

Tämä on rinnakaistallennettu versio alkuperäisestä julkaisusta.

Tämä on julkaisun final draft -versio. HUOM.! Versio voi poiketa alkuperäisestä julkaisusta sivunumeroinnin, typografian ja kuvituksen osalta.

Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Pelkonen, O.; Krappe, J. & Venho, J. (2019). Projektisalkunhallinta mahdollistaa tiedolla johtamisen. *AMK-lehti/UAS journal*, no 2.

URL: <https://uasjournal.fi/2-2019/projektisalkunhallinta-tiedolla-johtaminen/>

Kaikki julkaisut Turun AMK:n rinnakaistallennettujen julkaisujen kokoelmassa Theseuksessa ovat tekijänoikeussäännösten alaisia. Kokoelman tai sen osien käyttö on sallittu sähköisessä muodossa tai tulosteena vain henkilökohtaiseen, ei-kaupalliseen tutkimus- ja opetuskäyttöön. Muuhun käyttöön on hankittava tekijänoikeuden haltijan lupa.

This is a self-archived version of the original publication.

The self-archived version is a final draft of the original publication. NB. The self-archived version may differ from the original in pagination, typographical details and illustrations.

To cite this, use the original publication:

Pelkonen, O.; Krappe, J. & Venho, J. (2019). Projektisalkunhallinta mahdollistaa tiedolla johtamisen. *AMK-lehti/UAS journal*, no 2.

URL: <https://uasjournal.fi/2-2019/projektisalkunhallinta-tiedolla-johtaminen/>

All material supplied via TUAS self-archived publications collection in Theseus repository is protected by copyright laws. Use of all or part of any of the repository collections is permitted only for personal non-commercial, research or educational purposes in digital and print form. You must obtain permission for any other use.

Outi Pelkonen, Tradenomi, suunnittelija, Turun ammattikorkeakoulu, outi.pelkonen@turkuamk.fi
Johanna Krappe, FM, TKI-palvelupäällikkö, Turun ammattikorkeakoulu, johanna.krappe@turkuamk.fi
Juha Venho, Insinööri (ylempi AMK), tietohallintopäällikkö, Turun ammattikorkeakoulu,
juha.venho@turkuamk.fi

Outi Pelkonen, BBA, Planner, Turku University of Applied Sciences
Johanna Krappe, M.A., Head of Research, Development and Innovation Services, Turku University of Applied Sciences
Juha Venho, Master of Engineering, CIO, Turku University of Applied Sciences

Abstract

In the year 2014, TUAS faced severe problems in project portfolio management. The portfolio and project management system did not support the processes nor the information management. TUAS decided to start a digitalization project where the project processes would be developed and a new project portfolio management system would be purchased. The aim was to enhance portfolio management, streamline the processes and decrease the number of systems and Excel files in use. After extensive internal planning and requirement phase and a short deployment phase, the TEPPPO system was implemented on the 1st of June 2017. Roll-out was made progressively in line with the changes in processes and different functionalities were taken into use monthly during the first half a year. There have been over 400 monthly users, which means more emphasis needs to be given to the training and instruction. Trainings will be organized continuously for new and advanced users in order to ensure the adoption of the new system and procedures. A crucial prerequisite for success in these kind of changes is the clear support and commitment of the management board. Evaluation of the implementation shows that other critical factors are communication and engaging a wide range of the users in the planning phase. TEPPPO is now a permanent part of TUAS' continuous development cycle.

Projektisalkunhallinta mahdollistaa tiedolla johtamisen

Kuinka montaa tutkimusprojektia teemme yhdessä saksalaisten kanssa? Mitkä projektit toteuttavat strategiassa määriteltyä kiertotalouden painopistealuetta? Montako projektia meillä on yhdessä paikallisten suuryritysten kanssa? Paljonko meidän pitää osoittaa omarahoitusta tälle 5G-projektille ensi vuonna? Montako henkilötyövuotta projektien toteuttamiseen tarvitaan tänä vuonna?

