



Marianne Ahola

# Käyttöönottoprojektin laadun kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi YAMK

Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2024

## Tiivistelmä

Tekijä:	Marianne Ahola
Otsikko:	Käyttöönottoprojektien laadun kehittäminen
Sivumäärä:	46 sivua + 5 liitettä
Aika:	Huhtikuu 2024
Tutkinto:	Tradenomi (ylempi AMK)
Tutkinto-ohjelma:	Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma
Ohjaaja:	Yliopettaja Jukka Kaisla

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli yhtenäistää ja parantaa yrityksen keskenään hyvin erilaisten asiakkuuksien käyttöönottoprojekteihin liittyvää ja sitä tukevaa dokumentaatiota. Tavoitteena oli myös selkeyttää toimintaa ja tehostaa ajankäyttöä.

Työ tehtiin toimintatutkimuksena, jossa keskitytään käytännölliseen ongelmanratkaisuun yhdessä organisaation ja sen työntekijöiden kanssa.

Tutkimus oli laadullinen ja tutkimusmenetelminä käytettiin dokumenttianalyysiä, kyselyitä ja havainnointia. Lisäksi tietoa kerättiin ja analyysyjä tehtiin keskusteluiden ja reflektointien avulla. Toimintatutkimuksen aikana saatiin selville dokumentaation suurimmat ongelmat. Lisäksi tunnistettiin myös muita käyttöönottoprojektien dokumentaatiota sivuavia haasteita.

Työn tuloksena dokumentaatioon onnistuttiin tekemään useita pieniä parannuksia ja muun muassa lisäämään asiakas- ja projektipalavereja varten omat seurantavälineet. Lisäksi tehtiin useita havaintoja edelleen parannusta kaipaavista asioista. Näitä ovat entistä paremman ohjeistuksen tekeminen dokumentaation käyttäjille yhdessä organisaation työntekijöiden kanssa ja vastuunjaon selkeyttäminen dokumentaation ja huolellisen jalkautuksen avulla. Yritys on sitoutunut näiden parannusten tekemiseen.

Avainsanat: käyttöönottoprojekti, dokumentaatio, laatu, toimintatutkimus

## Abstract

Author: Marianne Ahola  
Title: Quality Improvement in Implementation Projects  
Number of Pages: 46 pages + 5 appendices  
Date: April 2024  
Degree: Master of Business Administration  
Degree Programme: Master's Degree Programme in Business Development  
Instructor: Jukka Kaisla, Principal Lecturer

---

The aim of this thesis was to standardize and improve the documentation related to the company's implementation projects, which involve very different types of customer relationships. The goal was also to clarify operations and enhance time management.

The topic was approached through action research, a method focusing on practical problem-solving in collaboration with the organization and its employees.

Qualitative research methods such as document analysis, surveys and observation were used. Additionally, information was gathered and analyses were conducted through discussions and reflections. During the action research, the major problems with the documentation were identified. Furthermore, other challenges related to the documentation of implementation projects were also recognized.

As a result of the thesis, several minor improvements were made to the documentation and follow-up tools for customer and project specific meetings were added. Additionally, several observations were made on matters needing further attention. The things still requiring improvements are making better user guide together with the organization's employees, clarifying responsibilities through documentation and carefully putting these improvements into practice. The organization is committed to implement the improvements.

Keywords: implementation project, documentation, quality, action research

# Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön sisältö	1
2	Toimintatutkimus, käytetyt menetelmät ja tietoperustat	3
2.1	Toimintatutkimus	3
2.1.1	Toimintatutkimuksen pääperiaatteet	3
2.1.2	Toimintatutkimuksen tekeminen	4
2.1.3	Toimintatutkimuksen tekeminen omassa organisaatiossa	7
2.1.4	Toimintatutkimuksen haasteet omassa organisaatiossa	8
2.1.5	Onnistuneen toimintatutkimuksen edellytykset	9
2.2	Käytetyt menetelmät	11
2.2.1	Dokumenttianalyysi	11
2.2.2	Kysely	12
2.2.3	Havainnointi	12
2.2.4	Tutkimuspäiväkirja	13
2.3	Tietoperustat	13
2.3.1	Organisaatio	13
2.3.2	Dokumentaatio	13
2.3.3	Asetukset ja säädökset	14
2.3.4	Käyttöönoton IT-prosessit	14
2.3.5	Tutkimuksessa käytetyt ohjelmistot	15
3	Nykytila-analyysi	16
3.1	Organisaation yleinen tilanne	16
3.2	Ongelman jäsentely	17
3.3	Ongelman syiden ja seurausten analysointi	20
3.3.1	Kyselylomake	20
3.3.2	Ensimmäisen kyselyn tulokset	21
3.3.3	Syiden ja seurausten analysointi	23
3.4	Tavoitetilan analysointi	26
4	Ratkaisu	29
4.1	Tausta ja lähtökohdat	29
4.2	Ratkaisuprosessi	30

4.2.1	Toimintatutkimuksen ensimmäinen sykli	30
4.2.2	Toimintatutkimuksen toinen sykli ja kyselyn tulokset	31
4.2.3	Toisen kyselyn vastausten analyysi	34
4.2.4	Toisen kyselyn reflektointi	37
5	Tulokset	40
6	Loppupäätelmät	44
	Lähteet	46
	Liitteet	
	Liite 1. Projektidokumentaatio ensimmäinen versio (salattu)	
	Liite 2. Toimintatutkimuksen ensimmäinen kysely	
	Liite 3. Projektidokumentaatio toinen versio (salattu)	
	Liite 4. Toimintatutkimuksen toinen kysely	
	Liite 5. Projektidokumentaatio kolmas versio (salattu)	

