)
Järjestelmä tukee projektien toteutuksen prosessia	74	20 (27)	35 (47)	3 (4)	6 (8)	1 (1)	9 (12)
Järjestelmä tukee projektinhallintaa	74	27 (36)	35 (47)	3 (4)	3 (4)	1 (1)	5 (7)
Projektinhallinta on helpottanut järjestelmän myötä	74	31 (42)	24 (32)	3 (4)	5 (7)	0 (0)	11 (15)
Järjestelmä tarjoaa riittävästi tietoa projektinhallintaan	74	19 (26)	27 (36)	7 (9)	13 (18)	0 (0)	8 (11)

(jatkuu...)

Taulukko 12. Jatkuu

	n	1* n (%)	2 n (%)	3 n (%)	4 n (%)	5 n (%)	6 n (%)
Järjestelmä on tehostanut henkilöstön resursointia	74	18 (24)	24 (32)	13 (18)	4 (5)	1 (1)	14 (19)
Henkilöstön resursointi on ajantasaisempaa kuin ennen	74	24 (32)	23 (31)	9 (12)	7 (9)	0 (0)	11 (15)
Resursoinnin muuttaminen tuntipohjaiseksi on helpottanut resursointia	74	40 (54)	16 (22)	8 (11)	2 (3)	0 (0)	8 (11)
Työajanseurantaraporttien saaminen projektihenkilöstöltä on helpottunut järjestelmän myötä	74	24 (32)	26 (35)	14 (19)	2 (3)	0 (0)	8 (11)
Työajanseurantaraporttien tietojen oikeellisuus on parantunut järjestelmän myötä	74	18 (24)	32 (43)	10 (14)	8 (11)	1 (1)	5 (7)
Rahoitus- ja budjettitietojen olemassaolo sekä kustannuksien siirtymisen SAP:sta helpottavat projektinhallintaa	74	35 (47)	18 (24)	7 (9)	2 (3)	1 (1)	11 (15)
Tiedän mitä tietoja järjestelmään tulee täyttää TKI-projektin elinkaaren eri vaiheissa	74	14 (19)	28 (38)	10 (14)	12 (16)	1 (1)	9 (12)
Projektin etenemistä seurataan ja arvioidaan riittävästi sisäisesti projektin toteutuksen aikana	74	4 (5)	22 (30)	20 (27)	13 (18)	1 (1)	14 (19)
Projekteista saaduista kokemuksista, tiedosta ja parhaista käytännöistä viestitään riittävästi sisäisesti	74	0 (0)	9 (12)	13 (18)	33 (45)	10 (14)	9 (12)
Toteutetuista projekteista saadut opit otetaan huomioon uusien projektien suunnittelussa ja toteutuksessa	74	1 (1)	13 (18)	17 (23)	22 (30)	11 (15)	10 (14)

* 1 = Täysin samaa mieltä; 2 = Jokseenkin samaa mieltä; 3 = Ei samaa eikä eri mieltä; 4 = Jokseenkin eri mieltä; 5 = Täysin eri mieltä ja 6 = En osaa sanoa / Ei koske minua

Projektinhallinnan parantaminen TEPPO-järjestelmän avulla

Tutkimuksessa selvitettiin, miten Turun ammattikorkeakoulussa voitaisiin parantaa projektinhallintaa TEPPO-järjestelmän avulla, vaikka järjestelmä ensisijaisesti on projektisalkunhallintajärjestelmä. Vastauksissa kyseenalaistettiin ovatko kaikki työvaiheet välttämättömiä ja järjestelmässä olevien kohtien sekä raporttien määrää. Järjestelmän todettiin olevan kontrollin ja raportoinnin väline, joka ei juurikaan auta projektinhallintaa. Käyttöön tulisi ottaa ketteriä projektityökaluja.

"LEANin mukaan pitää poistaa kaikki turha "hukka". Onko TEPPO-järjestelmän kaikki miljoona kohtaa tarpeellisia? Oikeasti tärkeät asiat hukkuvat kaiken "on kiva tietää" sekaan. Järjestelmän pitäisi vastata siihen mitä rahoittajat haluavat ja helpottaa projektin tekijöiden työtä eikä olla itse tarkoitus.2

"Raportteja voisi karsia tai laittaa tarpeettomat 'jonnekin piiloon tai valikon taakse'. Ts. raporttivaihtoehdot lähemmäs todellisia tarpeita ja käyttöä."

Projektin omistajilta toivottiin enemmän tukea projektipäälliköille. Projektin statuksen liikennevaloja voitaisiin käyttää ahkerammin projektin hallinnassa ja ohjaamisessa. Resursointia voitaisiin kehittää tukemaan projektien toteutumista (tällä hetkellä resursointi on vastaajan mielestä osittain ylimalkaista). Projektipäälliköillä ja talousvastaavilla tulee olla vapaa pääsy kaikkien hankkeessa työskentelevien osalta palkkakuluihin, suunniteltuihin ja toteutuneisiin työtunteihin sekä muihin toteutuneisiin kustannuksiin. Budjetin seurannan helpottamiseksi haluttaisiin henkilöstökulut tuntimäärien lisäksi näkyville. Jokaisella työntekijällä pitää olla mahdollisuus tarkastaa omat suunnitellut ja toteutuneet tunnit helposti.

"Haasteena on palkkakustannusten seuraaminen. Projektipäällikön tulisi nähdä kuukausittain nimettynä työntekijät, paljonko heidän palkkojaan on euroissa tiliöity projeteille. Nyt kun nimiä ei näy, budjetin seuraaminen on haastavaa."

TEPPO-järjestelmän tuntien seuranta ei tue Erasmus-hankkeiden raportointia, vaan on tehnyt siitä työläämpää. Hankkeiden tuntiraportteille haluttaisiin sähköinen hyväksyntä esimiehiltä, koska tällä hetkellä samassa hankkeessa voi työskennellä monen eri esimiehen alaisia, jolloin erilliset hyväksytyskierrokset kuormittavat hankehenkilöstöä. Järjestelmään haluttaisiin lisää tasoja; osaamisalue, TKI-tiimi ja yksittäisen projektipäällikön salkut sekä niistä yhteenvedot.

"Seuraava kehitysaste (korjausten lisäksi) voisi olla EU-rahoitteisten hankkeiden tuntiraporttien sähköinen hyväksytyskierto esimiehillä, Tällä hetkellä samassa hankkeessa voi työskennellä monen eri esimiehen alaisia, joten erilliset hyväksytyskierrokset kuormittavat hankehenkilöstöä."

Järjestelmän todettiin olevan iso kehitysaskel edelliseen järjestelmään verrattuna, mutta lähtökohdat huomioiden, se ei ole kovin korkea saavutus. Vastaajan mielestä ei ole olemassa todellista palautejärjestelmää. Projektien strategisen johtamisen terävöittämistä ehdotettiin, koska rahoitushakuihin lähtee sopimattomia tai liian työläitä/kannattamattomia projekti-ideoita. Tähän ehdotettiin järjestelmän Idea portfolion hyödyntämistä.

"Mitään todellista palautejärjestelmää ei ole."

Henkilöstöä tulisi perehdyttää järjestelmän käyttöön. Terhyssä projektipäälliköillä ei ole vastuuasiat selvillä, vaan luulevat osan tehtävistään kuuluvan talousvastaaville. Vastauksissa todettiin, että voitaisiin parantaa sisäistä viestintää eri hankkeista, parhaista käytänteistä, kokemuksista ja tiedosta viestimistä sekä ottaa huomioon toteutetuista projekteista saadut opit uusien projektien suunnittelussa ja toteutuksessa. Lisäksi järjestelmä voisi pakottaa tekemään hankkeen viestintäsuunnitelman.

"Best practices esiin eli viestintä siitä vielä paremmaksi."

Tutkimusryhmien tapaamisiin ehdotettiin systemaattista projektien suunnittelua, seuranta ja lopetusta, jossa hyödynnetään raportteja ja suunnitelmia. Ehdotettiin, että projektin elinkaaren, etenkin projektin loppumisen jälkeistä seuranta voitaisiin parantaa järjestelmän avulla. Vastauksissa ehdotettiin myös integroimista projektin datanhallintaan, jolloin tiedostoihin olisi pääsy TEPPO-näkymästä ja metatiedot kerättäisiin järjestelmään. Lisäksi järjestelmään ehdotettiin automaattisia sähköpostiviestejä KT-päällikölle silloin kun häneltä edellytetään toimenpiteitä ja toisena viestinä, mikäli opettajan työaika 1624 tuntia alittuu tai ylittyy ja samassa viestissä linkki muutokseen.

"integroida se projektin datanhallintaan (pääsy tiedostoihin TEPPO-näkymästä, metatietojen kerääminen TEPPOon kuten "Repossa" yms.)"

"Järjestelmästä voisi tulla sähköpostiin viesti kun se edellyttää esim. KT-päälliköltä toimenpiteitä. Kun projekteja on paljon menee paljon aikaa käydä ne kaikki läpi mahdollisten muutosten hyväksymisen osalta. Järjestelmästä voisi tulla myös hälytys jos esim. opettajien työaika 1624 tuntia vuodessa joko alittuu tai ylittyy jostakin syystä. Linkki muutokseen (joku on lisännyt tai vähentänyt resursseja järjestelmässä) voisi tulla samassa yhteydessä sähköpostiin."

TEPPO-järjestelmä projektisalkunhallinnan näkökulmista

Kyselyssä selvitettiin, mitä mieltä vastaajat ovat TEPPO-järjestelmästä projektisalkunhallinnan näkökulmista (Taulukko 13). Tutkimukseen osallistuneista alle neljä viidesosaa oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että järjestelmästä saa kattavan kuvan Turun

ammattikorkeakoulun projektisalkusta (73 %), järjestelmä tukee hyvin Turun ammattikorkeakoulun projektisalkunhallintaa (68 %) ja Turun ammattikorkeakoulun projektisalkunhallinta on parantunut järjestelmän myötä (70 %). Hieman yli kaksi kolmasosaa vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että järjestelmä tarjoaa kattavasti tietoa projekteista projektisalkunhallintaa varten (69 %).

Vastaajista hieman yli puolet oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että järjestelmästä saatava tieto on luotettavaa ja ajantasaista (53 %), järjestelmässä on riittävästi raportteja projektisalkunhallintaan (55 %) ja järjestelmä tukee tulevaisuuden suunnittelua ja on parantanut ennustettavuutta (57 %). Vastaajista hieman yli neljännes oli valinnut väittämään, järjestelmässä on riittävästi raportteja projektisalkunhallintaan, vaihtoehdon en osaa sanoa / ei koske minua (27 %).

Vastaajista alle neljä viidesosaa oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että järjestelmä on parantanut tiedon saantia ja viestintää projektisalkunhallinnan näkökulmasta (68 %), lisännyt läpinäkyvyyttä Turun ammattikorkeakoulussa (77 %) ja vastaaja on ymmärtänyt sekä sisäistänyt Turun ammattikorkeakoulun strategian (78 %). Alle puolet vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että toteutettavat projektit ovat Turun ammattikorkeakoulun strategian mukaisia (41 %) ja projektien avulla toteutetaan ja uudistetaan Turun ammattikorkeakoulun strategiaa (43 %). Tutkimukseen osallistuneista alle neljännes oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että projektien strategian mukaisuuteen kiinnitetään riittävästi huomiota (23 %) ja projektien linkittyminen Turun ammattikorkeakoulun strategiaan ilmenee järjestelmästä (22 %).

Taulukko 13. TEPPO-järjestelmä projektisalkunhallinnan näkökulmista.

	n	1*	2	3	4	5	6
		n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)
Järjestelmästä saa kattavan kuvan Turun ammattikorkeakoulun projektisalkusta	74	25 (34)	29 (39)	6 (8)	2 (3)	0 (0)	12 (16)
Järjestelmä tukee hyvin Turun ammattikorkeakoulun projektisalkunhallintaa	74	24 (32)	26 (35)	10 (14)	1 (1)	0 (0)	13 (18)
Turun ammattikorkeakoulun projektisalkunhallinta on parantunut järjestelmän myötä	74	37 (50)	15 (20)	9 (12)	0 (0)	0 (0)	13 (18)

(jatkuu...)