Vastaako sinun organisaatiosi projektisalkunhallintajärjestelmä näihin kysymyksiin? Meidän järjestelmämme ei vastannut, mutta nyt vastaa.

Digitalisaatiolla salkunhallintaan

Vuonna 2014 Turun ammattikorkeakoulussa oltiin umpikujassa. Turun AMK:n projektisalkunhallinta oli sirpaleista. Yleinen huolenaihe oli, tiedetäänkö organisaatiossa riittävästi projekteista, niiden etenemisestä, haasteista ja ylipäänsä siitä, millaisia projekteja on käynnissä tai mikä projektien taloudellinen tilanne on. Turun AMK:n projektisalkun- ja projektinhallinnan prosessit sekä näihin liittyvät toimintakäytännöt eivät tukeneet riittävästi projektien toteuttamista eivätkä salkun johtamista.

Projektitoiminnan tiedonhallinnan kehittämiseksi teetettiin organisaation sisäinen esiselvitys (Kuusela ym. 2014). Esiselvityksessä todettiin, että Turun AMK:n projektitoiminta kokonaisuudessaan kaipaa toimintatavoista ja projektien toteuttajien tarpeista lähtevää kehittämistä. Muutostyöhön ryhdyttiin vuonna 2015 uuden, keskitetyn TKI-palvelut -yksikön perustamisen yhteydessä.

Valtiovarainministeriö on määritellyt, että digitalisaatio on toimintatapojen asiakaslähtöistä uudistamista teknologiaa hyödyntämällä (Rissanen 2016, 2). Projektisalkunhallinnan uudistaminen nähtiinkin merkittäväksi Turun AMK:n digitalisaation kehittämishankkeeksi. Uudistuksessa oli kyse pääosin muutosjohtamisesta, jossa teknologia nähtiin muutoksen mahdollistajana.

Tavoitteeksi asetettiin TKI-prosessien kehittäminen sekä sitä tukevan nykyaikaisen ja helposti lähestyttävän projektisalkunhallintajärjestelmän hankinta. Uudistuksella haluttiin erityisesti helpottaa projektitoimijan jokapäiväistä työskentelyä, virtaviivaistaa prosesseja, vähentää käytössä olevien järjestelmien ja Excel- taulukoiden määrää sekä antaa työkalu tiedolla johtamiseen.

Toiveiden tynnyri

Muiden korkeakoulujen käyttämät tietojärjestelmät olivat projektiryhmän tiedossa ammattikorkeakoulujen tietohallintojohtajien verkoston (AAPA) ja yliopistojen tietohallintojohtajien verkoston (FUCIO) toteuttaman systeemikyselyn ansiosta. Olisikin ollut turvallinen, helppo sekä houkutteleva etenemistapa hankkia joku ammattikorkeakouluissa laajalti käytössä oleva tietojärjestelmä ja lähteä uudistamaan omaa toimintaa sen pohjalta.

Projektiryhmä ei kuitenkaan hakenut helppoa ratkaisua, vaan lähti liikkeelle eri käyttäjäryhmien tarpeiden kartoittamisesta ja niiden pohjalta optimaalisimman ratkaisun etsimisestä. Tämä linjaus valittiin, vaikka sen tiedostettiin olevan työläämpää ja sisältävän mahdollisesti useita riskitekijöitä. Projektiin sitoutettiin kaikissa sen vaiheissa laaja joukko yhdessä tunnistettuja käyttäjäryhmiä: projektipäälliköitä, projektitalouden asiantuntijoita, sektoreiden TKI-koordinaattoreita, tutkimusvastaavia, koulutus- ja tutkimuspäälliköitä, johtoryhmän jäseniä sekä taloushallinnon, HR-palveluiden ja TKI-palveluiden henkilöstöä.