# 1 Johdanto

Ympäristömme jatkuvan muutoksen keskellä koen olevani jalat vahvasti maassa ja erittäin sitoutunut saamaani tehtävää kohti. Tehtävänani on kehittää toimeksiantajani liiketoimintaa tämän toimintatutkimuksen myötä. Koen vahvuudeksemme sen, ettemme ole kokonaan yhden liiketoiminnan varassa. Resilienssi, eli toisin sanoen kriisinkestävyys, on tänä päivänä kovaa valuuttaa ja uskon myös, että yrityksemme monimuotoisuus itsessään vahvistaa sitä. Yksilötasolla on myös etunsa osata hajauttaa mielenkiintonsa kohteet laajemmin. Asiantuntijaorganisaatiossa, jossa toimin, näen myös tärkeyden osata ottaa opiksi kohtaamistaan ongelmista ja tehdä niistä jotain parempaa. Tämä lienee se syvin syy, miksi halusin palata takaisin opin tielle kehittämään liiketoimintaamme, samalla kun saan itse kasvaa ihmisenä ja meillä resurssina.

Toimeksiantajallani oli alkuvuodesta 2022 alkanut kehittyä muutostarve organisaatiossamme samoihin aikoihin, kun itse odotin vastausta siitä, olisiko YAMK-tutkinnon opiskelupaikka vahvistumassa minulle. Sen vahvistuttua minulle tarjottiin toimintatutkimuksen kohteeksi oma ratkaistava osa tästä suuremmasta muutostarpeesta. Tutkijana olen siis keskittynyt yhden palveluntuotannon liiketoimintaprosessin kehittämiseen.

Tämä opinnäytetyöprosessi on alkanut marraskuussa 2022 sillä, kun ohjaaja selvisi. Toimintatutkimusprosessin aktiivisempi vaihe on aloitettu keväällä 2023 ja opinnäytteen työn viimeistely ja sen lopulliseen muotoon saattaminen on kestänyt maaliskuulle 2024 asti.

## 1.1 Opinnäytetyön sisältö

Tässä työssä esitellään ensin lyhyesti toimintatutkimuksen pääperiaatteet, miten se tehdään onnistuneesti omassa organisaatiossa ja mitkä tekijät ovat siinä haasteena.

Tämän jälkeen käydään läpi tämän työn toimintatutkimuksessa käytetyt menetelmät ja tietoperustat. Seuraavaksi työn nykytila-analyysissä pureudutaan toimintatutkimuksen lähtötilanteeseen, jäsennellään itse tutkittava ongelma ja analysoidaan sen syitä ja seurauksia. Lisäksi asetetaan toimintatutkimuksen tavoitetila.

Luvussa 4 esitellään ratkaisu ja siihen johtanut prosessi. Lopuksi käydään läpi tulokset ja loppupäätelmät sekä ehdotetaan jatkotoimenpiteitä.

## 2 Toimintatutkimus, käytetyt menetelmät ja tietoperustat

### 2.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus on sitä aloittaessa lopputulokseltaan tyhjä kirjoittamaton sivu, sillä verrattuna perinteisempiin opinnäytetöihin tässä ei etukäteen tiedetä mihin päädytään. Vaikka toimintatutkimuksen alussa olisikin tiedossa mitä ongelmaa lähdetään ratkomaan ja mistä sen tutkimisen aloitamme, me emme etukäteen tiedä mitä me tulemme löytämään tai miten jatkamme kussakin tilanteessa eteenpäin. Toimintatutkimus tuo mukanaan omat haasteensa, eritoten kun sen toimittaa omassa organisaatiossa. Hieman löydöksistä riippuen ja siihen liittyvistä reaktioista, sekä miten ja mitä niistä ja itse prosessista halutaan kertoa, on toimintatutkimus varsinainen seikkailu verrattuna perinteiseen opinnäytetyöhön.

#### 2.1.1 Toimintatutkimuksen pääperiaatteet

Toimintatutkimus on menetelmä, jossa keskitytään käytännölliseen ongelmanratkaisuun. Painotus ei ole teoreettisessa tieteellisessä tutkimuksessa, vaan itse tekemisessä, jonka päämääränä on nimenomaan ongelman ratkaisu. Organisaation muutostarvetta ohjataan siis toimintatutkimuksen periaattein ja menetelmin.

Tärkeä osa toimintatutkimusta on lähestyä käsillä olevaa ongelmaa ja sen käytännöllistä ratkaisua yhdessä sen organisaation ja niiden yksilöiden kanssa, jotka ongelman kanssa painivat. Toimintatutkimuksen tutkija osallistuu myös itse yhdessä yhteisön jäsenten kanssa aktiivisesti ratkaisuprosessiin, eikä toimi objektiivisena tarkkailijana. Tässä toimintatutkimus eroaakin perinteisestä tutkimuksesta, jossa tutkijan ja tutkittavan systeemin jäsenten roolit eivät yleensä ole näin aktiiviset. Avainasemassa on siis avoin ja demokraattinen osallistava yhteistyö. (Coghlan & Brannick 2005, 3-13.)