Taulukko 13. Jatkuu

	n	1* n (%)	2 n (%)	3 n (%)	4 n (%)	5 n (%)	6 n (%)
Järjestelmä tarjoaa kattavasti tietoa projekteista projektisalkunhallintaa varten	74	19 (26)	32 (43)	7 (9)	2 (3)	0 (0)	14 (19)
Järjestelmästä saatava tieto on luotettavaa ja ajantasaista	74	7 (9)	32 (43)	12 (16)	10 (14)	0 (0)	13 (18)
Järjestelmässä on riittävästi raportteja projektisalkunhallintaan	74	20 (27)	21 (28)	13 (18)	0 (0)	0 (0)	20 (27)
Järjestelmä tukee tulevaisuuden suunnittelua ja on parantanut ennustettavuutta	74	13 (18)	29 (39)	13 (18)	4 (5)	0 (0)	15 (20)
Järjestelmä on parantanut tiedon saantia ja viestintää projektisalkunhallinnan näkökulmasta	74	24 (32)	26 (35)	7 (9)	3 (4)	0 (0)	14 (19)
Järjestelmä on lisännyt läpinäkyvyyttä Turun ammattikorkeakoulussa	74	28 (38)	29 (39)	6 (8)	2 (3)	0 (0)	9 (12)
Ymmärrän ja olen sisäistänyt Turun ammattikorkeakoulun strategian	74	24 (32)	34 (46)	5 (7)	5 (7)	2 (3)	4 (5)
Toteutettavat projektit ovat Turun ammattikorkeakoulun strategian mukaisia	74	1 (1)	29 (39)	18 (24)	15 (20)	0 (0)	11 (15)
Projektien strategian mukaisuuteen kiinnitetään riittävästi huomiota	74	0 (0)	17 (23)	15 (20)	26 (35)	2 (3)	14 (19)
Projektien avulla toteutetaan ja uudistetaan Turun ammattikorkeakoulun strategiaa	74	5 (7)	27 (36)	17 (23)	14 (19)	1 (1)	10 (14)
Projektien linkittyminen Turun ammattikorkeakoulun strategiaan ilmenee järjestelmästä	74	2 (3)	14 (19)	23 (31)	20 (27)	5 (7)	10 (14)

* 1 = Täysin samaa mieltä; 2 = Jokseenkin samaa mieltä; 3 = Ei samaa eikä eri mieltä; 4 = Jokseenkin eri mieltä; 5 = Täysin eri mieltä ja 6 = En osaa sanoa / Ei koske minua

Projektisalkunhallinnan kehittäminen TEPPO-järjestelmän avulla

Kyselyssä selvitettiin, miten Turun ammattikorkeakoulun projektisalkunhallintaa voitaisiin kehittää TEPPO-järjestelmän avulla. Projektimaailman todettiin olevan niin pirstaleista, että projektisalkunhallinnan on vaikea kuvitella olevan avainasemassa, jos halutaan yhtenäistä strategianmukaista projektikantaa. Projektien strategianmukaisuuteen ei kiinnitetä kovinkaan paljon huomiota, vaan fokus on ulkoisessa rahoituksessa. Projektisalkunhallintaa tulisi kehittää ja lisätä. Järjestelmä yksin ei tee salkkujohtamista, vaan on sen väline. Tarvitaan vahvempaa priorisointia, projekteja tulisi valita ja karsia strategisin perustein.

Vastauksissa todettiin myös, että edelleen on vaikea hahmottaa, miten paljon rahoitushakuun/rahoitusohjelmaan on valmisteilla eri hankkeita, mahdollisesti päällekkäisiäkin, joita voisi olla hyvä yhdistää. Järjestelmää voitaisiin käyttää tähän vielä tehokkaammin. Lisäksi joidenkin hankevalmisteluiden osalta todettiin olevan käytössä erilaisia ohituskaistoja, jotka vähentävät järjestelmän arvoa ja hankesalkun läpinäkyvyyttä. Vastauksissa oli myös, että projektien valmisteluprosessi on kankea silloin kun on kiire (esimerkiksi pyydetty partneriksi nopealla aikataululla) ja se toimii parhaiten silloin, kun on reilusti aikaa. Lisäksi toivottiin, että järjestelmään voitaisiin luoda helposti uusia luokittelumuutujia, todettiin että projektien nimeämiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota ja että työajanseuranta ei kelpaa kaikille rahoittajille, joka aiheuttaa päällekkäistä tuntikirjanpitoa.

5.4 TEPPO-järjestelmän kehittäminen

Kyselyssä selvitettiin vastaajien mielipiteitä TEPPO-järjestelmän kehittämisestä (Taulukko 14). Hieman yli neljä viidesosaa oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että järjestelmä on kehittynyt käyttöönoton jälkeen (83 %) ja että järjestelmään on tehty hyödyllisiä uudistuksia käyttöönoton jälkeen (83 %). Alle neljä viidesosaa oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että he ovat saaneet tietoa järjestelmään tehdyistä uudistuksista (64 %).

Taulukko 14. TEPPO-järjestelmän kehittäminen.

	n	1* n (%)	2 n (%)	3 n (%)	4 n (%)	5 n (%)	6 n (%)
Järjestelmä on kehittynyt käyttöön- oton jälkeen	74	38 (51)	24 (32)	5 (7)	1 (1)	1 (1)	5 (7)
Järjestelmään on tehty hyödyllisiä uu- distuksia käyttöönoton jälkeen	74	39 (53)	22 (30)	9 (12)	0 (0)	0 (0)	4 (5)
Olen saanut tietoa järjestelmään teh- dyistä uudistuksista	74	28 (38)	27 (36)	9 (12)	6 (8)	2 (3)	2 (3)

* 1 = Täysin samaa mieltä; 2 = Jokseenkin samaa mieltä; 3 = Ei samaa eikä eri mieltä; 4 = Jokseenkin eri mieltä; 5 = Täysin eri mieltä ja 6 = En osaa sanoa / Ei koske minua

Kyselyssä selvitettiin, miten vastaajien mielestä järjestelmää tulisi kehittää. Eniten kehittämisehdotuksia tuli tuntien kirjaamiseen eli Timesheetiin liittyen sekä tuntiraportteihin. Järjestelmään haluttaisiin tallentuvan tehtäväkuvaukset, koska ne toistuvat viikosta toiseen tuntikirjauksissa, jolloin niitä ei tarvitsisi kirjoittaa joka päivälle uudestaan. Lisäksi Timesheeteille haluttiin mahdollisuus tallentaa jokin task oletusarvoksi. Järjestelmästä haluttiin turhat kohdat pois, kuten Timesheet-sivuilla kysymys "haluatko tallentaa", ennen kuin pääsee siirtymään seuraavalle viikolle.

"Timesheet: tehtäväkuvaukset toistuvat viikosta toiseen samoina muutamana perustehtävänä, näiden pitäisi tallentua järjestelmään niin ettei tehtäviä tarvitse kirjoittaa joka päivälle uudestaan."

Erään vastaajan mielestä tulisi vähentää virheiden mahdollisuuksia ja esimerkiksi Taskkentän pakolliseksi muuttaminen oli hyvä uudistus. Myös Description-kentän pakollisuudesta olisi hänen mielestä enemmän hyötyä kuin haittaa. Toinen vastaaja oli sitä mieltä, että samalle päivälle pitää voida syöttää monta eri tehtävää ja Flaterate-tunnit tulisi saada selkeästi näkyviin. Päiväkohtaisten kirjausten tekemisen haluttaisiin olevan helppoa, koska sama kirjaus kirjautuu jokaiselle kyseisen viikon päivälle ja rahoittaja on palauttanut korjattavaksi tuntimerkinnät.

"Tuntiraporttien päiväkohtaiset kirjaamiset pitäisi onnistua paremmin. Nyt kirjautuu jokaiselle kyseisen viikon päivälle samat asiat/ tehtävät ja rahoittaja on palauttanut korjattavaksi tuntimerkinnät koska tiistain palaveri-merkintä toistuu kyseisen viikon kaikissa merkinnöissä."

Projektipäälliköille toivottiin helppoa värikoodia tai numeroa, joka kertoisi miten kohdistukset ovat toteutuneet verrattuna resursoituihin tunteihin. Lisäksi todettiin, että kirjauksen aikaikkuna on niin lyhyt, että virheellisiin kirjauksiin reagoiminen on hankalaa. Ehdotettiin, että työntekijän kirjaus menisi kiinni seuraavan kuun kolmantena päivänä ja tästä alkaisi esimerkiksi viikon pituinen aika, jolloin projektipäällikkö voisi tarkistaa kirjaukset ja muuttaa niitä, jos on tarpeen. Timesheetin kysymysmerkkiin ehdotettiin linkkiä, josta pääsisi täyttämään korjauslomakkeen. Vastauksissa myös todettiin, että tuntikirjaukset ja resursoinnit eivät ole yksiselitteisiä, koska on mahdollista kirjata enemmän tunteja kuin on resursoitu, eikä esimies voi vaikuttaa asiaan. Tämä ei saisi olla vastaajan mielestä mahdollista.

"Itselleni vastaan tulleet haasteet ovat liittyneet tuntikirjauksiin. Toivoisin projektipäällikölle jotain helppoa värikoodia tai numeroa joka kertoisi miten kohdistukset ovat toteutuneet vs. resurssoidut tunnit. Lisäksi kirjauksen aikaikkuna on niin lyhyt että virheellisiin kirjauksiin reagoiminen on hankalaa. Voisiko ajatella että työntekijän kirjaus menisi kiinni seuraavan kuun 3.pvä ja tästä alkaisi esim. viikon aika jolloin projektipäällikkö voisi tsekata kirjaukset ja jotenkin säätää jos tarpeen. Nyt tämä mahdollisuus on vain esimiehellä."

Ongelmia oli kohdattu Erasmus-projektien tuntien kirjaamisessa, koska järjestelmässä työtunnit ovat ikään kuin "könttänä" ja Erasmus-projekteissa raportointikelpoisia ovat vain "intellectual outputs" -tunnit, joita ei ole tällä hetkellä mahdollista eritellä järjestelmässä. Turhauttavana koettiin se, että järjestelmä ei toimi kokonaistyökuorman seurantavälineenä ja jos sitä haluaa seurata, niin tunnit tulee kirjata erilliseen Exceliin. Lisäksi linjanvetoa tuntien kirjaamistavasta ei koettu totuudenmukaisena. Tuntien kirjaamisen koettiin aiheuttavan toistuvasti ongelmia, koska kirjauksia jätetään tekemättä tai niitä tehdään väärille momenteille.

"Järjestelmässä on loogista, että henkilökunnan (esim. opettajat) tuntien jakautuminen eri hankkeille ja työtehtäville kirjautuvat TEPPOon henkilökunnan kirjaamina. Kuitenkin tämä edelleenkin toistuvasti aiheuttaa ongelmia: kirjauksia tehdään väärille momenteille, kirjauksia jätetään tekemättä jne. Tarpeen mukaan pidän koulutuksessani sisäistä opastusta TEPPO-järjestelmän täyttämiseen, jotta kirjaukset menisivät ainakin lähtökohtaisesti oikein ja että kirjausten tekemisen tärkeys ymmärrettäisiin."

Vastaaja koki, että raporteilla takaisin siirtyminen ei ole kunnossa, eli kun järjestelmästä otetaan tuntiraportteja, tulee pystyä vaihtamaan päivämääriä tai muita vastaavia ilman että palautuu takaisin alkuun. Työajanseurantoja haluttaisiin tulostaa usealta kuukaudelta ja projektilta kerrallaan. Lisäksi työajanseurantaraportti (Funder hour report) ei saisi mennä sekaisin, jos resursoi kahdelle riville samalle henkilölle. Työajanseurantaraportin

tulisi osata yhdistää selitteet ja tunnit, jos on merkinnyt samalle päivälle samalle projektille kahdelle tai useammalle riville.

"Työajanseurantoja saisi tulostaa useamman kuukauden kerralla ja useamman projektin kerralla."

Työajanseurantoihin toivottiin sähköistä allekirjoitusta. Yksi vastaaja oli käsittänyt, että jatkossa ei työajanseurantoihin tarvitse ottaa manuaalista esimiehen allekirjoitusta ja oli uudistuksesta mielissään, koska välillä on ollut hankala muistaa, missä muodossa työajanseuranta on tulostettava, että sen tekstit olisivat luettavia PDF:lle tulevan liian pienen fonttikoon vuoksi. Myös toinen vastaaja kommentoi työajanseurantareportin tulostuvan liian pienellä fontilla ja ehdotti ainakin yhden projektin työajanseurantaan isompaa fonttikokoa. Hän myös halusi tulosteen yhdelle A4-kokoiselle paperille.

"Käyttäjystävällisempää olisi jos ohjelma olisi kaksikielinen (englanti/suomi). Ymmärsin, että jatkossa ei timesheeteihin tule enää manuaalista esimiehen allekirjoitusta. Se on hyvä uudistus - on ollut välillä hankala muistaa, missä muodossa timesheet on tulostettava, että sen tekstit ovat luettavia (muistaakseni pdf on aivan pientä piperrystä)."

Seuraavaksi eniten kommentteja tuli resursointiin liittyen. Resursointiin haluttaisiin koko vuosi näkyville samaan aikaan, koska kokonaisuuden ei koettu hahmottuvan, kun tällä näkyy vain neljä kuukautta kerrallaan. Resursointi koettiin melko työlääksi ja tunnit haluttaisiin syöttää vuositasolle, eikä kuukausitasolle. Eri vuosien resursoinnit pitäisi pystyä erottamaan selkeästi, mutta todettiin, että resursointinäkömän Excel-taulukko on tätä jo parantanut. Resursointimuutokset koettiin hankaliksi ja työläiksi, koska ei tiedetä mikä on muuttunut. Henkilöstön työsuunnitelman pitäminen ajan tasalla koettiin haastavaksi, koska muutoksia tulee jatkuvasti eri kautta, sillä resursointi on hajautettua (esimerkiksi oma osaamisalue, toiset osaamisalueet, projektipäälliköt).

"Resursointi on melko työlästä - miten saada työt vuositasolle syötettyä eikä kuukausitasolle? Pitäisi pystyä erottamaan selkeästi eri vuosien resursoinnit - lisäruutu on toki tätä parantanutkin jo. Resursointimuutokset ovat hankalia ja työläitä - koska ei tiedä mikä on muuttunut?"

Osaamisalueiden koulutuksien resursointiin haluttiin enemmän henkilöitä jotka voivat tehdä resursointia. Lisäksi resursoinnin helpottamiseksi ehdotettiin koulutus- ja tutkimusvastaavien käyttöoikeuksien laajentamista. Resursointiin haluttiin sellainen ominaisuus, ettei yliesursointia voisi tehdä, koska tällä hetkellä kuluu paljon aikaa ylitysten etsimi-

seen ja niiden korjailuun. Vastauksissa todettiin, että resursointi on tärkein kehittämiskohde ja järjestelmän lisäksi resursointia tulee kehittää kokonaisvaltaisemmin, järjestelmä vain tukee resursoinnin prosessia.

”Resursoinnissa pitäisi olla sellainen ominaisuus, ettei yliresursointia voisi tehdä. Nyt kuluu aikaa paljon ylitysten etsimiseen ja niiden korjailuun. Projektille pitää saada enemmän henkilöitä jotka voivat tehdä resurssontia. Tämä tarve tulee esille lähinnä osaamisalueen koulutuksen reurssoinnissa.”