Kuva 1. Järjestelmähankinnan onnistumisen takaavat kaikkien käyttäjäryhmien yhteiset suunnittelusessiot. (Kuvaaja: Antti Ala-Könni)

Toiveita, tarpeita ja vaatimuksia koottiin useissa työpajoissa. Vaatimusmäärittely haluttiin toteuttaa huolellisesti. Erityisenä painopisteenä olivat käyttäjien tarpeista lähtevät toiminnalliset vaatimukset. Uuteen toimintatapaan ja tietojärjestelmään kohdistui parisataa vaatimusta. Kaikkiin toiveisiin yksi järjestelmä ei kykene vastaamaan: vaatimusmäärittelyssä päädyttiin 61 toiminnalliseen vaatimukseen.

Projektiryhmä jatkoi työtä tutustumalla lukuisiin tietojärjestelmiin. Hankintaprosessin lopputuloksena Turun AMK teki hankintapäätöksen joulukuussa 2016. Valittu järjestelmä toteutti kattavasti toiminnalliset vaatimukset ja oli projektiryhmän mielestä käytettävyydeltään ja ulkoasultaan miellyttävin sekä hankinta- ja käyttökustannuksiltaan kohtuullinen.

Nopea käyttöönotto, pitkä muutos

Pitkän esiselvitysvaiheen jälkeen varsinainen käyttöönottoprojekti oli nopea. Toiminnallisia ominaisuuksia otettiin käyttöön portaittain.

- Tietojärjestelmän käyttöönoton kick-off -tilaisuus yhdessä järjestelmätoimittajan kanssa järjestettiin helmikuussa 2017. Käyttöönottoon kuului kolme suunnittelun ja määrittelyn työpajaa, joissa järjestelmän ominaisuuksien lisäksi kehitettiin projektiprosesseja ja toimintatapoja.
- Muutosten ja nimikilpailun jälkeen TEPPO-järjestelmä ja sen myötä uudet projektiprosessit ja toimintatavat otettiin käyttöön 1.6.2017.
- Projektit syötettiin järjestelmään kesän aikana.
- Projektisalkunhallinta aloitettiin syyskuussa. Projektin elinkaaren alkuvaiheen työkalu "ideaportfolio" otettiin käyttöön samaan aikaan.

- Resursointi- ja tuntikirjaustyökaluja testattiin TKI-palveluissa marras-joulukuun aikana. Tammikuusta 2018 alkaen AMK:n henkilöstön työaika on resursoitu ja palkat kohdistettu järjestelmän avulla.

Järjestelmää käyttää kuukausittain reilusti yli 400 AMK:n työntekijää. Tästä syystä uuden järjestelmän käyttöönotossa koulutuksella ja ohjeistuksilla oli merkittävä rooli. Järjestelmän käyttöä helpottamaan tehtiin manuaali, yhden sivun pikaohje, ohjevideoita sekä jokaiseen järjestelmän näkymään liittyvä täsmäohje.

Muutosten tiedottamisessa AMK:n intranet on ollut keskeinen. Käyttöönoton jälkeen on tehty kohdennettua tiedottamista sähköpostilla ja järjestelmän aloitusnäkyvän bannerissa. Pääkäyttäjät kouluttivat sektoreiden johtoryhmät ja tutkimusvastaavat sekä laajemmin henkilöstöä henkilöstökokouksissa ja 26:ssa yksikkö- ja tutkimusryhmäkohtaisessa koulutuksessa. HR-palvelut on järjestänyt lisäksi pop up -koulutusta tuntien kirjaamiseen. Projektipäälliköt ja controllerit ovat saaneet täsmäkoulutuksia.

Koulutukset jatkuvat tulevaisuudessakin sekä uusille käyttäjille että kokeneille konkareille, koska uusien toimintatapojen omaksuminen on nopeaa käyttöönottoa huomattavasti pidempi prosessi. Ylimmän johdon vankkumaton tuki on ollut muutoksen johtamisessa erityisen tärkeää.



Kuva 2. Käyttöönoton yhteydessä järjestettävät koulutukset nopeuttavat muutoksen sisäistämistä. (Kuvaaja: Antti Ala-Könni)

“Miten meni noin niinku omasta mielestä?”