Tavoitteena on tuottaa ongelmaan konkreettinen parannus tai ratkaisu. Ratkaisua etsitään syklisellä prosessilla, jossa suunnitellaan, tehdään

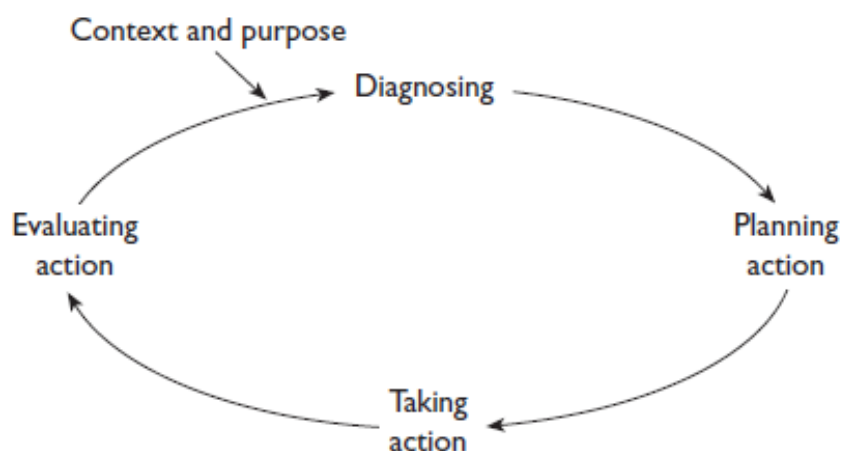


toimenpiteitä ja arvioidaan tehtyä muutosta, jotka johtavat lisäsuunnitteluun, toimenpiteisiin ja niin edelleen. Olennaista tässä prosessissa on, että muutoskohteen kanssa työskentelevät ihmiset ovat itse mukana koko prosessin ajan. Tällä mekanismilla myös syntyvän ratkaisun hyväksymismahdollisuudet ovat paremmat. (Coghlan & Brannick 2005, 3-13.)

Toimintatutkimusta tehdään aktiivisesti koko prosessin ajan. Prosessissa kerätään ja tuotetaan tietoa iteratiivisesti, analysoidaan sitä ja tehdään sen pohjalta suunnitelmia ja muutoksia. Näin pyritään askel askeleelta kohti parempaa ja käytännön ongelman ratkaisua. Ratkaisu itsessään ei välttämättä tuo vain helpotusta käsillä olevaan ongelmaan. Läpikäyty iteratiivinen ja syklinen prosessi tuo pinnalle haluttuja ja ei-haluttuja havaintoja, syy-yhteyksiä ja uutta tietoa. Näitä on syytä pystyä tarkastelemaan analyttisesti ja kriittisesti, jotta yhteisö ja organisaatio voi kehittyä edelleen soveltamalla oppimaansa. (Coghlan & Brannick 2005, 3-13.)

### 2.1.2 Toimintatutkimuksen tekeminen

Toimintatutkimus koostuu syklisestä prosessista (kuva 1), jossa kerätään tietoa ja diagnosoidaan, suunnitellaan ja tehdään toimenpiteitä sekä arvioidaan tehtyä muutosta. Lisäksi toimintatutkimus asetetaan aluksi kontekstiin tekemällä nykytila-analyysi, jossa kartoitetaan nimensä mukaisesti nykyinen yleinen tilanne.



Kuva 1. Toimintatutkimusprosessi (Coghlan & Brannick 2005, 22).

Nykytila-analyysissa pyritään jäsentämään käsillä oleva ongelma ja ymmärtämään sen syyt ja seuraukset. Samalla halutaan vastaus kysymykseen, miksi juuri tämä ongelma pitää ratkaista. Kun yhteisymmärrys ongelman ratkaisun hyödyistä on saavutettu ja sitä myöten kehittämistarve on saatu perusteltua johdolle ja päättäjille, määritellään haluttu tavoitetilä. Tämä on kriittisen tärkeää, jotta ratkaisun tavoittelu pysyy reunaehtojen sisällä auttaen keskittymään oleellisiin asioihin prosessin myöhemmissä vaiheissa. (Coghlan & Brannick 2005, 21-23.)

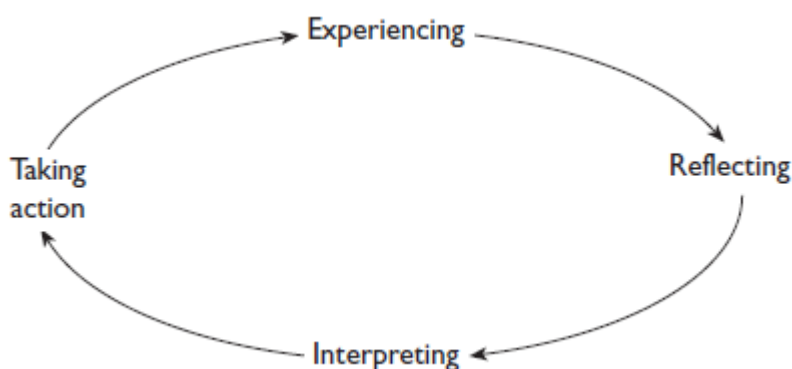
Lisäksi nykytila-analyysin aikana luodaan pohja yhteistyölle organisaation jäsenten kesken ja muodostetaan mahdolliset työryhmät, jotka jatkavat työtä kehittämiskohteen parissa. Tiedonkeruuvaiheessa onkin tärkeää, että se tehdään yhteistyössä organisaation jäsenten kanssa tukien aktiivista osallistumista. Tarkoitus ei ole, että toimintatutkimuksen tutkija toimii tässä yksin (kaikkien alojen) asiantuntijana. Menetelminä voi käyttää esimerkiksi työpajoja, kyselyitä, haastatteluita ja olemassa olevaan dokumentaatioon tutustumista, joiden avulla päästään pureutumaan käsillä olevaan ongelmaan. (Coghlan & Brannick 2005, 21-23.)

Nykytila-analyysia ja tiedonkeruuvaihetta seuraa toimenpiteiden suunnittelu. Tämä perustuu kerättyyn dataan ja sen hetkiseen ymmärrykseen ongelmasta. Tässäkin vaiheessa avoin yhteistyö ja kommunikaatio ovat avainasemassa. Suunnittelua seuraa luonnollisesti toimenpiteiden toteuttaminen suunnitelman mukaisesti. (Coghlan & Brannick 2005, 23.)