Projektien, jotka eivät vielä ole saaneet rahoitusta, budjetti haluttaisiin järjestelmään, koska tällä hetkellä niistä täytyy pitää erillistä Exceliä. Budget-välilehdelle haluttaisiin kaikki vuodet, ei vain edellinen ja tulevat, näkyviin. Vastaaja totesi, että voi olla, että sen jotenkin saakin, mutta hän ei ole osannut. Budget-välilehden Total-sarakkeen luvun haluttaisiin muuttuvan heti, jos budjettia muokkaa, eikä vasta tallentamisen jälkeen. Budjetoinnissa henkilösivukulu- ja yleiskustannuskertoimet eivät ole suoraan verrannollisia SAP-järjestelmän tuloslaskelmaan, mikä saattaa hämmentää projektipäälliköitä alkuvaiheessa. Palkkakulut haluttaisiin läpinäkyviksi ja tämän todettiin liittyvän myös SAP-järjestelmään. Haluttaisiin nähdä heti suoraan, kuinka paljon projektin työntekijöiden palkkakulut ovat kuukausittain. Finances-välilehdelle ehdotettiin rahoituslukujen päivittyvän automaattisesti Budget-välilehden tiedoista ja Finances-välilehdelle täytettyjen rahoitusprosenttien mukaisesti.

”Palkkakulut läpinäkyviksi. Tämä liittyy myös SAP:iin. Että näkisi heti suoraan, paljonko projektin työntekijöiden palkkakulut ovat kuukausittain.”

Vastauksissa todettiin, että koko projektinhallinnan prosessia voisi katsoa edelleen kriittisesti ja miettiä, miten siihen saadaan mukaan vain arvoa projektinhallinnalle tuottavat toimet. Projektien ryhmittelyä omiksi salkuiksi haluttiin yksinkertaistettavan ja todettiin, että salkkuja pitäisi pystyä myös muokkaamaan. Ideavalmistelun prosessista on yksiköissä hieman erilaista tietoa ja käytänteitä, joten niiden yhtenäistämistä ehdotettiin. Huonoja projekti-ideoita tulisi karsia enemmän. Selaimen takaisin-painikkeen (vasen yläkulma) haluttaisiin toimivan järjestelmässä. Monien asioiden kuten dokumenttikirjaston todettiin hoituvan järjestelmän ulkopuolella ja sellaisten ominaisuuksien lisäämistä ehdotettiin järjestelmään. Lisäksi järjestelmään ehdotettiin ”Oma TEPPO” -kohtaa, jossa olisi kaikki itseä ja omaa työtä koskeva tieto. Tiedon laatua ja ajantasaisuutta pitäisi vaatia ponnekkaammin ja johdon sitoutua siihen. Näin ollen tiedolla johtaminenkin onnistuisi paremmin. Lisäksi todettiin, että salkunjohtamista pitäisi opettaa päällikkö-/johtotasolle ja ottaa seuraava askel projektitoiminnassa eteenpäin.

"Siellä voisi olla vielä selkeämmin "Oma Teppo", jossa olisi kaikki itseä ja omaa työtä koskeva tieto. Ideavalmistelun prosessista on yksiköissä hieman erilaista tietoa ja käytänteitä - niitä voisi yhtenäistää"

Raporteille tulisi laittaa kuvaavimmat nimet. Projektien tuntiraporteille tulisi päästä myös projekteille merkityt koordinaattorit. Contracts-paneelin kysymysmerkkiin ehdotettiin linkkiä sopimuspalveluihin. Eräs vastaajista totesi alasvetovalikoiden olevan huonoja ja listojen olevan aivan liian pitkiä. Häntä myös ärsyttää englannin ja suomen kielen sotku ja totesi sen vaikeuttavan esimerkiksi etsimistä. Käyttäjäystävällisempää olisi, jos ohjelma olisi kaksikielinen (englanti/suomi). Sinisten banneri-ilmoitusten todettiin olevan pitkiä.

"Alasvetovalikot ovat männiköistä, listat ovat aivan liian pitkiä. Englannin ja suomen sotku on aika ärsyttävää ja vaikeuttaa esim. etsimistä, mutta ymmärrän kyllä että englanninkielisten on nyt helpompi toimia TEPOssa. Siniset muistutukset ovat kovin pitkiä, saahan ne tietysti pois."

Järjestelmän käyttöä ja hyödyntämistä projektinhallinnassa pitäisi vastaajan mielestä kehittää, ettei se olisi vain erillinen, pakollinen järjestelmä ja irrallinen projektinhallinnasta. Projektien välilehtien sisältämän tiedon jaottelun uudelleen miettimistä ehdotettiin, koska esimerkiksi Key information -välilehdellä ei ole projektin alku- ja loppupäiviä. Raporttien valikon todettiin olevan irrallinen ja sen suhdetta "valittuun" projektiin ei aina huomaa, jolloin tulee virheellisiä/tyhjiä raportteja. Projekteille haluttaisiin enemmän ohjausta sekä aikataulutettuja muistutuksia. Muitakin automaattisia ilmoituksia toivottiin, etenkin projektin seurantaan liittyen. Lisäksi järjestelmää haluttiin yksinkertaistettavan, selkeytettävän ja karsittavan. Myös käytettävyyttä tulisi parantaa. Pari vastaajaa kommentoi, että pääkäyttäjien kehityslistalla olevien muutoksien toteuttaminen.

"Järjestelmä sinällään varmasti ihan ok. Sen käyttöä ja hyödyntämistä projektinhallinnassa pitäisi kehittää, ettei olisi vaan erillinen pakollinen järjestelmä ja irrallinen projektinhallinnasta."

"Yksinkertaistaa selkeyttää karsia"

"Hyvää kehitystyötä tehty jo, esim. resursoinnin muuttuminen päiväkohtaisesta tuntipohjaiseksi. Kehitystyölistalla olevien toimenpiteiden toteuttaminen."

TEPPO-järjestelmän raportit

Kyselyssä selvitettiin, minkälaisia raportteja käyttäjät toivoisivat järjestelmään. Vastauksista ilmeni, että niiden tulisi olla visuaalisempia, selkeämpiä ja helpommin haettavia. Tarjolla pitäisi olla vain olennaiset raportit, koska muut sotkevat ja hämmentävät. Oikean

raportin löytäminen koettiin hankalaksi ja aina ei ole täyttä varmuutta mitä tietoja raportti näyttää ja jättääkö se jotain pois. Raporttien hallintaa tulisi kehittää niin, että omat raportit voi räätälöidä. Toivottiin minun raporttini -osiota, jossa olisi ilman lajittelua tai ennakkoon tehdyllä lajittelulla valikoituja raportteja, joista näkisi esimerkiksi oman yksikön resurssitilanteen helposti tai hyväksymättömät resurssit. Toiveena oli myös kaikki yksityiskohdat ja tiedot kattavia laajoja raportteja, joita voi itse jalostaa haluttuun muotoon tarpeen mukaan. Lisäksi toivottiin perehdytystä raporttien käyttämiseen.

"Raporttien visuaalisuutta pitäisi kehittää rutkasti."

"Ehkä raportteja on jo melko hyvin, mutta oikean raportin löytäminen aavistuksen hankalaa. Ja toisaalta aina ei ole ihan täyttä varmuutta, että mitä raportti oikeasti näyttää ja jättääkö jotain pois jostain syystä."

Tutkimukseen osallistuneet halusivat kirjausraporttien tarkistamiseen koontiraporttia, kokonaistuntiraporttia, johon ei tule opettajien vapaajaksot, tuntikirjausraporttia kuluvalta kuukaudelta, raporttia työtuntien suunnitelman ja toteuman seurantaan vapaalla aikavälillä (projekteittain ja henkilöittäin) ja henkilöstön kokonaisresursointiraporttia. Lisäksi haluttiin raporttia, jossa on ennustepalkki/mittari josta näkisi, miten työtunnit kuluvat resursointiin nähden, raporttia, jossa on rahojen käyttöön liittyvä mittari, raportti, joka mahdollistaa tutkimusryhmän budjetin seurannan, budjetin seurantaan ja ennustamiseen raportit, myös siten että linkittyy henkilöstökuluihin. Vastaaja oli luullut, että koko valtakunnallisen hankkeen budjetti olisi kirjattu järjestelmään ja ollut ajantasaisena koska Turun ammattikorkeakoulu on projektin koordinaattori, mutta näkyvillä oli ainoastaan Turun ammattikorkeakoulun budjetti. Hän oli sitä mieltä, että koordinaattorin lisäykset tarvitaan, jotta rahoittajalle informointi helpottuu.

"Työtuntien suunnitelman ja toteuman seuranta vapaalla aikavälillä, sekä projekteittain, että henkilöittäin."

Oman työajan resursoinnin ja toteuman yhtäaikaisen seurannan todettiin olevan hankalaa. Toivottiin, että omien tuntien seurantaraportissa tulisi olla näkyvissä myös toisille osaamisalueille suunnitellut ja tehdyt tunnit, ettei vuoden lopussa tietoa tarvitsisi poimia omista kuukausiraporteista käsin. Lisäksi toivottiin raportteja projektin arviointiin ja tuloksiin liittyen sekä laadullisia raportteja esimerkiksi avainsanojen perusteella - mitä teemoja ja ilmiöitä hankkeet työstävät.

"Oman työajan resursoinnin ja toteuman yhtäaikainen seuranta on hankalaa tai sitten en vaan osaa."

Rahoittajille toimitettavien työajanseurantaraporttien tulisi olla rahoittajien vaatimusten mukaisia, A4-kokoisia ja niissä tulisi olla sähköinen allekirjoitus. Opettajien vapaajakso selite, joka tulee raportille, on liian pitkä. Työajanseurantoja pitäisi pystyä tulostamaan/ottamaan kerralla useamman kuukauden ajalta tai maksatuskausittain sekä useampi henkilö kerrallaan. Lisäksi työajanseurantaraporttien ulkoasuun tulisi kiinnittää enemmän huomiota, koska tulostaessa ja skannatessa raporttien luettavuus kärsii.

”Funder hour report olisi kiva saada otettua kerralla useamman kuukauden ajalta, jotta ei tarvitsisi klikkailla jokaista kuukautta erikseen.”

Automaattiset sähköposti-ilmoitukset TEPPO-järjestelmästä

Kyselyssä selvitettiin, haluaisivatko vastaajat automaattisia sähköposti-ilmoituksia TEPPO-järjestelmästä (Taulukko 15). Lähes puolet vastaajista haluaisi automaattisia sähköposti-ilmoituksia (42 %). Lähes kolmannes ei halunnut automaattisia sähköposti-ilmoituksia (32 %) ja hieman yli neljännes ei osannut vastata kysymykseen (26 %). Niitä henkilöitä, jotka vastasivat, että haluaisivat automaattisia sähköposti-ilmoituksia, pyydettiin tarkentamaan, minkälaisista asioista ilmoituksia haluaisivat.

Vastaajat halusivat ilmoituksia järjestelmään tehdyistä uudistuksista, päivityksistä, muutoksista, käyttöideoista ja raportoinnin deadlineista. Automaatti-ilmoituksia toivottiin, mikäli on tarve reagoida johonkin, kuitata tai päivittää jotain esim. projektin vaiheita tai jos jokin kenttä on projektista täyttämättä. Lisäksi toivottiin viikko- tai kuukausittaista koontia projektien ulkoisista rahoituspäätöksistä, automaattiviestiä kun projekti siirtyy Idea portfolioista varsinaiseen Portfolioon tai, jos jotain muuta on hyväksytty.

Esimiehille toivottiin sähköpostimuistutusta, jos on tarve käydä hyväksymässä jotain esimerkiksi idea sekä uusista hankkeista, jossa henkilö on omistajana. Lisäksi resursointiin liittyen toivottiin viestiä esimiehelle, mikäli hänen alaisensa tuntiresursointiin on tullut muutoksia tai jos resursointeja on hyväksymättä. Automaattiviestiä toivottiin talousvastaavalle ja projektipäällikölle, jos joku muu kuin henkilö itse on muuttanut resursointia. Automaattiviestiä toivottiin myös, kun projektin resurssit on hyväksytty, omien resurssien seurannasta sekä Timesheetin täyttämistä. Lisäksi toivottiin viestiä talousvastaavalle, jos joku muu kuin talousvastaava on muuttanut budjettia.

”Hyväksymistarpeista esimiehelle. Tai jos joku kenttä on projektista täyttämättä niin muistutus olisi paikallaan että tiedot saadaan kaikki ajantasaisesti järjestelmään.”

Automaatti-ilmoituksia haluttaisiin yhden tai maksimissaan kaksi kertaa viikossa. Myös järjestelmä voisi ilmoittaa sinne kirjauduttaessa, mitä toimenpiteitä odottavia tehtäviä henkilöllä on. Vastauksissa myös ehdotettiin, että henkilö itse voisi määritellä, mistä hän saa automaattisia sähköposteja, kuten budjettirajan ylityksestä ja ylitetystä/jäljessä olevasta työtuntitoteumasta.

”Valinta ilmoitettavista asioista käyttäjän valittavaksi, jotta ilmoituksia voi muokata hankkeen etenemisen mukaisten tarpeiden pohjalta.”

Taulukko 15. Automaattiset sähköposti-ilmoitukset.

AUTOMAAATTISET SÄHKÖPOSTI-ILMOITUKSET		
Sähköposti-ilmoituksien halukkuus	n	%
	74	
Kyllä	31	42
En	24	32
En osaa sanoa	19	26

TEPPO-järjestelmästä tiedottaminen

Kyselyssä selvitettiin, miten vastaajat haluaisivat, että TEPPO-järjestelmästä, esimerkiksi uudistuksista, tiedotetaan. Vastauksissa todettiin, että tiedotuksen olisi hyvä olla monikanavaista. Selkeimmin esille nousivat Messi, eli intranet, sähköposti sekä järjestelmässä oleva banneri. Myös yksittäiset vastakkaiset kommentit sähköpostin ja Messin tehokkuuteen viestintävälineinä tuli. Lisäksi mainittiin, että sähköpostiin tulevien ilmoitusten ei pitäisi olla pyyntöjen kanssa samassa viestissä.