Keväällä 2018 AMK:n johtoryhmä halusi toteuttaa TEPPO-järjestelmän käyttöönotosta sisäisen arvioinnin. Arvioinnilla haluttiin kuulla käyttäjien näkemyksiä käyttöönotosta järjestelmän jatkokehitystä ja tulevia järjestelmähankintoja varten.

Arviointiraportissa (Haajanen ym. 2018, 2) todetaan, että uudistus oli suunniteltu laajaa asiantuntijajoukkoa kuunnellen, tosin opettajien osallistuminen oli jäänyt melko vähäiseksi. Uudistuksen myötä:

- tiedon laatu ja luotettavuus on parantunut merkittävästi,
- järjestelmän käyttökokemus on positiivinen,
- käyttöliittymä on helppo omaksua ja looginen käyttää,
- koulutusta on ollut saatavilla kattavasti,
- käyttäjätuki on ollut kiitettävää.

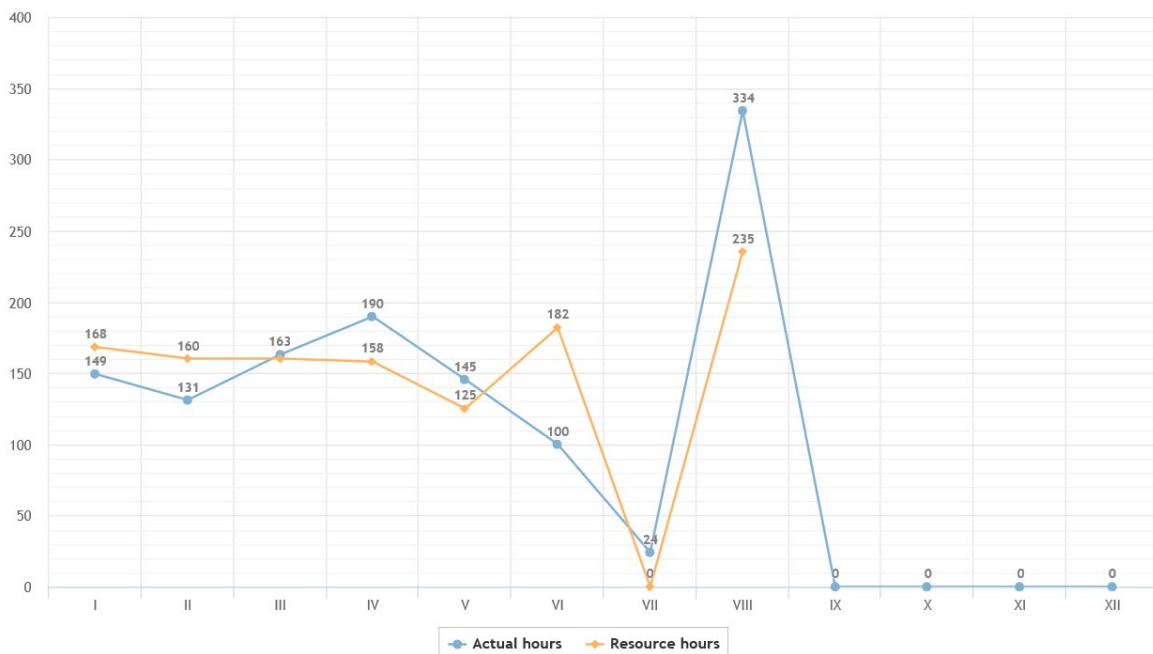
TKI-työtä tekevät pitivät TEPPO-järjestelmää erittäin hyvänä työkaluna, vähemmän TKI-toimintaan osallistuvat opettajat suhtautuivat asiaan kriittisemmin. Arvioinnissa kiinnitettiin huomiota tarpeeseen edelleen kehittää yhtenäisiä toimintatapoja ja -käytänteitä järjestelmän rinnalla. (Haajanen ym. 2018, 2-3.)

Tyypillisesti ison organisaation krooninen akilleen kantapää on viestintä. Raportissa todetaan, että viestintään on kiinnitettävä tulevaisuudessa järjestelmähankinnoissa korostuneesti huomiota. Käyttäjille on perusteltava, miksi uusi toimintatapa ja tietojärjestelmä otetaan käyttöön, kuka tietoa hyödyntää ja kenen työtä se helpottaa (Haajanen ym. 2018, 4.)