Kun toimenpiteet on toteutettu, on aika mitata ja arvioida kriittisesti lopputulosta. Oliko tulos odotettu vai johtiko muutos johonkin odottamattomaan? Oliko alkuperäinen diagnoosi ongelmasta oikea? Tehtiinkö oikeat toimenpiteet oikealla tavalla? Olivatko oikeat ihmiset mukana prosessissa? Pohtimalla vastauksia muuan muassa edellä mainittuihin kysymyksiin syntyy syöte syklisen prosessin uudelle kierrokselle. (Coghlan & Brannick 2005, 23.)

Toimintatutkimuksen tutkija on aktiivisesti osa syklistä prosessia, jonka aikana opitaan koko ajan uutta sekä ongelmasta, prosessista ja myös itsestä.

Oppiminen pitää sisällään neljä eri vaihetta (kuva 2). Nämä ovat kokemuksellisuus, reflektointi, tulkinta ja toimenpiteiden tekeminen. (Coghlan & Brannick 2005, 32-33.)



Kuva 2. Kokemusperäinen oppiminen (Coghlan & Brannick 2005, 33).

Tutkija kokee ja käy läpi toimintatutkimuksen aikana monia asioita ja tunteita, osan tiedostaen ja osan tiedostamatta. Kokemuksellisuus pitää sisällään kognitiivista havainnointia ja informaation prosessointia, tunteiden kohtaamista ja niiden käsittelyä sekä kehollisia kokemuksia, kuten esimerkiksi innostuksen synnyttämää energiaa tai tuskastumisesta aiheutunutta päänsärkyä. (Coghlan & Brannick 2005, 33-34.)

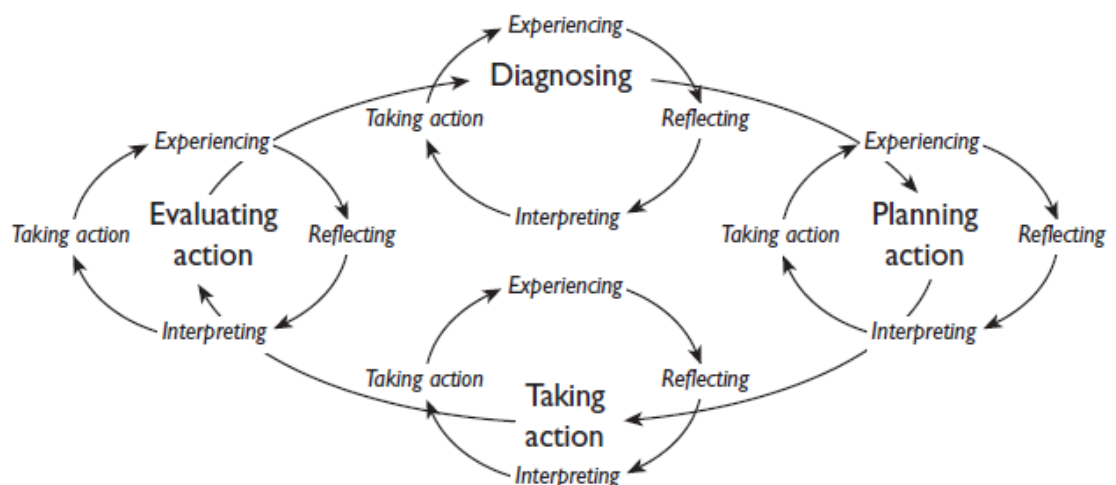
Tärkeä osa oppimista ja toimintatutkimusta on reflektointi, jossa arvioidaan, miten toimintatutkimus itsessään etenee ja mitä itse asiassa opitaan. Kaikkia edellä mainittuja kokemuksia tulisi reflektoida toimintatutkimuksen syklin eri vaiheissa. Mitä emme vielä ymmärrä? Miksi emme ymmärrä? Miksi olen turhautunut? (Coghlan & Brannick 2005, 33-34.)

Pyrkimys on samalla oppia itse oppimis- ja toimintatutkimusprosessista. Reflektoinnissa mietitään kriittisesti mikä toimintatutkimuksen eri vaiheiden sisältö on ja miten toimintatutkimuksen syklisen prosessin eri vaiheita toteutetaan. Lisäksi on hyvä reflektoida oletuksia, asenteita ja käytöstä ja miten esimerkiksi yritys- tai ryhmäkulttuuri vaikuttaa itse tutkimusongelman käsittelyyn

ja sen ratkaisemiseen. Reflektointia tehdään siis myös sisällön, prosessin ja perusteiden osalta. (Coghlan & Brannick 2005, 25-26.)

Tulkintavaiheessa pyritään löytämään vastauksia reflektoinnissa ilmenneisiin kysymyksiin. Reflektoinnin ja tulkintojen jälkeen on aika tehdä päätöksiä ja toimenpiteitä. Mitä toimenpiteitä tehdään toimintatutkimuksen seuraavassa vaiheessa? (Coghlan & Brannick 2005, 34.)

Oppiminen on samankaltainen syklinen prosessi kuin itse toimintatutkimus. Oppiminen itsessään on toki elämän läpi jatkuva loputon prosessi, jota toimintatutkimuksen näkökulmasta tapahtuu sen prosessin jokaisessa vaiheessa (kuva 3). Oppimisprosessi siis toistuu toimintatutkimuksen tiedonkeruu, diagnosointi, suunnittelu ja toimenpiteiden teko vaiheissa. (Coghlan & Brannick 2005, 34-35.)



Kuva 3. Oppimisprosessi toimintatutkimuksessa (Coghlan & Brannick 2005, 35).