”Sähköposti on hyvä väline, myös TEPPO:n etusivulla olevat viestit ovat toimivia. Messikin on hyvä kanava.”

Tiedotusta haluttiin myös päällikköfoorumissa, KT-päälliköiden kautta, henkilöstötilaisuuksissa, tutkimusryhmissä sekä opetusvideoin. Projektipäälliköille ja tutkimusvastaville ehdotettiin isompien muutosten osalta tietoiskuja esimerkiksi webinaarien muodossa. Manuaalin päivityslistan todettiin olevan hyvä, lisäksi manuaaliin ehdotettiin alkuun omaa osiota muutoksille tai erillistä käsikirjaa, jossa olisi kuvakaappaukset joka sivulta ja merkittynä, mikä on uutta ja koska toiminnallisuus on tullut käyttöön. Lisäksi ehdotettiin muutoslochia järjestelmään. Eräs vastaajista kommentoi, ettei jaksaa/ehdi lukea

manuaaleja tai katsoa videoita, sillä niissä on niin paljon sellaista tietoa, mikä ei koske häntä.

”Reaaliaikainen muutosloki, käyttöliittymässä on kyllä tilaa sen painikkeelle.”

Vapaa palaute

Vastaajille haluttiin antaa kyselyn lopuksi mahdollisuus kirjoittaa vielä mielen päällä olevia asioita, kohdassa sana on vapaa. Pari vastaajaa oli vielä kommentoinut, ettei pidä linjauksesta, jonka mukaan tunnit kirjataan järjestelmään. Järjestelmä on tehty vastaajan mielestä projekteja varten ja se voi palvella projektien talousvastaavia ja hallinnollisia projektipäälliköitä, mutta sitä ei ole tehty opettajia varten. Järjestelmä on hyödyllinen hanketoiminnassa, eikä sitä olisi pitänyt ottaa käyttöön muuhun. Vastaaja myös totesi, että on käsittämätöntä, että mennään järjestelmän ehdoilla, eikä asia edellä. Vastaaja muisteli, että joku raportti antaa kokonaistuntimääräksi yli 2000 tuntia, eli laskee myös vapaapäivien tunnit, eikä ollut löytänyt raporttia, joka antaisi maksimiksi 1624 tuntia. Tästä aiheutuu se, ettei raportoitujen työtuntien kokonaismäärää voi seurata helposti.

”Järjestelmä on tehty projekteja varten ja se voi palvella controllereita ja hallinnollisia projektipäälliköitä. Opettajille eli kun projektityö on vain osa kaikkea muuta, ei tätä järjestelmää ole tehty...”

Järjestelmien todettiin lisäävät byrokratiaa, työpahoinvointia ja vievän aikaa tekemiseltä. Lisäksi kehoitettiin perehtymään LEAN-menetelmään. Ketterän ohjelmistokehityksen mainittiin vaikuttavan hetkittäin ikävästi hankehenkilöstön työkuormaan. Järjestelmän todettiin olevan todella hyvä juttu, vaikka joskus se ei sitä olekaan. Lisäksi toivottiin, että järjestelmää pystytään kehittämään ja hyödyntämään vielä pitkään ja sen jälkeen opit saadaan siirrettyä seuraavaan järjestelmään. Järjestelmän sanottiin olevan helppokäyttöinen ja melko yksinkertainen, vaikka kaiken sisäistäminen vie oman aikansa. Ohjeistuksista ei ole ollut puutetta ja parhaiten oppii käyttämällä.

”Järjestelmät lisäävät byrokratiaa, työpahoinvointia ja vievät aikaa tekemiseltä”

Järjestelmän todettiin olevan hyvä ja riittävä palvelemaan projektinhallintaa. Parhaimmillaan järjestelmä tukee projektinhallintaa, mutta ei pelasta sitä, jos perus projektinhallinnan osaaminen ei ole kunnossa. Näitä kahta osa-aluetta tulisi lähentää ja nähdä toisiaan tukevinä asioina. Projektinhallinnan osaamisalueiden osaamistarpeiden tunnistaminen

pitäisi saada paremmalle tasolle- ja järjestelmän kehitys tukemaan sitä. Järjestelmän todettiin olevan hyvä ja, että se on parantanut projektitoiminnan hallintaa. Lisäksi kehoitettiin jatkamaan järjestelmän helppokäyttöisyyden edistämistä.

"Hyvä järjestelmä joka on parantanut projektitoiminnan hallintaa talossa. Jatkakaa vain järjestelmän helppokäyttöisyyden edistämistä!"

Järjestelmän todettiin olevan hyvä sekä tarpeellinen ja että se on kehittynyt koko ajan paremmaksi. Järjestelmä voittaa vastaajan mielestä entisen opettajien työajan resursointijärjestelmän, palkan- ja lomapalkankohdistuksessa käytetyt Excelit, sekä vanhan projektisalkunhallintajärjestelmän. Palkkamylly säästää rahaa sekä aikaa ja rahoittajatkin kiittävät. Hyvää on etenkin jatkuva kehittäminen ja sitä pitää jatkaa samaan malliin.

"Järjestelmä on hyvä ja tarpeellinen. Kehittynyt koko ajan paremmaksi."

Eräs vastaajista totesi, että tilanne on parempi kuin ennen järjestelmää, parempi kuin käyttöönotossa, mutta ei vielä valmis. Ensimmäisen vuoden todettiin olevan aina vaikein, mutta vastaaja uskoi järjestelmän käytön tehostuvan ajan myötä, kun rutiinit vakiintuvat. Eräs vastaajista oli hurmaantunut siitä, miten valtavasti Turun ammattikorkeakoulun TKI-toiminta on kehittynyt ja prosessit parantuneet vuosien saatossa. Hän oli huomannut TKI-osaajavalmennuksessa, että Turun ammattikorkeakoulu on TKI-huippua ja totesi TEPPO-kehityksen olevan osa sitä. Hän totesi, että pysytään huipulla ja parannetaan edelleen. Eräs vastaajista totesi rakastavansa järjestelmää. Kyselystä tuli muutama kommentti, lomakkeen sanottiin olevan helposti vastattava, mutta myöskin liian pitkä.

"Ensimmäinen vuosi on aina vaikein, uskoakseni järjestelmän käyttö tehostuu ajan myötä kun rutiinit vakaantuvat."

"I love TEPPO!"

6 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen luotettavuutta, vedetään yhteen tutkimuksen tuloksia sekä peilataan niitä aikaisempaan tutkimukseen ja teoriaan. Lisäksi tehdään johtopäätökset aikaisemman tutkimuksen ja teorian sekä opinnäytetyössä tehdyn tutkimuksen vastauksien pohjalta.

6.1 Tutkimuksen luotettavuus

Aineistoon liittyy aina virheen riski. Vastaajille ei välttämättä ole muodostunut selkeää käsitystä kysyttävistä asioista, mutta he monesti valitsevat jonkin vastausvaihtoehdon. Valmiiksi luokiteltujen vaihtoehtojen valintaan liittyy satunnaisuutta ja virheitä. Luotettava tietoa saadaan tosiasioista, hieman epäluotettavampaa käyttäytymistä koskevasta tiedosta ja epäluotettavinta ovat asenteisiin ja mielipiteisiin liittyvät tiedot. Asioista, joista vastaajat ovat kiinnostuneita ja, jotka liittyvät heidän arkiseen toimintaansa sekä kokemuksiinsa, on helpompi kerätä luotettavaa tietoa. Aineiston luotettavuutta voidaan parantaa hyvällä etukäteissuunnittelulla sekä toteutuksella (Alkula ym. 1999, 121-122.) Tutkimuksen luotettavuus pyrittiin varmistamaan perusjoukon valinnalla, kysymyksiä asetelulla, sekä kysymyslomakkeen esitestauksella.

Otos on edustava, jos siinä on samassa suhteessa samoja ominaisuuksia kuin perusjoukossa (Uusitalo 2001, 72). Tutkimuksessa käytettiin kokonaisotantaa, eli otokseksi valittiin koko perusjoukko. Tällöin otos on edustava. TKI-projektien parissa työskenteleviä opettajia ei pystytty erottamaan kyselyn lähetysvaiheessa muusta TKI-projektien parissa työskentelevästä henkilökunnasta, joten nämä kaksi ryhmää yhdistettiin (Taulukko 16). Opettajat ja muu henkilökunta, jotka työskentelevät TKI-projektien parissa olivat vastanneet kyselyyn samassa suhteessa kuin heitä on perusjoukossa. AMK:n johtoa tai esimiehiä, TKI-koordinaattoreita, HR-yksikön tai taloushallinnon henkilöitä oli suhteessa vastanneissa enemmän kuin perusjoukossa. Tutkimusvastaavia oli puolestaan vähemmän vastanneissa kuin perusjoukossa.

Taulukko 16. Perusjoukon/otoksen ja vastanneiden vertailu.

PERUSJOUKON/OTOKSEN JA VASTANNEIDEN VERTAILU	Perusjoukko/otos		Vastanneet	
	n	%	n	%
Ensisijainen rooli AMK:ssa	209		74	
AMK:n johto tai esimies	29	14	15	20
Tutkimusvastaava (vuonna 2018 ja/tai 2019)	40	19	7	9
TKI-koordinaattori, HR-yksikön tai taloushallinnon työntekijä	15	7	7	9
Opettaja tai muu henkilökunta (työskentelee TKI-projektien parissa)	125	60	45	60

6.2 Tutkimustulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat 1. Mihin tarkoitukseen valikoitu kohderyhmä käyttää TEPPO-järjestelmää, 2. Mitä tietoa he käyttävät järjestelmästä ja 3. Miten järjestelmää tulisi heidän mielestään kehittää.

Järjestelmää käytetään melko aktiivisesti, koska vastaajista valtaosa (74 %) käytti sitä viikoittain. Pieni osa vastaajista (9 %) ei osannut sanoa, ovatko he järjestelmän pääkäyttäjät. Tämä johtunee siitä, että muutamilla käyttäjillä on pääkäyttäjien oikeudet, vaikka he eivät toimi pääkäyttäjinä. Valtaosa oli osallistunut johonkin tai useampiin TEPPO-koulutuksiin. Vain pieni osa ei ollut osallistunut koulutuksiin tai ei tiennyt onko osallistunut (6 %). Kuitenkin hieman yli puolet (51 %) oli sitä mieltä, että järjestelmän käyttöön pitäisi järjestää lisää koulutusta. Koulutuksen haluttiin olevan käytännönläheistä, kokeilevaa ja räätälöity joko tietyn aiheen tai kohderyhmän mukaan.

Eniten vastaajat olivat saaneet apua järjestelmän käyttöön muilta työkavereilta (77 %), kysymysmerkeistä järjestelmässä (68 %) ja pääkäyttäjiltä (62 %). Kukaan vastaajista ei ollut jäänyt ilman apua. Ohjeista vastaajat olivat eniten perehtyneet järjestelmässä oleviin kysymysmerkkeihin (77 %) ja manuaaliin (64 %). Valtaosa tiesi, mistä kysymysmerkit löytyvät (90 %) ja yli puolet, mistä manuaali löytyy (60 %). Lähes neljännes oli sitä mieltä, että ohjeita pitäisi kehittää (24 %). Ohjeille ehdotettiin omaa kohtaa järjestelmään, jolloin niihin pääsisi helpommin. Tällä hetkellä ne löytyvät Portfolio ja Idea portfolio -näkymien kysymysmerkeistä. Ohjeisiin haluttiin lisäksi usein kysytyt kysymykset ja vastaukset -

osio, sekä muutosloki. Vastauksissa todettiin Timesheet-korjausten ohjeistuksen puuttuvan, vaikka se löytyy Timesheet-välilehden kysymysmerkistä sekä Messistä. Ohjeistus kannattaa kuitenkin lisätä myös manuaaliin.

Manuaaliin ehdotettiin rakenteellisia ja sisällöllisiä muutoksia ja ne kannattaa ottaa huomioon kehityksessä. Lisäksi manuaalin kehitystyöhön olisi hyvä saada mukaan sellainen henkilö, joka ei ole niin sisällä järjestelmässä. Yksi käyttäjistä ei ollut onnistunut saamaan järjestelmää ja manuaalia yhtäaikaisesti näkyville tietokoneen näytöllä. Järjestelmään tehtiin kyselyn toteuttamisen jälkeen sellainen muutos, että manuaali aukeaa kokonaan uuteen välilehteen, kun aikaisemmin se aukesi kysymysmerkki-välilehdelle. Kaikkien ohjeiden toimivuus ja selkeys tulisi myös varmistaa.

Vastaajat olivat käyttäneet eniten Timesheet-välilehteä (92 %), raportteja (92 %), Resourcing-välilehteä (88 %), Key information -välilehteä (85 %), Budget-välilehteä (85 %) ja etsinyt tietoa Portfoliosta (85 %). Raporteista vastaajat olivat käyttäneet eniten tuntikirjausraportteja (92 %) ja resursointiraportteja (82 %). Vastaajista hieman yli neljä viidesosaa oli sitä mieltä, että heillä on työtehtäviensä hoitamisen kannalta riittävät käyttöoikeudet (88 %), reilu kaksi kolmasosaa, että järjestelmä on visuaalisesti miellyttävän näköinen (70 %), helppokäyttöinen (72 %) ja siinä on hyvät lajittelu- ja hakumahdollisuudet (69 %). Yli kaksi kolmasosaa oli sitä mieltä, että projektin tietojen (73 %) ja Timesheetin täyttäminen on helppoa (74 %).