Vuoden 2019 alussa tehtiin TEPPO-järjestelmän käyttökokemuksiin liittyvä kysely sellaisille käyttäjäryhmille, jotka käyttävät järjestelmää projektin- tai projektisalkunhallinnan näkökulmista. Kyselyn tavoitteena oli selvittää muun muassa, mihin tarkoitukseen järjestelmää käytetään, minkälaisena käytettävyys koetaan, miten järjestelmä palvelee projektisalkunhallintaa, miten sitä tulisi kehittää sekä millaisia koulutus- ja neuvontatarpeita käyttöön liittyy.

Kyselyn mukaan järjestelmää käytetään pääasiassa henkilöstön resursointiin, palkkojen kohdistamiseen ja projektien tuntien sekä talouden seurantaan. Vastaaajista 68 prosenttia oli täysin tai joksikin samaa mieltä siitä, että järjestelmä tukee hyvin Turun ammattikorkeakoulun projektisalkunhallintaa ja että järjestelmä on parantanut tiedon saantia ja viestintää.

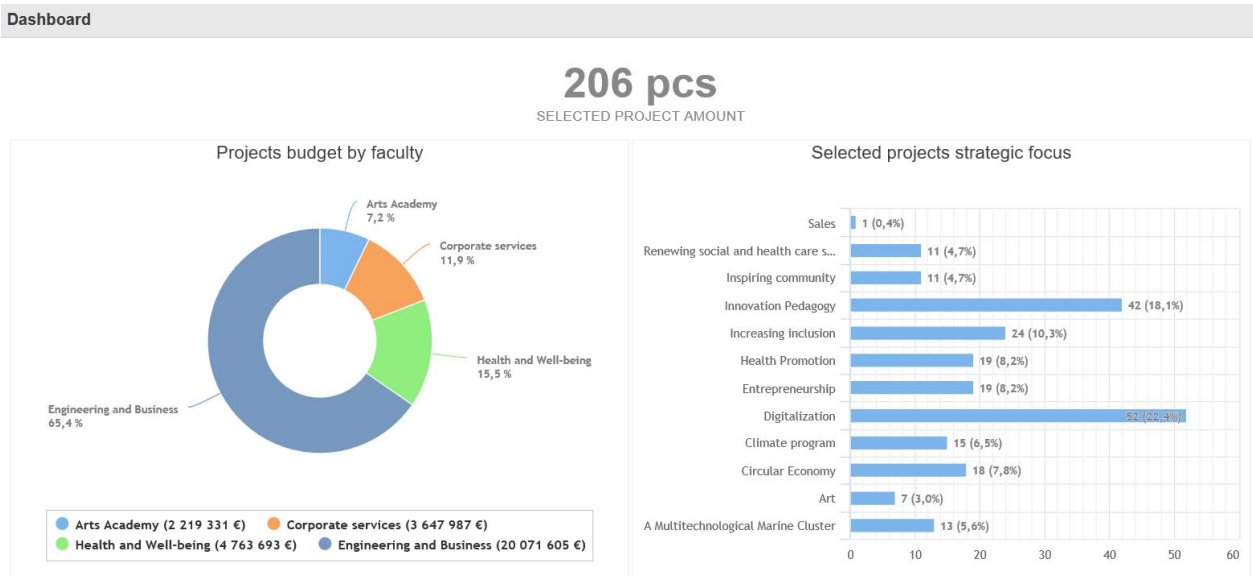
Planned vs. actual (chart period one year) (Period start: 1.1.2018)



Kuva 3. Organisaation johto hyödyntää etenkin suunniteltuja ja toteutuneita tunteja vertaavaa raporttia.