### 2.1.3 Toimintatutkimuksen tekeminen omassa organisaatiossa

Toimintatutkimuksen tekeminen omassa organisaatiossa tuo tehtävään omat haasteensa, mutta se luo myös erilaiset lähtökohdat verrattuna perinteiseen tutkimukseen. Omassa organisaatiossa toimintatutkimuksen tutkija toimii organisaation ns. täysjäsenenä ja yleensä myös pyrkii säilyttämään asemansa tutkimuksen jälkeen urakehitys huomioiden. Läheisten kollegoiden kanssa

toimiminen parhaimmassa tapauksessa mahdollistaa syvän ja luottamuksellisen yhteistyön, jolloin ratkaisujen löytäminen voi olla helpompaa. (Coghlan & Brannick 2005, 47-48.)

Omassa organisaatiossa toimintatutkimus ja reflektointi voi kohdistua joko tutkijaan, itse tutkittavaan systeemiin/organisaatioon tai molempiin. Perinteissä case study -tyylisessä tutkimuksessa tarkastelua tehdään ulkopuolelta, eikä organisaation osaltakaan tällöin ole aktiivista toiminnallista osuutta. Käytännön toimintatutkimuksessa tavoitteena on usein muutoksen hallinta tai ongelman ratkaisu, jossa ei ole aiottua tutkijakohtaista reflektointia. Mikäli pääpaino on taas tutkijakohtaisessa kehityksessä ja reflektoinnissa, ei organisaation osuus itse tutkimuksessa ole välttämättä merkittävää. Mikäli sekä organisaatio että tutkija ovat toimintatutkimuksen kehityskohteena yhtä aikaa, puhutaan monesti monimutkaisista muutosjohtamisprojekteista missä sekä itse organisaation että sen jäsenten toimintaa kehitetään ja reflektoidaan. (Coghlan & Brannick 2005, 48-58.)

#### 2.1.4 Toimintatutkimuksen haasteet omassa organisaatiossa

Tutkija tuo omassa organisaatiossa tehtävään toimintatutkimukseen tietonsa ja oman näkemyksensä yrityksen kulttuurista ja epävirallisista käytännöistä. Tämän voi nähdä sekä vahvuutena että heikkoutena toimintatutkimuksen kannalta. Yritysten viralliseen julkikuvaan nähden kaiken epävirallisen tietäminen voi olla toimintatutkimusta tehdessä eduksi. Yritykset ovat muun muassa täynnä hyvää ja pahaa tahtoa, auttamisen halua, politiikkaa, klikkiytymistä ja muutosvastarintaa. Näiden tiedostaminen ja niiden keskellä luoviminen voi helpottaa tavoitteiden saavuttamista, mutta toisaalta myös vaikeuttaa reflektointia ja kritiikin antamista. Vaikeusaste riippuu pitkälti organisaation kulttuurista, kuinka turvalliseksi palautteen ja kritiikin antaminen koetaan. Tämä ei tietenkään koske vain tutkijaa, vaan kaikkia organisaation jäseniä. Yleisellä tasolla avoimuus, osallistavuus, selkeät tavoitteet ja hyvä jatkuva kommunikaatio ovat ensiaskeleita kehittyneen ja turvallisen yrityskulttuurin luomiseksi ja pätevät hyvinä ohjenuorina sinällään myös

toimintatutkimuksen tekemiseen omassa organisaatiossa. (Coghlan & Brannick 2005, 61-69.)

Omassa organisaatiossa tehtävässä toimintatutkimuksessa tutkijalla on lähtökohtaisesti paremmat mahdollisuudet tiedonsaantiin, tutkija on ns. jo sisällä systeemissä. Toisaalta toimintatutkimusta tehdessä tutkijan kaksoisrooli voi myös estää tai vaikeuttaa pääsyä tietoon tai organisaation osiin, johon hänen toimintatutkimuksen kannalta tulisi päästä, mutta nykyinen rooli ei tätä pääsyä tue. Tasapainoilu eri rooleissa voi osoittautua hankalaksi, erityisesti jos käsitellään luottamuksellista ja/tai yrityskulttuurin perustuksia käsittelevää tietoa. (Coghlan & Brannick 2005, 61-69.)

Yksi sudenkuoppa mihin tutkija voi joutua omassa organisaatiossaan, on ajautua kehitysprojektiin missä ei sovelleta toimintatutkimuksen periaatteita, jolloin itse toimintatutkimuksen tekeminen tietenkin vaikeutuu huomattavasti. Erityisen tärkeää onkin siis tuoda tutkimukselliset vaatimukset ja niiden merkitys selviksi jo alussa. (Kaisla 2023, 29-30.)

Tehtävällä tutkimuksella on missä tahansa organisaatiossa omat poliittiset ulottuvuutensa, mutta näin on erityisesti silloin, kun tehdään tutkimusta omassa organisaatiossa. Pääsy dataan, sen käyttäminen ja analysointi ei ole täysin neutraalia eri osapuolten näkökulmista katsottuna. Osa voi hyötyä siitä ja osan mielestä voi paljastua heikkouksia, joiden ei haluta tulevan esiin. Kysymysten kysyminen, syvällinen asioiden tutkiminen, kuunteleminen, kyseenalaistaminen ja kaiken tämän tekeminen demokraattisesti yhdessä ja reflektoiden voi järjestyttää organisaation rakenteita. Tutkijan tulee olla valmis luovimaan poliittisessa viidakossa ja tasapainoilemaan yrityksen ja toimintatutkimuksen tarkoitusperien kanssa samalla säilyttäen osapuolten sitoutuneisuus ja oma uskottavuus. (Coghlan & Brannick 2005, 70-71.)