Noin puolet vastaajista oli sitä mieltä, että raporttien käyttäminen on helppoa (49 %), raporteilla on kuvaavat nimet (43 %), he saavat järjestelmästä kaikki tarvitsemansa raportit (47 %) ja he osaavat käyttää raportteja (53 %). Hieman yli kolmannes oli sitä mieltä, että he löytävät helposti tarvitsemansa raportit (35 %). Avokysymyksessä selvitettiin, minkälaisia ongelmia vastaajat ovat kohdanneet TEPPPO-järjestelmän käytössä ja selvästi eniten ongelmia oli kohdattu raporttien kanssa. Raportteja on vastaajien mielestä liikaa, ei esimerkiksi tiedetä mitä raporttia kannattaisi käyttää ja raporttien nimet ovat liian samanlaisia. Lisäksi toivottiin mahdollisuutta tallentaa oma raporttinäkymä.

Ongelmia oli kohdattu myös Timesheetin kanssa, tutkimusryhmien vetäjien oikeuksilla ei ole päässyt katsomaan resursointi- ja tuntiraportteja ja Timesheetin täyttämisen ohjeistuksessa on ollut epäselvyyksiä. Tutkimusryhmien vetäjien oikeuksia on lisätty kyselyn tekemisen jälkeen. Timesheet-kysymysmerkin takana on kattava ohjeistus, mutta esimiesten olisi syytä tarkentaa vielä haluavatko kotikustannuspaikan tunneille selitteet. Li-

säksi esimiehille on tehty kyselyn jälkeen valmis kalenterimerkinnän pohja, jonka he voivat laittaa alaisilleen toistuvaksi kalenterimerkinnäksi. Siinä on myös ohjeistettu tiiviisti tuntien merkitseminen TEPPO-järjestelmään.

Palautetta tuli tuntikirjausten tarkistamisesta. Huonona koettiin, ettei kirjauksia voi hylätä ja ehdotettiin, että projektissa työskentelevien kirjausten muokkausoikeudet olisi projektipäälliköllä. Resursointia tulisi HR-yksikön kehittää ja ohjeistaa aktiivisemmin. Budgetvälilehdelle ehdotettiin, että flat rate, yleiskustannus ja henkilösivukulu tulisivat automaattisesti, mutta vaikka Finances-välilehdelle on asetettu kertoimet, saattaa laskentatapa vaihdella projekteittain, jolloin automaattista laskentaa ei voida tehdä.

Ideoiden hyväksymiseen ehdotettiin automaattista ilmoitusta, koska aina ei ilmoiteta, että idean voi käydä hyväksymässä. Järjestelmän tietojen täyttäjä voi laittaa itsekin tutkimusryhmän hyväksynnän, jos idea on hyväksytty tutkimusryhmässä, jolloin tutkimusryhmän vetäjän tai KT-päällikön ei tarvitse käydä laittamassa hyväksyntää.

Eniten vastaajat käyttävät järjestelmää tuntien resursointiin, kirjaamiseen, kirjausten (esim. projekteissa selitteet ja tuntikirjausraportit) ja resursointien tarkastamiseen sekä vertailuun (esim. suunnitellut vs. toteutuneet). Järjestelmää käytetään projektien johtamiseen ja seurantaan, projektien talouden suunnitteluun, seurantaan (budjetti, kertyneet kustannukset, rahoitus) sekä raportointiin, kuten maksatushakemuksiin rahoittajille. Järjestelmästä saatavaa tietoa hyödynnetään esimerkiksi esimerkiyössä ja viestinnässä.

Valtaosan mielestä Turun ammattikorkeakoulussa termejä projekti ja hanke käytetään synonyymeinä (89 %). On tärkeää, että projektien ja projektisalkun parissa työskentelevillä on samanlainen käsitys, mitä termit tarkoittavat (Lehtonen ym. 2006, 20). Hieman yli kuudennes oli sitä mieltä, että projekti-ideoita arvioidaan, karsitaan ja priorisoidaan riittävästi (18 %). Ennen kuin kustannuksia alkaa syntyä, tulee osa ideoista karsia pois (Lehtonen ym. 2006, 27). Koska julkisella sektorilla on niukasti resursseja käytettävänä, on tärkeää, että projektit, jotka eivät todennäköisesti etene toteutukseen, hyllytetään mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta vältetään resurssien tarpeetonta tuhlausta. Kunnallisten toimijoiden tuloksia voitaisiin parantaa, ja resursseja käyttää tehokkaammin, mikäli panostettaisiin salkunhallintaan ja projektien arvioimiseen. (Stentoft 2015, 16.)

Noin neljä viidesosaa oli sitä mieltä, että järjestelmä tukee projektinhallintaa (84 %) ja että projektinhallinta on helpottunut järjestelmän myötä (74 %). Vastaajista hieman yli

kolmannes oli sitä mieltä, että projektin etenemistä seurataan ja arvioidaan riittävästi sisäisesti projektin toteutuksen aikana (35 %). On tärkeää huomata ongelmat, jotka haittaavat projektin etenemistä ja valmistumista. Tällöin on mahdollista ryhtyä pikaisesti korjaaviin toimenpiteisiin. (Mäntyneva 2016, 17.) Yksittäisen projektin riskienhallinta tulisi sijoittaa yrityksen strategiseen johtamiseen, jotta voidaan taata, että riskejä hallitaan yrityksen strategian mukaisesti ja yrityksen tavoitteet voidaan saavuttaa (Wanga ym. 2010, 601).

Pieni osa tutkimukseen osallistuneista oli sitä mieltä, että projekteista saaduista kokemuksista, tiedosta ja parhaista käytänteistä viestitään riittävästi sisäisesti (12 %) ja lähes viidennes sitä, että toteutetuista projekteista saadut opit otetaan huomioon uusien projektien suunnittelussa ja toteutuksessa (19 %). Projektin loppuraportti ja arviointitulokset tulisi saattaa myös muun organisaation tietoisuuteen, jotta projektissa saadut kokemukset, tieto ja parhaat käytänteet saadaan levitettyä. Projektimaisesti toimivan organisaation tulisi hyödyntää projektin hallinnasta ja johtamiskäytänteistä saatua kokemustietoa sekä projektin sisältöön liittyvää asiantietoa. (Lehtonen ym. 2006, 31-32.)

Vastaajien mielestä projektinhallintaa voitaisiin parantaa järjestelmän avulla käyttämällä projektin statuksen liikennevaloja, tuomalla tuntimäärien lisäksi henkilöstökulut näkyville ja sähköisen työajanseurannan avulla. Lisäksi ehdotettiin Idea portfolion hyödyntämistä projektien strategisen johtamisen terävöittämiseksi, koska rahoitushakuihin lähtee sopimattomia tai liian työläitä/kannattamattomia projekti-ideoita. Vastauksissa todettiin, että voitaisiin parantaa sisäistä viestintää eri hankkeista, parhaista käytänteistä, kokemuksista ja tiedosta viestimistä sekä ottaa huomioon toteutetuista projekteista saadut opit uusien projektien suunnittelussa ja toteutuksessa. Tutkimusryhmien tapaamisiin ehdotettiin systemaattista projektien suunnittelua, seurantaa ja lopetusta, jossa hyödynnetään raportteja ja suunnitelmia. Ehdotettiin myös, että projektin elinkaaren, etenkin projektin loppumisen jälkeistä seurantaa voitaisiin parantaa järjestelmän avulla.

Vastaajista alle neljä viidesosaa oli sitä mieltä, että järjestelmä on parantanut tiedon saantia ja viestintää projektisalkunhallinnan näkökulmasta (68 %) ja lisännyt läpinäkyvyyttä Turun ammattikorkeakoulussa (77 %). Viestinnän parantuminen ja organisaation oppiminen ovat monesti ensimmäiset hyödyt, jotka ilmenevät toimivasta projektisalkunhallinnasta (Lehtonen ym. 2006, 14-15).

Alle puolet vastaajista oli sitä mieltä, että toteutettavat projektit ovat Turun ammattikorkeakoulun strategian mukaisia (41 %) ja projektien avulla toteutetaan ja uudistetaan Turun ammattikorkeakoulun strategiaa (43 %). Tutkimukseen osallistuneista alle neljännes oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että projektien strategian mukaisuuteen kiinnitetään riittävästi huomiota (23 %) ja projektien linkittyminen Turun ammattikorkeakoulun strategiaan ilmenee järjestelmästä (22 %). Projektien avulla toteutetaan ja uudistetaan strategiaa, joten on varmistettava, että projektit suuntaavat strategisia tavoitteita kohti sekä painottavat oikeassa suhteessa liiketoimintatavoitteita. (Lehtonen ym. 2006, 13.)

Avokysymykseen miten projektisalkunhallintaa voitaisiin kehittää TEPPO-järjestelmän avulla, ei saatu kovinkaan paljon vastauksia. Tästä voidaan päätellä, että projektisalkunhallinta on vielä kehitysasteella Turun ammattikorkeakoulussa. Vastauksissa todettiin, että projektisalkunhallintaa tulisi kehittää ja lisätä. Järjestelmä yksin ei tee salkkujohtamista, vaan on sen väline. Lisäksi todettiin, että projekteja tulisi valita ja karsia strategisin perustein. Strategian mukaisuuteen ei kiinnitetä kovinkaan paljon huomiota, vaan fokus on ulkoisessa rahoituksessa. Salkunhallinnan avulla pystytään yhdistämään organisaation toimintamallit ja projektien johtaminen. Tämä mahdollistaa strategian kehittämisen projektien avulla. Salkunhallinnan osaamista pitää kasvattaa. (Ilama 2019, 5.)

Hieman yli neljä viidesosaa oli sitä mieltä, että järjestelmä on kehittynyt käyttöönoton jälkeen (83 %) ja että tehdyt uudistukset on olleet hyödyllisiä (83 %). Kyselyn ja teorian perusteella on listattu konkreettiset kehittämissuositukset järjestelmän käyttöön ja kehittämiseen liittyen (Liite 2.). Kehittämissuosituksia tuli etenkin tuntien kirjaamiseen, resursointiin ja raporteihin liittyen.

Lähes puolet vastaajista haluaisi automaattisia sähköposti-ilmoituksia järjestelmästä (42 %). Ilmoituksia haluttaisiin esimerkiksi, jos on tarve kuittauksille tai päivityksille järjestelmässä ja kun projekti siirtyy Idea portfoliosta Portfolioon. Vastaajat haluaisivat, että TEPPO-järjestelmästä, esimerkiksi uudistuksista tiedotettaisiin monikanavaisesti Messissä, sähköpostissa sekä järjestelmässä olevassa bannerissa.

Vastauksissa näkyi myös vastaajien tietämättömyys etenkin tarjolla olevista raporteista. Prosessikaaviota toivottiin projektien valmistelusta, vaikka se löytyy manuaalista. Vastaajan mielestä resursoituja ja toteutuneita tunteja on täytynyt katsoa eri raporteilta, vaikka järjestelmässä on raportti, joka näyttää resursoidut ja toteutuneet tunnit. Vastaajan mielestä raporteja otettaessa joutuu palaamana lähes alkuun, jos haluaa vaihtaa

esimerkiksi päivämääriä, vaikka Cancel-valikosta pääsee takaisin näkymään, jossa voi vaihtaa ajankohdan. Vastauksissa todettiin, että turhat kohdat tulisi poistaa järjestelmästä, kuten Timesheet-sivuilla kysymys "haluatko tallentaa", ennen kuin pääsee siirtymään seuraavalle viikolle. Kolmella eri selaimella testattuna viikolta toiselle pääsee siirtymään, ilman että tallentaa välissä. Mikäli Timesheet-välilehdeltä yrittää poistua kokonaan ilman tallentamista, kysyy järjestelmä "haluatko tallentaa".

Vastaaja totesi, että projektipäälliköillä ja talousvastaavilla tulee olla vapaa pääsy kaikkien hankkeessa työskentelevien osalta palkkakuluihin, suunniteltuihin ja toteutuneisiin työtunteihin sekä muihin toteutuneisiin kustannuksiin. Suunnitellut ja toteutuneet työtunnit projektipäällikkö ja talousvastaava näkee järjestelmästä ja SAP-järjestelmästä toteutuneet kustannukset tarkemmin, TEPPO-järjestelmästä koontina. Palkkakustannukset laskee taloushallinto jokaiselle projektille erikseen, koska eri rahoittajille raportoidaan palkat eri laskentaperusteiden mukana. Lisäksi kommentoitiin, että jokaisella työntekijällä pitää olla mahdollisuus tarkastaa omat suunnitellut ja toteutuneet tunnit helposti, mutta tähän on jo olemassa raportti.

Eräs vastaaja oli käsittänyt, että jatkossa ei työajanseurantoihin tarvitse ottaa manuaalista esimiehen allekirjoitusta, vaikka näin tulee toimia siihen saakka, kunnes järjestelmään saadaan sähköinen hyväksyntä. Budget-välilehdelle haluttaisiin kaikki vuodet, ei vain edellinen ja tulevat, näkyviin. Budget-välilehden taulukoiden pienistä nuolista saa lisää vuosia näkyviin. Tutkimukseen osallistuneet halusivat kirjausraporttien tarkistamiseen koontiraporttia, kokonaistuntiraporttia, johon ei tule opettajien vapaajaksot, tuntikirjausraporttia kuluvalta kuukaudelta, raporttia työtuntien suunnitelman ja toteuman seurantaan vapaalla aikavalinnalla (projekteittain ja henkilöittäin) ja henkilöstön kokonaisresursointiraporttia. Edellä mainitut raportit ovat jo olemassa järjestelmässä.