TEPPO tiedon valtatiellä

Viestinnän parantumisen ja organisaation oppimisen sanotaan olevan toimivan projektisalkunhallinnan ensimmäiset hyödyt (Lehtonen ym. 2006, 14). TEPPO poisti tieltään manuaalisesti päivitettävät Excelit, aikaisemmin käytössä olleen projektisalkunhallinnan tietojärjestelmän ja opettajien resursointityökalun sekä lukuisia palkankohdistus- ja muita lomakkeita. TEPPO-järjestelmän ideaportfolio on tuonut läpinäkyvyyttä ja avoimuutta projektien suunnitteluvaiheeseen. TEPPO kertoo, mihin tunnit on kohdistettu ja mikä on projektisalkun taloustilanne reaaliaikaisesti. TEPPO myös kohdistaa palkat suoraan taloushallinnon samaan aikaan rakentaman ”palkkamyllyn” kautta. Mylly jauhaa automaattisesti TEPPO-järjestelmän työajankohdistusraportin sopivaan muotoon ja säästää etenkin taloushallinnon resursseja merkittävästi. Uudistuksen myötä tiedon laatu ja luotettavuus ovat parantuneet, mikä mahdollistaa tiedolla johtamisen.



Kuva 4. Dashboard luo nopean näkymän projektisalkkuun.

“Mä joka päivä töitä teen”

Organisaatiomme kehittää aktiivisesti prosesseja ja toimintatapoja. TEPPO-järjestelmä tukee näitä muutoksia, ja järjestelmää kehitetään koko ajan muutosten vaatimaan suuntaan. Pääkäyttäjäryhmä kokoaa kehittämis ehdotuksia, jotka priorisoidaan ennen niiden toteuttamista. Samaa järjestelmää käyttävät organisaatiot tekevät yhteistyötä ja hyödyntävät esille tulevia parhaita käytänteitä omassa kehittämistyössään. Kalmarin mukaan käyttäjien mielestä on hyödyllistä nähdä, minkälaiseksi muut ovat räätälöineet järjestelmänsä (Kalmar 2019, 38). Artikkelin kirjoittamishetkellä Turun ammattikorkeakoulun kehittämislustalla ovat resursoinnin ja tuntikirjausten prosessin kehittäminen, raporttien selkeyttäminen, visualisointi ja karsiminen sekä sähköisen allekirjoituksen hankinta. TEPPO elää vahvasti nykyajan ja prosessien hektisessä muutoksessa, se on ikivihreä eikä sammaloidu koskaan.

Lähteet

Haajanen, K.; Venho, J.; Lakka, U-M.; Helmi, S. & Storti, A. 2018. TEPP0-tietojärjestelmän käyttöönoton teema-arviointi. AMK:n sisäinen raportti.

Kalmari, R. 2019. The role of C2C relationships in B2B brand community – Case: Thinking Portfolio. Master's Thesis. Helsinki: Aalto University School of Business. Viitattu 12.3.2019

https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/36393/master_Kalmari_Reeta_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kuusela, J.; Vikberg, S. & Nurmi P. 2014. Turun ammattikorkeakoulun projektitoiminnan tiedonhallinnan esiselvitys. AMK:n sisäinen raportti.

Lehtonen, P.; Lindblom, L.; Korpinen, S. & Simonen, J. 2006. Projektisalkunhallinta - kehitystoiminnan strateginen johtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Rissanen, O-P. 2016. Digitalisaation toimeenpano julkisessa hallinnossa: kokonaiskuva etenemisestä ja tavoitetila. Viitattu 31.1.2019

<http://vm.fi/documents/10623/3547588/Digitalisaation+toimeenpano+marras+2016+%2B+suomidigi.pptx/46beec16-3a48-422e-8be3-b19cf3ef2363>.

Asiasanat: Projektisalkunhallinta, TKI-projektit, Digitalisaatio, Tietojärjestelmät

Keywords: Project portfolio management, RDI-projects, Digitalization, Information systems

Koulutusala: Tietojenkäsittely ja tietoliikenne

Field of education: Business Information Technology and Telecommunications

Sitaattiehdotus: Uudistuksen myötä tiedon laatu ja luotettavuus ovat parantuneet, mikä mahdollistaa tiedolla johtamisen.