### 2.1.5 Onnistuneen toimintatutkimuksen edellytykset

Toimintatutkimus on toistuva sykli, jossa kerätään ja generoidaan dataa ratkaistavan ongelman ympärillä. Tätä dataa analysoidaan yhdessä ja sen

perusteella suunnitellaan muutokset, päätetään niistä ja tehdään toimenpiteitä. Päätösten seurauksena syntyneestä tuloksesta kerätään dataa ja aloitetaan prosessin uusi sykli. Tärkeä osa toimintatutkimusta on alussa tehtävä nykytila-analyysi, jossa tunnistetaan muutostarpeet ja määritellään haluttu tavoitetila. (Coghlan & Brannick 2005, 93-94.)

Hyvin oleellinen osa toimintatutkimusta on asioiden tekeminen avoimesti yhdessä turvallisessa ilmapiirissä. Erityisesti reflektoinnin tekeminen ilmapiirissä, jossa osallistujat kokevat vapauden ilmaista asiansa, on menestymisen osalta iso merkitys. Oikeaa oppimista ja ongelman ratkaisua ei voi tapahtua, mikäli pelko syytöksistä ja syyllisten etsimisestä on olemassa. Aidosti osallistavassa ja avoimessa ympäristössä päästään parhaisiin tuloksiin. Tällöin myös muutosvastarinta tehtäviin toimenpiteisiin ongelman ratkaisemiseksi on todennäköisesti pienempää. (Coghlan & Brannick 2005, 96-97.)

Muutoksia tehtäessä on hyvä pitää mielessä, että jokainen muutos on tavallaan interventio nykyiseen järjestelmään. Tutkijan onkin hyvä kuunnella ja seurata herkällä korvalla, miten toimenpiteet ja aktiivinen kysely vaikuttavat toimintatutkimuksen osallistujiin ja päätöksentekijöihin. Myös organisaation poliittiset ulottuvuudet on hyvä tunnistaa ja muun muassa osallistaa poliittisia avainhenkilöitä oikeassa vaiheessa niin, että kontribuutio hyödyttää kaikkia osapuolia ja itse toimintatutkimusta. (Coghlan & Brannick 2005, 79, 104.)

Muistiinpanojen ja oppimispäiväkirjan pitäminen tutkijan ominaisuudessa läpi projektin on tärkeää, jotta muistikuvat eivät hälvene ajan myötä. Myös ajatusten kirjaaminen täsmällisesti läpi toimintatutkimussykliä helpottaa itse tutkimuksen kirjoittamista. Toimintatutkimuksen kirjoittaminen onkin itsessään oppimisprosessi ja toimintatutkimuksen kaltainen prosessi, jossa prosessoidaan ja analysoidaan kaikkea projektin aikana koettua ja opittua. (Coghlan & Brannick 2005, 124-125, 133.)

## 2.2 Käytetyt menetelmät

Tutkimusmenetelmät on tapana luokitella laadullisiin ja määrällisiin menetelmiin. Laadullinen tutkimus pyrkii yleensä selvittämään merkityksiä, kokemuksia ja konteksteja, sekä kuvailemaan että ymmärtämään ilmiötä niiden lähtökohdista. Määrällinen tutkimus taas pääsääntöisesti nojaa numeeriseen tietoon ja tilastoihin. Laadullinen tutkimus hyödyntää monipuolisia menetelmiä, kuten haastatteluja, osallistuvaa tai ei-osallistuvaa havainnointia, ryhmäkeskusteluja ja aineiston analyysiä. Tutkija voi myös käyttää tulkinnallisia lähestymistapoja tutkimusaineistojen analysoinnissa. Erilaisia menetelmiä yhdistellään usein, kun halutaan saada monipuolinen käsitys tutkimusaiheesta. Laadullinen tutkimus on erityisen hyödyllinen silloin, kun tutkitaan monimutkaisia ilmiötä, joiden taustalla voi olla useita vaikuttavia tekijöitä. (Kallinen & Kinnunen 2021.)

Tässä toimintatutkimuksessa on käytetty pääsääntöisesti laadullisia menetelmiä, joiden avulla on pyritty tuottamaan tietoa sekä nykytilasta että keräämään ideoita tarvittavista muutoksista, joilla tähdätään itse ongelman ratkaisuun.

Lisäksi tämän toimintatutkimuksen lähtökohtana on pitää fokus itse tutkittavassa systeemissä ja käytännöllisessä toimintatutkimuksessa. Ohessa voi tapahtua reflektointia ja oppimista myös tutkijan tasolla.

### 2.2.1 Dokumenttianalyysi

Kehityskohteen ytimessä tässä tutkimuksessa oli keskenään erilaisten asiakkuuksien käyttöönottoprojekteihin liittyvä ja sitä tukeva riittävän monimuotoinen ja silti yhtenäinen dokumentaatio. Näin ollen onkin luonnollista, että olemassa olevalle keskeneräiselle dokumentaatiolle tehtiin läpi tutkimuksen dokumenttianalyysiä, jossa tutkittiin ja analysoitiin dokumenttien sisältöä kunkin toimintatutkimuksen prosessisyklin jälkeen. Tutkijana tehtävääni kuului karsia ja uudelleenarvioida olemassa olevien aikaisempien ja laajempien dokumenttien sisältö ja toimivuus, eritoten silloin, kun kohteena oli osastokohtainen ja pienempi käyttöönottoprojekti.