Lisäksi haluttiin raporttia, jossa on ennustepalkki/mittari, josta näkisi, miten työtunnit kuluvat resursointiin nähden, raporttia, jossa on rahojen käyttöön liittyvä mittari ja raportti, joka mahdollistaa tutkimusryhmän budjetin seurannan. Nämä kaikki raportit löytyvät jo järjestelmästä. Todettiin, että omien tuntien seurantaraportissa tulisi olla näkyvissä myös toisille osaamisalueille suunnitellut ja tehdyt tunnit, ettei vuoden lopussa tietoa tarvitsisi poimia omista kuukausiraporteista käsin. Tähänkin on jo olemassa raportti. Esimiehille toivottiin automaattiviestiä, mikäli hänen alaisensa tuntiresursointeja on hyväksymättä, mutta tällainen viesti tulee jo järjestelmästä. Se on tällä hetkellä ainoa automaattiviesti, joka järjestelmästä tulee. Vastaaja totesi, että on käsittämätöntä, että mennään järjestel-

män ehdoilla, eikä asia edellä. Järjestelmä on kuitenkin räätälöity Turun ammattikorkeakoulun tarpeisiin. On kuitenkin otettava huomioon, että järjestelmä ei taivu kaikkiin toiveisiin ja muutoksien toteuttaminen aiheuttaa kustannuksia.

7 YHTEENVETO

Tässä luvussa vedetään yhteen opinnäytetyö ja esitetään jatkotutkimusehdotukset. Tämän tutkimus tuotti tietoa, mihin tarkoitukseen järjestelmää käytetään, mitä tietoa järjestelmästä hyödynnetään sekä miten järjestelmää tulisi kehittää. Lisäksi selvitettiin, tarvitaanko järjestelmän käyttöön lisää koulutusta, minkälainen järjestelmän käytettävyys on sekä miten järjestelmä palvelee projektin- ja projektisalkunhallintaa. Opinnäytetyön tavoitteena oli toimittaa työn toimeksiantajalle konkreettisia kehittämissuhteita järjestelmän käyttöön ja kehittämiseen liittyen, jotka pohjautuvat teoriaosan perusteella tehtyihin päätelmiin sekä valituille käyttäjäryhmille tehtyyn Webropol-kyselyyn. Kehittämissuhteita tuli paljon ja ne löytyvät liitteestä (Liite 2). Opinnäytetyön avulla järjestelmää voidaan kehittää käyttäjiä paremmin palvelevaksi. Järjestelmän tulee kehittyä jatkuvasti, koska myös tarpeet elävät.

Kehittämissuhteissa ei ole pelkästään järjestelmän kehittämiseen liittyviä asioita, vaan myöskin Turun ammattikorkeakoulun prosesseihin ja TEPPO-järjestelmän käyttöön, kouluttamiseen ja ohjeisiin liittyviä kehityssuhteita. Pääkäyttäjryhmän päätettävissä on, mitkä kehittämissuhteista ovat toteutettavissa ja millä aikataululla sekä resursseilla niitä voitaisiin lähteä toteuttamaan. Järjestelmän kehittämissä moni asia vaikuttaa toisiinsa, jolloin yksinkertaiselta kuulostava kehityssuhteus saattaa olla haastava tai jopa mahdoton toteuttaa. Parhaiten näihin osaavat vastata järjestelmän pääkäyttäjät sekä järjestelmän toimittaja.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan esittää seuraavia jatkotutkimusehdotuksia. Ensimmäisenä jatkotutkimusehdotuksena on selvittää tässä tutkimuksessa ulkopuolelle rajattujen käyttäjien käyttökokemuksia TEPPO-järjestelmästä. Vaikka he käyttävät järjestelmää hyvin kapea-alaisesti, saataisiin heiltä varmasti hyviä kommentteja etenkin siitä, miten he kokevat resursoinnin ja tuntien kirjaamisen sekä järjestelmän raportit. Toisena jatkotutkimusehdotuksena on selvittää, millä tavalla muut korkeakoulut sekä kaupungit, joilla on sama järjestelmä käytössä, hyödyntävät sitä, sekä minkälaisia kehittämistarpeita heillä on järjestelmän käyttämiseen liittyen. Korkeakouluilla sekä kaupungeilla on ulkoisesti rahoitettuja TKI-projekteja, joten kehittämistarpeet voivat olla hyvinkin samansuuntaisia. Tällöin voitaisiin hyödyntää yhteistä tarvetta järjestelmän kehittämissä.

LÄHTEET

- Aarni, M. 2013. Projektiosaaminen johtamisjärjestelmässä ja johdon projektiosaamisen kehittäminen. Projektitoiminta 2/2013. Viitattu 19.5.2019. <https://docplayer.fi/storage/19/309824/1558270299/jxe-XRfN8BabFyEusEWoJw/309824.pdf>.
- Alkula, T.; Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. 1999. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. 1.-3. painos. Porvoo: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Ammattikorkeakoululaki 932/2014. Annettu Helsingissä 14.11.2014. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20140932>.
- Anttila, P. 1998. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. 2. painos. Helsinki: Akatiimi Oy.
- Arto, K.; Martinsuo, M. & Kujala, J. 2006. Projektiliiketoiminta. 1. painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Başkarada, S. & Hanlon, B. 2018. Corporate portfolio management in the public sector. Journal of Management Development. Vol. 37, No. 4, 333-340.
- Berkun, S. 2006. Projektinhallinnan taito. Suom. J. Holttinen. 1. painos. Helsinki: Readme.fi.
- Butler, S. 2019_a. Basic concepts and definitions of portfolio management. Teoksessa D. Lock & R. Wagner The Handbook of Project Portfolio Management. Oxon: Routledge.
- Butler, S. 2019_b. Portfolio management for research. Teoksessa D. Lock & R. Wagner The Handbook of Project Portfolio Management. Oxon: Routledge.
- Çağlara, M. & Gürelb, S. 2019. Impact assessment based sectoral balancing in public R&D project portfolio selection. Socio-Economic Planning Sciences. Vol. 66, 68-81.
- Cooper, R.; Edgett, S. & Kleinschmidt, E. 1997. Portfolio management in new product development: Lessons from the leaders I. Research Technology Management. Vol. 40, 16-28.
- Enoch, C. 2015. Project Portfolio Management: A Model for Improved Decision Making. New York: Business Expert Press, LLC.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Heising, W. 2012. The integration of ideation and project portfolio management - A key factor for sustainable success. International Journal of Project Management. Vol. 30, 582-595.
- Ilama, V. 2009. Lessons Learned. Projektitoiminta. 1/2019, 4-5.
- Kodukula, P. 2006. Organizational project portfolio management: a practitioner's guide. Plantation: J. Ross Publishing.
- Kohtamäki, V. 2012. Opetuksen ja TKI:n johtaminen osana ammattikorkeakoulun strategista kehittämistä. Hallinnon Tutkimus. Vol. 31, 99-116.
- Kolehmainen, S. & Rinne, T. 2018. Projektitoimiston evoluutiotarina. Kuntaliitto ja Tampereen kaupunki.
- Krappe, J. & Pyörre, S. 2019. TKI-palveluiden suuntaviivoina positiivinen rakennemuutos ja alueemme kehittäminen. Turun ammattikorkeakoulu, Talk. Viitattu 23.5.2019. <https://talk.turkuamk.fi/puheenvuoroja/tki-palveluiden-suuntaviivoina-positiivinen-rakennemuutos-ja-alueemme-kehittaminen/>

- Lacerda, F.; Martens, C. & de Freitas, H. 2016. A Project Portfolio Management model adapted to non-profit organizations. *Project Management Research and Practice*. Vol. 3, 1-19.
- Lehtonen, P.; Lindblom, L.; Korpinen, S. & Simonen, J. 2006. Projektisalkunhallinta - kehitystoiminnan strateginen johtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Martinsuo, M.; Aalto, T. & Artto, K. 2003. Projektisalkun johtaminen – Tuotekehitysprojektien valinta ja strateginen ohjaus. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.
- Martinsuo, M. & Lehtonen, P. 2007. Role of single-project management in achieving portfolio management efficiency. *International Journal of Project Management*. Vol. 25, Issue 1, 56-65.
- Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. 1. painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Salter, A. & Martin, B. 2001. The economic benefits of publicly funded basic research: a critical review. *Research Policy*. Vol. 30, 509-532.
- Santos, N.; Sublaban, C.; Neto, M.; Giuliani, A. & Spers, V. 2008. Captação de recursos financeiros em organizações sem fins lucrativos: a utilização de indicadores de gestão para os doadores e beneficiários dos projetos sociais. *REGE Rev. Gest.* Vol. 15 (especial), 75–91.
- Schönert, S. & Münzberg, M. 2019. Portfolio management in public institutions. Teoksessa D. Lock & R. Wagner *The Handbook of Project Portfolio Management*. Oxon: Routledge.
- Stentoft, J.; Freytag, P. & Thoms, L. 2015. Portfolio management of development projects in Danish municipalities. *International Journal of Public Sector Management*. Vol. 28 No. 1, 11-28.
- Thinking Portfolio 2019. Asiakastarinat. Tositarinoita salkunhallinnasta. Viitattu 9.6.2019. <https://thinkingportfolio.com/> > Asiakascaset > Lataa tästä PDF.
- Turun ammattikorkeakoulu 2018. Turun ammattikorkeakoulun organisaatio. Viitattu 28.9.2018. www.turkuamk.fi > Turun AMK > Tunne meidät > Organisaatio.
- Turun ammattikorkeakoulu 2019. Tutkimusryhmät. Viitattu 22.5.2019. www.turkuamk.fi > Tutkimus, kehitys ja innovaatiot > Tutkimusryhmät.
- Turun ammattikorkeakoulu Messi 2018. Sektorit ja kampukset. Viitattu 1.10.2018. www.turkuamk.fi > Messi-intranet > Sektorit ja kampukset.
- Uusitalo, H., 2001. Tiede, tutkimus ja tutkielma: Johdatus tutkielman maailmaan. 1.-7. painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Wanga, J.; Lin, W. & Huang, Y-H. 2010. A performance-oriented risk management framework for innovative R&D projects. *Technovation*. Vol. 30, 601-611.

Kysely



TEPPO

Information System for Project portfolio and Working Time Management

Tämän kyselyn tavoitteena on selvittää TEPPO-järjestelmän käyttökokemuksia, mm. mihin tarkoitukseen järjestelmää käytetään, minkälainen järjestelmän käytettävyys on, miten järjestelmä palvelee projektin- ja projektisalkunhallintaa, miten järjestelmää tulisi kehittää sekä millaisia koulutus- ja neuvontatarpeita järjestelmän käyttöön liittyy. Selvitys on osa Outi Pelkosen YAMK-opinnäytetyötä, jonka tuloksena työn toimeksiantajalle (TKI-palvelut) toimitetaan TEPPO-järjestelmän kehittämisselitykset.

Kyselyn vastaajiksi on valittu Turun ammattikorkeakoulun ylin johto, koulutusjohtajat, koulutus- ja tutkimuspäälliköt (vuonna 2018 ja/tai 2019 työskentelevät), Yhteiset palvelut -sektorin päällikoistä tutkimus-, kehitys- ja innovaatioprojektien (TKI) kanssa työskentelevät, tutkimusvastaavat (vuonna 2018 ja/tai 2019 työskentelevät), HR-yksiköstä ja taloushallinnosta kiinteästi järjestelmän kanssa työskentelevät, TKI-koordinaattorit ja käynnissä olevien TKI-projektien vastuhenkilöt (projektien omistajat, projektipäälliköt, sisältöjohtajat, talousvastaavat ja neuvonantajat/koordinaattorit) sekä TEPPO-pääkäyttäjät.

Kysely koostuu pääasiassa monivalintakysymyksistä, joiden vastaamiseen menee aikaa noin 15-20 minuuttia. Lisäksi kyselyssä on avoimia kysymyksiä, joihin toivotaan vastauksia, vaikka ne ovatkin lähes kaikki vapaaehtoisia. Kysely on sivutettu neljälle sivulle. Kyselyyn vastaaminen tulkitaan suostumukseksi osallistua tutkimukseen. Henkilötietojen käsittelyn peruste on kerrottu tietosuojailmoituksessa, joka on lähetetty vastaajille kyselylinkin kanssa saatesähköpostissa. TEPPO-järjestelmän avaaminen kyselyn rinnalle saattaa helpottaa kyselyyn vastaamista. Huolellinen vastaaminen vie jonkin verran aikaa, mutta on koko organisaation edun mukaista, että järjestelmästä saadaan niin hyvä ja toimiva kuin mahdollista, ja että se vastaa organisaation kaikkien käyttäjäryhmien erilaisiin tarpeisiin.

Suuret kiitokset panoksestasi TEPPO-järjestelmän kehittämisen eteen!

Taustatiedot

1. Vastaaan etu- ja sukunimi. *

2. Millä sektorilla työskentelet? *

- Taideakatemia
 Tekniikka ja liiketoiminta
 Terveys ja hyvinvointi
 Yhteiset palvelut

3. Minkälaisessa roolissa olet ensisijaisesti Turun ammattikorkeakoulussa? *

- AMK:n johto tai esimies (rehtori, vararehtori, palvelujohtaja, talousjohtaja, koulutusjohtaja, KT- tai YPA-päällikkö (vuonna 2018 ja/tai 2019))
 Tutkimusvastaava (vuonna 2018 ja/tai 2019)
 TKI-koordinaattori, HR-yksikön tai taloushallinnon työntekijä
 Opettaja (työskentelee TKI-projektien parissa)
 Muu henkilökunta (työskentelee TKI-projektien parissa)

4. Oletko TEPPO-järjestelmän pääkäyttäjä? *

- Kyllä
 En
 En osaa sanoa

5. Missä roolissa olet ulkoisesti rahoitetuissa TKI-projekteissa TEPPO-järjestelmässä? *

Voit valita useamman roolin.