### 2.2.2 Kysely

Tässä toimintatutkimuksessa on käytetty iteratiivisesti useamman kerran e-lomakkeella toteutettua kyselyä valitulle kohderyhmälle. Alustana kyselylle käytettiin Metropolian e-Lomake kyselypalvelua. Valitulla kohderyhmällä oli osaamista käyttöönottoprojekteista. Kyselylomake toistettiin, kun uusi käyttöönotto oli aloitettu, jotta saatiin palautetta sillä hetkellä käytössä olevista dokumenttiversioista. Kyselyissä oli sekä numeerisesti mitattavia kysymyksiä asteikolla 1 (Erittäin hyvin) – 6 (Erittäin huonosti) ja avoimia kysymyksiä, joihin pystyi vastaamaan avoimella tekstillä. Kyselyn painotus oli laadullisessa tutkimuksessa, koska kohderyhmän haluttiin omaavan tietämystä käyttöönotoista. Kohderyhmän tarkan valinnan voitiin todeta myös osallistavan ihmisiä paremmin itse kehitystyöhön. Kyselyiden tarkempi sisältö on avattu toimintatutkimuksen myöhemmissä luvuissa ja liitteissä 2 ja 4.

### 2.2.3 Havainnointi

#### Ei-osallistuva havainnointi

Tutkijana minulla oli pääsy mukaan talon sisäisiin käyttöönottoprojektien suunnittelupalavereihin seuraamaan dokumentaation toimivuutta ja sen tuottamia haasteita. Pääsin seuraamaan, miten dokumenttia käytettiin ja mitkä olivat sen hyödyt ja kipukohdat.

#### Osallistuva havainnointi

Osallistuvaa havainnointia käytettiin erityisesti dokumentaation arviointikokouksissa ja kehittämistilaisuuksissa, joissa tutkija oli aktiivisesti mukana. Näissä tilaisuuksissa oli tilanteen mukaan mukana tutkijan lisäksi joko toimeksiantajan roolissa oleva henkilö tai hänen lisäkseen myös muuta henkilöstöä, jolla oli syvempää ymmärrystä itse käyttöönottoprojekteista. Tutkijalla oli mahdollisuus keskustella ja ohjata kehitystä haluamaansa suuntaan sekä myös tukea ja kannustaa henkilöstöä aktiiviseen

ongelmanratkaisuun. Viikkotasolla pidettiin myös seurantapalavereja tutkimukseen liittyen.

#### 2.2.4 Tutkimuspäiväkirja

Tutkija piti tutkimuspäiväkirjaa tekemällä kronologisesti muistiinpanoja kokouksista, suunnittelupalavereista, kehittämistilaisuuksista ja muista tutkimuksen aikana heränneistä ideoista ja ajatuksista. Tämä helpotti hahmottamaan tutkimuksen kulkua ja myöhemmin palaamaan ajassa taaksepäin tarkastamaan mitä ja kenen kanssa oli sovittu mistäkin asiasta.

### 2.3 Tietoperustat

#### 2.3.1 Organisaatio

Azets on Suomessa yksi suurimmista taloushallinnon ulkoistus- ja henkilöstöhallinnon palveluja sekä kokonaisratkaisuja tarjoavista yrityksistä. Suomessa toimii noin 650 asiantuntijaa. Azets toimii useassa Euroopan maassa ja sillä on kaiken kaikkiaan noin 94 000 asiakasta. (Azets 2023.)

Suuremmissa mittakaavassa tutkimuksessa ratkaistava ongelma ylittää yrityksen International Accounting tasolle, sisältäen Pohjoismaat, Baltian maat ja Iso-Britannian. Tämä toimintatutkimus tehtiin Azets-konsernin Suomen yksikössä rajaten ongelma ensisijaisesti osasto- ja toissijaisesti maatasolle.

Tutkimuskohteen ytimessä oli keskenään hyvin erilaisten asiakkuuksien käyttöönottoprojekteihin liittyvä riittävän monimuotoisen ja yhtenäisen dokumentaation kehittäminen.

#### 2.3.2 Dokumentaatio

Tutkimukseni keskittyi talousosastopalvelujen osastollani keskisuurien ja suurien asiakkuuksien yhteydessä käytettävien dokumenttien kehittämiseen. Erityisesti kohteenani on projektinhallintaryhmän sisäinen dokumentti.

Ongelman purkaminen aloitettiin määrittelemällä mitä dokumentin tulisi pitää sisällään. Dokumentista tehtiin myös kevennetty versio seurantatyökaluksi asiakaspalavereja varten. Kyseisestä versiosta poistettiin yksityiskohtia ja sisäistä tietoa.

Tutkijana tehtävääni kuului karsia ja uudelleenarvioida olemassa olevien aikaisempien ja laajempien dokumenttien sisältö ja toimivuus eritoten silloin, kun kohteena on osastokohtainen ja pienempi käyttöönottoprojekti. Nämä laajemmat tutkittavat dokumentit olivat vasta käyttöönotettu tämän tutkimuksen alkaessa ensimmäisinä versioina. Tämä Microsoft Excel -pohjainen projektidokumentaatio toimi siis lähtökohtana tutkimustyölle (liite 1).

### 2.3.3 Asetukset ja säädökset

Taloushallinnolliset prosessit perustuvat pitkälti olemassa oleviin lakeihin, asetuksiin ja säädöksiin. Laeista ja asetuksista mainittakoon esimerkiksi erilaisten yhteisöjen toimintaa ohjaavat lait, kuten esimerkiksi osakeyhtiölaki ja kirjanpitoa sekä tilinpäätöstä säätelevät kirjanpitolaki ja kirjanpitoasetus. Myös kirjanpitolautakunnan yleisohjeet ja lausunnot ohjaavat toimintaa. (ST-Akatemia 2023.)

Nämä kaikki vaikuttavat taustalla siihen, mitä käyttöönottoprojektissa täytyy ottaa huomioon riippuen asiakkaasta. Täten esimerkiksi erilaiset raportointivaatimukset riippuen yhteisön luonteesta pitää pystyä toteuttamaan käyttöönotossa oikein.