- Projektin omistajana (Project owner), vain esimiehet
 Projektipäällikkönä (Project manager)
 Sisältöjohtajana (Chief content officer)
 Talousvastaavana (Controller)
 Neuvonantajana/koordinaattorina (Advisor/Coordinator)
 En missään edellä mainitussa roolissa
 En osaa sanoa

6. Kuinka usein käytät TEPPO-järjestelmää? *

- 4-7 päivänä viikossa
 1-3 päivänä viikossa
 Muutaman kerran kuukaudessa
 Harvemmin
 En ole käyttänyt TEPPO-järjestelmää
 En osaa sanoa

7. Mihin TEPPO-koulutuksiin olet osallistunut? *

Voit valita useamman koulutuksen.

- Sektoreiden johtoryhmien kokoukset, jossa esiteltiin TEPPO-järjestelmää
 Henkilöstökokoukset, joissa esiteltiin TEPPO-järjestelmää
 Tutkimusvastaavien kokous, jossa esiteltiin TEPPO-järjestelmää
 TKI-perehdytys uusille päälliköille, jossa esiteltiin TEPPO-järjestelmää
 Yksikkö-/tutkimusryhmäkohtaiset koulutukset
 Kaikille avoin TEPPO-koulutus
 Koulutus projektipäälliköille ja controllereille
 Muut tilaisuudet, joissa on esitelty TEPPO-järjestelmää
 Olen saanut yksityisopetusta
 En ole osallistunut TEPPO-koulutuksiin
 En osaa sanoa

8. Pitäisikö TEPPO-järjestelmän käyttöön järjestää mielestäsi lisää koulutusta? *

Kyllä, minkälaista, keille suunnattua ja kuinka usein?

- Ei
 En osaa sanoa

9. Mistä olet saanut apua järjestelmän käyttöön? *

Voit valita useamman.

- Manuaalista
 Yhden sivun pikaohjeesta
 Kysymysmerkeistä järjestelmässä
 Ohjevideoista
 Pääkäyttäjiltä
 Muilta työkavereilta
 Muualta, mistä?
- En ole tarvinnut apua
 En ole saanut apua, mistä?
 En osaa sanoa

10. Seuraavat väittämät koskevat TEPPO-järjestelmän ohjeita. Merkitse, oletko väittämien kanssa samaa vai eri mieltä. *

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa / Ei koske minua
Olen perehtynyt manuaaliin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän mistä löydän viimeisimmän version manuaalista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen perehtynyt yhden sivun pikaohjeeseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän mistä löydän viimeisimmän version yhden sivun pikaohjeesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen perehtynyt järjestelmässä oleviin kysymysmerkkeihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän mistä kysymysmerkit löytyvät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen katsonut ohjevideoita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän mistä ohjevideot löytyvät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Pitäisikö ohjeita (manuaali, yhden sivun ohje, videot ja kysymysmerkkien takana olevat ohjeet) kehittää? *

- Kyllä, miten?
- Ei
- En osaa sanoa

12. Onko uusille ohjeille tarvetta? *

- Kyllä, minkälaisille?
- Ei
- En osaa sanoa

Seuraava ->

(Sivu 1 / 4)

**TEPPO**

Information System for Project portfolio and Working Time Management

TEPPO-järjestelmän käyttö ja käytettävyys**13. Mitä toiminnollisuuksia olet käyttänyt TEPPO-järjestelmässä? ***

Voit valita useamman toiminnollisuuden.

- Schedule-näkymää
- Quality-näkymää
- Dashboard-näkymää
- Timesheet-välilehteä
- Key information -välilehteä
- Partners-välilehteä
- Control-välilehteä
- Budget-välilehteä
- Finances-välilehteä
- Steering-välilehteä
- Resourcing-välilehteä
- Indicators-välilehteä
- Idea-välilehteä
- Idea management -välilehteä
- Etsinyt tietoa Portfoliosta (perusnäky)
- Etsinyt tietoa Idea portfoliosta
- Raportteja
- Muuta, mitä?
- En mitään
- En osaa sanoa

14. Minkälaisia raportteja olet käyttänyt TEPPO-järjestelmässä? *

Voit valita useamman.

- Resursointiraportteja
- Tuntikirjausraportteja
- Talousraportteja
- Idearaportteja
- Muita, minkälaisia?
- En osaa sanoa
- En ole käyttänyt raportteja

15. Seuraavat väittämät koskevat TEPPO-järjestelmän käyttöä ja käytettävyyttä. Merkitse, oletko väittämien kanssa samaa vai eri mieltä. *

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa / Ei koske minua
Järjestelmä on visuaalisesti miellyttävän näköinen (mm. värimaailma ja selkeys)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Järjestelmä on helppokäyttöinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En ole kohdannut järjestelmän käytössä ongelmia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Järjestelmässä on hyvät lajittelu- ja hakumahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on työtehtävieni hoitamisen kannalta riittävät käyttöoikeudet järjestelmässä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektin tietojen täyttäminen on helppoa (Key information, Partners, Control, Steering ja Indicators -välilehdet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budjettitietojen täyttäminen on helppoa (Budget-välilehti)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rahoitustietojen täyttäminen on helppoa (Finances-välilehti)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resursoiminen on helppoa (Resourcing-välilehti)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Timesheetin täyttäminen on helppoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raporttien käyttäminen on helppoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raporteilla on kuvaavat nimet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Löydän helposti tarvitsemani raportit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan käyttää raportteja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan järjestelmästä kaikki tarvitsemani raportit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Jos olet kohdannut ongelmia järjestelmän käytössä, minkälaisia ne ovat olleet ja onko ongelmat saatu ratkaistua?

Tämä kysymys koskee ongelmia, kehitysehdotukset pyydetään kysymyksessä 23 ja raportteja koskevat kehitysehdotukset kysymyksessä 24..

17. Miten hyödynnät/mihin käytät järjestelmästä saatavaa tietoa/raportteja? *

[<-- Edellinen](#) [Seuraava -->](#)

(Sivu 2 / 4)



TEPPO

Information System for Project portfolio and Working Time Management

TEPPO-järjestelmä projektin- ja projektisalkunhallinnan näkökulmista

18. Seuraavat väittämät koskevat TEPPO-järjestelmää projektinhallinnan näkökulmista. Merkitse, oletko väittämien kanssa samaa vai eri mieltä. *

Projektinhallinta tarkoittaa yksittäisen projektin johtamista ja läpiviennin hallintaa sekä siihen liittyviä tehtäviä kuten suunnittelua, organisointia ja seuranta. Aikataulun, kustannusten, riskien, viestinnän ja henkilöresurssien hallinta sekä johtaminen ovat osa projektinhallintaa. (Lehtonen ym. 2006, 22-23.)

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa / Ei koske minua
Turun ammattikorkeakoulussa termejä projekti ja hanke käytetään synonyymeinä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Järjestelmä tukee projektin ideavaiheen prosessia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Idean arviointi (Feedback of the idea) tukee projektin valmistelua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projekti-ideoita arvioidaan, karsitaan ja priorisoidaan riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Järjestelmä tukee projektien valmistelun prosessia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Järjestelmä tukee projektien toteutuksen prosessia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Järjestelmä tukee projektinhallintaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektinhallinta on helpottunut järjestelmän myötä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Järjestelmä tarjoaa riittävästi tietoa projektinhallintaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Järjestelmä on tehostanut henkilöstön resursointia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön resursointi on ajantasaisempaa kuin ennen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resursoinnin muuttaminen tuntipohjaiseksi on helpottanut resursointia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työajanseurantaraporttien saaminen projektihenkilöstöltä on helpottunut järjestelmän myötä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työajanseurantaraporttien tietojen oikeellisuus on parantunut järjestelmän myötä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rahoitus- ja budjettitietojen olemassaolo sekä kustannuksien siirtyminen SAP:sta helpottavat projektinhallintaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän mitä tietoja järjestelmään tulee täyttää TKI-projektin elinkaaren eri vaiheissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektin etenemistä seurataan ja arvioidaan riittävästi sisäisesti projektin toteutuksen aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projekteista saaduista kokemuksista, tiedosta ja parhaista käytänteistä viestitään riittävästi sisäisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toteutetuista projekteista saadut opit otetaan huomioon uusien projektien suunnittelussa ja toteutuksessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. TEPPO-järjestelmä on ensisijaisesti projektisalkunhallintajärjestelmä, mutta miten Turun ammattikorkeakoulussa projektinhallintaa voitaisiin parantaa järjestelmän avulla?

20. Seuraavat väittämät koskevat TEPPO-järjestelmää projektisalkunhallinnan näkökulmista. Merkitse, oletko väittämien kanssa samaa vai eri mieltä.*

Projektisalkunhallinta tarkoittaa kokonaisvaltaista hallinta- ja johtamistapaa, jossa projekteja käsitellään systemaattisesti projektisalkkuina (Lehtonen ym. 2006, 12). Se on myös erilaisten työkalujen avulla tapahtuvaa projektien valintaa ja seuraamista (Martinsuo ym. 2003, 19).

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa / Ei koske minua
Järjestelmästä saa kattavan kuvan Turun ammattikorkeakoulun projektisalkusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Järjestelmä tukee hyvin Turun ammattikorkeakoulun projektisalkunhallintaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turun ammattikorkeakoulun projektisalkunhallinta on parantunut järjestelmän myötä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Järjestelmä tarjoaa kattavasti tietoa projekteista projektisalkunhallintaa varten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Järjestelmästä saatava tieto on luotettavaa ja ajantasaista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Järjestelmässä on riittävästi raportteja projektisalkunhallintaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Järjestelmä tukee tulevaisuuden suunnittelua ja on parantanut ennustettavuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Järjestelmä on parantanut tiedon saantia ja viestintää projektisalkunhallinnan näkökulmasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Järjestelmä on lisännyt läpinäkyvyyttä Turun ammattikorkeakoulussa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ymmärrän ja olen sisäistänyt Turun ammattikorkeakoulun strategian	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toteutettavat projektit ovat Turun ammattikorkeakoulun strategian mukaisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektien strategian mukaisuuteen kiinnitetään riittävästi huomiota	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektien avulla toteutetaan ja uudistetaan Turun ammattikorkeakoulun strategiaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektien linkittyminen Turun ammattikorkeakoulun strategiaan ilmenee järjestelmästä	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Miten Turun ammattikorkeakoulun projektisalkunhallintaa voitaisiin kehittää TEPPO-järjestelmän avulla?

[<-- Edellinen](#) [Seuraava -->](#)

(Sivu 3 / 4)



TEPPO

Information System for Project portfolio and Working Time Management

TEPPO-järjestelmän kehittäminen

22. Seuraavat väittämät koskevat TEPPO-järjestelmän kehittämistä. Merkitse, oletko väittämien kanssa samaa vai eri mieltä. *

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa / Ei koske minua
Järjestelmä on kehittynyt käyttöönoton jälkeen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Järjestelmään on tehty hyödyllisiä uudistuksia käyttöönoton jälkeen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut tietoa järjestelmään tehdyistä uudistuksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Miten järjestelmää pitäisi mielestäsi kehittää?

24. Minkälaisia raportteja toivoisit järjestelmään?

25. Haluaisitko, että TEPPO-järjestelmä lähettää automaattisia sähköposti-ilmoituksia? *

- Kyllä, minkälaisista asioista?
- En
- En osaa sanoa

26. Miten haluaisit, että TEPPO-järjestelmästä (esim. uudistuksista) tiedotetaan?

27. Sana on vapaa.

(Sivu 4 / 4)

Kehittämisehdotukset

Koulutukset

- Uusille työntekijöille säännöllisesti koulutuksia (myös vanhat työntekijät voivat halutessaan osallistua)
- Webinaarit tai kasvokkain tapahtuvat koulutukset, jotka ovat lyhyitä tietyn aiheen parissa tai räätälöity tietyille käyttäjäryhmille. Koulutuksien tulee olla käytännönläheisiä, tehdään ja kokeillaan itse, niiden tulee kannustaa järjestelmän aktiiviseen käyttöön positiivisuuden kautta. Aiheina mm.
 - Näin tallennat oman Portfolionäkymän (kaikille avoin)
 - Tuntien kirjaaminen TEPPO-järjestelmään, työajanseurantaraportin ottaminen järjestelmästä (kaikille avoin)
 - KT-päällikön tärkeimmät raportit
 - KT-vastaavan tärkeimmät raportit
 - Johdolle räätälöity koulutus, jonka aiheena mm. raporttien hyödyntäminen
 - TKI-projektien tietojen täyttäminen järjestelmään ja hyödyllisimmät raportit (projektipäälliköt ja controllerit)
 - Uusi GDPR-välilehti ja sen täyttäminen (projektipäälliköt ja controllerit)
 - Uudet tärkeät ominaisuudet/raportit järjestelmässä (mietitään tilanteen mukaan, keille koulutus suunnataan)
- Myös englanninkielisiä koulutuksia tulee järjestää
- Säännölliset TEPPO-klinikat (käyttäjät voivat esittää kysymyksiä) 1-2 krt/kk

Pääkäyttäjien toiminta

- Avataan TEPPO-sähköposti, johon järjestelmän käyttäjät voivat ottaa yhteyttä ongelmatilanteissa. Sähköpostiosoite esille Portfolio ja Idea portfolio -näkyymiin.
 - Kaikille käyttäjille ei ole ollut selvää, keitä pääkäyttäjät ovat ja mistä apua saa. On myös koettu, että palautejärjestelmä puuttuu, joten tätä kautta pystyy antamaan palautettakin.
- Tiedotetaan muutoksista monikanavaisesti Messissä, sähköpostissa ja järjestelmän bannerissa. Lisäksi tilanteen mukaan myös päällikköfoorumissa, KT-päälliköiden kautta, henkilöstötilaisuuksissa, tutkimusryhmissä ja webinaareissa.

Ohjeet

- Manuaali
 - Kehittäminen luettavammaksi (kuvia, esimerkkejä, kapeammat kappaleet, jäntevä jäsentely)
 - Ratkaisuna voisi olla dynaaminen manuaali (ei pdf), jossa pääsisi liikkumaan helposti kohdasta toiseen
 - Pilkkominen projektin tiedot, työajanseuranta ja raportit -osiin

- Etusivulla olevasta päivityshistoriasta linkitys muutoksiin tai sivunumero, jolla päivitys on
 - Vaikka manuaali ja järjestelmä näkyvät yhtä aikaa näytöllä, niin muutos siten, että manuaali aukeaa omalle välilehdelle (kysymysmerkki jää näkyviin myös)
 - Kehittämiseen mukaan henkilö joka ei ole pääkäyttäjä
 - Roolien tarkistaminen (etenkin talousvastaava/projektipäällikkö työnjako), lisäksi roolit voitaisiin jakaa alku- ja lopputoimiin sekä rutiininomaiseen seurantaan
- Yhden sivun ohje
 - Timesheet-osion linkkien päivitys toimiviksi
- Kysymysmerkit
 - Portfolio-näkymän kysymysmerkissä Funding starts ja Funding ends -kohtien selkeytys (esimerkit ja komennot omille riveilleen, eikä yhteiseksi tekstimassaksi)
 - Timesheetin kysymysmerkkiin linkki, josta pääsee täyttämään korjauslomakkeen
 - Contracts-paneelin kysymysmerkkiin linkki sopimuspalveluihin
- Järjestelmän päivitysloki
 - Manuaaliin oma osio järjestelmäpäivityksille tai erillinen käsikirja (jolle oma painike Portfolio-näkymään), jossa kuvakaappaukset joka sivulta ja merkittynä mikä on uutta ja koska toiminnollisuus on tullut käyttöön
- Ohjeista yleisesti
 - Ohjeiden ajan tasalla pitäminen
 - Timesheet-korjausten ohjeistuksen kehittäminen
 - Usein kysytyt kysymykset ja vastaukset
 - Portfolionäkymään omat painikkeet manuaalille, yhden sivun pikaohjeelle usein kysytyihin kysymyksiin ja vastauksiin, päivityslokiin sekä TEPPO-sähköpostiin
 - Raporttinäkymään kysymysmerkki, josta avautuisi raportteja koskevat ohjeet
 - Ohjeistuksiin mukaan jollain tavalla myös rahoittajien vaatimukset
 - Prosessit ja syy-/seuraussuhteet läpinäkyvämmäksi (esim. resursointien hyväksyjä on epäselvä)

Raportit

- Työajanseurantareporttien kehittäminen
 - Poissaoloselitteet lyhyemmäksi; Teacher/Period of leave for teachers > Period of leave for teachers tai pelkkä Period of leave ja Other staff/Annual holiday 2018 > Annual holiday 2018

- Työajanseurantoja pitäisi pystyä tulostamaan/ottamaan kerralla useamman kuukauden ajalta tai maksatuskausittain sekä useampi henkilö ja useampi projekti kerrallaan
 - Ulkoasuun tulisi kiinnittää enemmän huomiota, koska tulostaessa ja skannatessa raporttien luettavuus kärsii (suurempi fonttikoko, A4-koko)
 - Työajanseurantaraportti ei saisi mennä sekaisin, jos on resursoinut kahdelle riville samalle henkilölle
 - Työajanseurantaraportin tulisi osata yhdistää selitteet ja tunnit, jos on merkinnyt samalle päivälle samalle projektille kahdelle tai useammalle riville
 - Oikeudet päästä raporteille myös projekteille merkityille koordinaattoreille
 - Sähköinen allekirjoitus/hyväksyntä
- Uudet raportit
 - Raportti, jolla näkyy henkilöstökulut henkilöittäin (voi olla mahdoton toteuttaa, koska eri rahoittajille lasketaan palkat eri tavoin (esim. tehollisen työajan palkka tai palkka sivukuluineen), lisäksi oikeudet pitäisi olla hyvin rajatut)
 - Raportteja projektien arviointiin ja tuloksiin sekä laadullisia raportteja (esimerkiksi avainsanojen perusteella – mitä teemoja ja ilmiöitä hankkeet työstävät)
- Raporteista yleisesti
 - Katsotaan läpi kaikki raportit ja mietitään ovatko kaikki tarpeellisia vai voisiko niitä karsia
 - Mietitään, onko raportit sijoitettu järkevästi eri otsikoiden alle
 - Mietitään raporteille kuvaavimmat nimet
 - Tehdään raporteista visuaalisempia ja selkeämpiä
 - Opastetaan enemmän raporttien käyttöön (esimerkiksi miten suodatukset tehdään ja mistä löytyy mikäkin raportti)
 - Annetaan KT-vastaaville laajemmat käyttöoikeudet, jotta pääsevät ottamaan tuntikirjaus- ja resursointiraportteja
 - Käyttäjille mahdollisuus tallentaa oma raporttinäkymä
 - Minun raporttini -osio, jossa olisi ilman suodatusta tai ennakkoon tehdyllä suodatuksella valikoituja raportteja, josta näkisi esimerkiksi oman yksikön resurssitilanteen helposti tai hyväksymättömät resurssit
 - Raporteista helpommin haettavia
 - Tähän voisi olla ratkaisuna tietyt raportit, joissa olisi vakiosuodatukset, koska oikean raportin löytäminen koettiin hankalaksi ja aina ei ole täyttä varmuutta mitä tietoja raportti näyttää tai jättääkö se jotain pois
 - Laajoja raportteja, joita pystyy itse muokkaamaan
 - Projektipäällikölle ehdotettiin helppoa värikoodia tai numeroa, joka kertoisi miten kohdistukset ovat toteutuneet resursointeihin nähden

- Ratkaisuna Planned vs. actual hours monthly -raporteille erotusarake, joka laskee resursoidut miinus toteutuneet ja siihen värikoodi
- Raporttien valikon todettiin olevan irrallinen ja sen suhdetta "valittuun" projektiin ei aina huomaa, jolloin tulee virheellisiä/tyhjiä raportteja.

Tuntien kirjaaminen ja tarkistaminen

- Timesheet-välilehti
 - Käytetyt selitteet tallentuisi järjestelmään
 - Taskin voisi tallentaa oletusarvoksi
 - Description kenttää ehdotettiin pakolliseksi
 - Rajoitus, että tunteja saa kirjata maksimissaan vain resursoidun verran
- Tuntien kirjaamisesta ja tarkistamisesta yleisesti
 - Tuntien korjauksen ohjeistuksen ja lomakkeen kehittäminen
 - Esimiesten tulee tarkentaa haluavatko he selitteet kotikustannuspaikan tunneille
 - Tuntien merkintätavan selvennys (päivän pituus, voiko viikonlopuille laittaa yms.)
 - Mietitään voisiko tarkistus-/muokkaus aika olla pidempi
 - Ehdotettiin, että työntekijän kirjaus menisi kiinni seuraavan kuun kolmantena päivänä ja tästä alkaisi esimerkiksi viikon pituinen aika jolloin projektipäällikkö voisi tarkistaa kirjaukset ja muuttaa niitä, jos on tarpeen

Resursointi

- Resourcing-välilehti
 - Resursointinäkymään koko vuosi näkyville
 - Tunnit haluttaisiin syöttää vuositasolla (ei kuukausitasolla)
 - Eri vuosien resursoinnit vielä selkeämmin näkyville (vaikka resursointinäkymän taulukko on jo auttanutkin)
 - Resursointeihin tehdyt muutokset näkyviksi
 - Ominaisuus ettei pysty tekemään yliresursointia
- Resursointi yleisesti
 - Yleinen kokonaisvaltainen kehittäminen ja ohjeistaminen HR:n toimesta aktiivisemmaksi
 - Henkilöstön työsuunnitelman ajantasaisena pitämiseen helpotus
 - Osaamisalueiden koulutuksille enemmän henkilöitä joilla on oikeudet tehdä resursointeja
 - KT-vastaavien käyttöoikeuksien laajentaminen

Budjetti ja rahoitus

- Budjetti
 - Hakemusvaiheen budjetti järjestelmään
 - Budget-välilehden total-sarakkeen luku muuttuisi heti, eikä vasta tallentamisen jälkeen
 - Työntekijöiden palkkakulut näkyville kuukausittain
- Rahoitus
 - Finances-välilehden rahoituslukujen päivitys automaattisesti Budget-välilehden tiedoista ja Finances-välilehdelle täytettyjen rahoitusprosenttien mukaisesti

Yleiset kehittämisehdotukset

- Yksinkertaistaa projektien ryhmittelyä omiksi salkuiksi > salkkuja pitäisi pystyä muokkaamaan
- Ideaprosessista tiedottaminen (eri yksiköissä erilaista tietoa ja käytänteitä)
- Selaimen takaisin-painike (vasen yläkulma) toimivaksi
- Dokumenttikirjasto järjestelmään
- ”Oma TEPPO”, jossa olisi kaikki itseä ja omaa työtä koskeva tieto
- Tiedon laadun ja ajantasaisuuden vaatiminen (johto sitoutettuna tähän)
- Siniset banneri-ilmoitukset lyhyemmiksi
- Järjestelmä kaksikieliseksi
- Projektien välilehtien sisältämän tiedon jaottelun uudelleen miettiminen
 - Esimerkiksi Key information -välilehdellä ei ole projektin alku- ja loppupäiviä
- Projekteille enemmän ohjausta sekä aikataulutettuja muistutuksia, esimerkiksi projektin seurantaan
- Järjestelmän yksinkertaistaminen, selkeyttäminen ja karsiminen
- Käytettävyyden parantaminen
- Pääkäyttäjien kehityslistalla olevien muutoksien toteuttaminen
- Järjestelmä voisi ilmoittaa sinne kirjauduttaessa mitä toimenpiteitä odottavia tehtäviä henkilöllä on

Automaattiset sähköposti-ilmoitukset

- Uudet sähköposti-ilmoitukset
 - Järjestelmään tehdyistä uudistuksista, päivityksistä ja muutoksista
 - Käyttöideoista
 - Raportoinnin deadlineista
 - Jos on tarve reagoida johonkin, kuitata tai päivittää jotain esim. projektin vaiheita tai jos jokin kenttä on projektista täyttämättä

- Viikko- tai kuukausittaista koontia projektien ulkoisista rahoituspäätöksistä
 - Kun hanke siirtyy Idea portfolioista varsinaiseen Portfolioon tai jos jotain muuta on hyväksytty
 - Esimiehille jos edellytetään toimenpiteitä, esimerkiksi on tarve käydä hyväksymässä jotain kuten idea
 - Esimiehille uusista projekteista, joissa hän on omistajana
 - Esimiehelle, mikäli hänen alaisensa tuntiresursointiin on tullut muutoksia
 - Esimiehelle silloin kun opettajan työaika 1624 tuntia alittuu tai ylittyy (viestissä linkki muutokseen)
 - Projektien talousvastaaville ja projektipäällikölle jos joku muu kuin henkilö itse on muuttanut resursointia
 - Projektien talousvastaaville, jos joku muu kuin hän on muuttanut budjetia
 - Kun projektin resurssit on hyväksytty
 - Omien resurssien seurannasta
 - Timesheetin täyttämisestä
- Sähköposti-ilmoitukset yleisesti
 - Automaatti-ilmoituksia haluttaisiin yhden tai maksimissaan kaksi kertaa viikossa
 - Henkilö itse voisi määritellä mistä hän saa automaattisia sähköposti-ilmoituksia kuten budjettirajan ylityksestä ja ylitetystä/jäljessä olevasta työtuntitoteumasta.

Projektinhallinta

- Projektinhallinnan prosessin kriittinen tarkastelu, miten mukaan vain arvoa projektinhallinnalle tuottavat toimet
- Termien projekti ja hanke selkiyttäminen
- Projekti-ideoiden arviointi, karsiminen ja priorisointi (ottaen huomioon AMK:n strategia)
- Projektien etenemisen seurata ja arviointi toteutuksen aikana
- Projektin statuksen liikennevalojen ahkerampi käyttö
- Projektin elinkaaren seurannan parantaminen järjestelmään
- Tutkimusryhmiin systemaattisesti projektien suunnittelu, seuranta ja lopetus
- Projekteista saaduista kokemuksista, tiedoista ja parhaista käytänteistä viestiminen
- Toteutetuista projekteista saadut opit tulee ottaa huomioon uusien projektien suunnittelussa ja toteutuksessa
- Projektin omistajilta enemmän tukea projektipäälliköille
- Henkilöstökulut näkyville/saataville
- Erasmus-hankkeiden tuntien seurannan helpottaminen (TEPPO on tehnyt siitä työläämpää)
- Järjestelmään lisää tasoja; osaamisalue, TKI-tiimi ja yksittäisen projektipäällikön salkut sekä niistä yhteenvedot

- Viestintäsuunnitelma pakolliseksi
- Sisäinen viestiminen eri hankkeista
- Projektin eri henkilöiden vastuiden terävöittäminen (projektipäällikkö/talousvas-
taava)
- Integroiminen projektin datanhallintaan, jolloin tiedostoihin pääsy järjestelmästä
ja metatietojen keräys järjestelmään
- Projektinhallinnan osaamisen kehittäminen ja järjestelmän kehitys tukemaan
projektinhallintaa

Projektisalkunhallinta

- Projektien strategian mukaisuuteen enemmän huomiota
- Projektien linkittyminen AMK:n strategiaan paremmin järjestelmään näkyville
- Vahvemmin hankeideoiden yhdistämistä, jos ovat päällekkäisiä
- Salkunjohtamisen opetus päällikkö-/johtotasolle

Järjestelmän toimittajalle

- Parempi loki tehdyistä muutoksista, käyttäjät ovat kokeneet, että tallennettua
tietoa on kadonnut