### 2.3.4 Käyttöönoton IT-prosessit

Oleellinen osa käyttöönottoprojektia on erilaisten IT-järjestelmien integrointi tukemaan taloushallinnollista puolta. Prosessien ja järjestelmien käyttöönoton ohjaus dokumentaation avulla oli siis tärkeää huomioida.

### 2.3.5 Tutkimuksessa käytetyt ohjelmistot

Yhteistyöhön ja tiedonjakamiseen käytettiin digitaalisia työkaluja, joista tärkeimmät olivat Microsoft Excel, Microsoft Teams ja Google Meet. Microsoft Excel on taulukkolaskentaohjelma, jolla käyttöönottoprojektia ohjaava dokumentaatio tehtiin. Teams ja Meet ohjelmistoja käytettiin yhteistyö- ja tiedonjakoalustoina.

### 3 Nykytila-analyysi

#### 3.1 Organisaation yleinen tilanne

Toimeksiantajani ”Azets on talous-, palkka, HR- ja neuvonantopalveluja sekä niitä tukevia teknologiaratkaisuja tarjoava yritys, joka palvelee asiakkaita henkilökohtaisesti niin digitaalisesti kuin paikallisesti.” (Azets 2022.)

Yrityksessä on n. 7 500 asiantuntijaa auttamassa asiakkaita keskittymään omaan liiketoimintaansa sekä saavuttamaan tavoitteensa. Azets toimii Suomen lisäksi yhteensä noin 160 toimipisteessä mm. Iso-Britanniassa, Tanskassa, Norjassa, Romaniassa, Ruotsissa ja Virossa ja palvelee noin 94 000 asiakasta. Liikevaihtoa yritys ilmoittaa näille kaikille yhteensä 505 miljoonaa punttaa. (Azets 2022.)

Azets on Suomessa ”yksi suurimmista ja edistyksellisimmistä taloushallinnon ulkoistus- ja henkilöstöhallinnon palveluja sekä kokonaisratkaisuja tarjoavista yrityksistä” (Azets Suomessa). Edellisen vuoden 2021 tilikauteen verrattuna yhtiön liikevaihto on kasvanut 2,4 Meur. Työntekijöiden määrä kasvoi 21 henkilöllä 648 henkilöön. (Azets 2023.)

Viime vuosien haasteellisiin oloihin nähden yritys on Suomessa pystynyt kasvamaan terveellisesti ja orgaanisesti. Iso osa työstä tehdään tällä hetkellä etätyönä, monesti kotoa käsin. Konkreettisella tasolla yhtiön kasvu näkyy toimeksiantajani sisäisissä kuukausipalavereissa henkilöstölle esitetyissä luvuissa ja muissa mm. strategiaa ja sen toteuttamista käsittelevissä sisäisissä tiedotteissa.

Kohtuullisen nopean kasvun ja yritysostojen mukanaan tuomien erilaisten käytäntöjen hallitseminen on osoittautunut haasteeksi, jota tässä työssä pyritään osaltaan ratkaisemaan. Tällä hetkellä toimitaan lähinnä reaktiivisesti pyrkimällä yhtenäistämään mm. yrityksen toimintatapoja ja dokumentaatiota. Kasvun keskellä on siis herätty muutostarpeeseen ja tehostamaan yrityksen sisäistä toimintaa.

### 3.2 Ongelman jäsentely

Toimeksiantajani tämänhetkinen suuremmissa mittakaavassa ratkaistava ongelma ylittää yrityksen International Accounting tasolle, sisältäen Pohjoismaat, Baltian maat ja Iso-Britannian. Tämä laajempi kehityskohde on todettu olevan pilkkottavissa pienempiin erillään ratkaistaviin osiin. Tutkijan tehtävä tämän toimintatutkimuksen puitteissa on keskittyä yhden pienemmän osan parantamiseen.

Tutkijan tavoitteena on yhtenäistää yrityksen dokumentaatiota ensisijaisesti osasto- ja toissijaisesti maakohtaisesti. Kehityskohteen tähtäimessä on keskenään hyvin erilaisten asiakkuuksien käyttöönottoprojekteihin liittyvä ja sitä tukeva riittävän monimuotoinen ja silti yhtenäinen dokumentaatio. Yksi asiaa ajava syy on yhtiömme voimakas kasvu. Kasvu ja kysyntä tuo mukanaan yhä suurempia määriä käyttöönottoja, joiden sujuvuus halutaan pystyä takaamaan.

Käyttöönottoprojektit saattavat välillä ulottua Azetsin sisällä myös yli maarajojen. Tämä on vahva syy yhtenäistää dokumentaatiota mahdollisimman tehokkaasti kuitenkin huomioiden maakohtaiset eroavaisuudet mm. lainsäädännöllisesti.

Maakohtaisella tasolla pyritään luomaan yhtenäinen projektinhallintakansio, joka sisältää kokonaisvaltaisesti Azetsin palvelutarjonnan sekä palveluiden käyttöönoton. Osastotasolla asiakkaiden tarpeet ovat monesti vaihtelevia, jotka usein saattavat koostua pienemmästä ja vaihtelevista osista palveluita ja tuotteita. Tällöin käyttöaste hyvin kattavasta projektia tukevasta dokumentista on ymmärrettävästi suhteessa vähäisempi.

Tutkijan talousosastopalvelujen osastolla, tällaista ketterää, helposti sovellettavaa ja viimeisteltyä osittaista projektinhallintadokumenttia käyttöönottoprojektien tueksi ei toistaiseksi ole saatavilla. Kyseisen dokumentin kehittämiseksi on meneillään hanke, jolle on yhtiön sisällä erikseen allokoitu kehittämispanostusta.

Yrityksen sisällä toimeksiantajan roolissa oleva henkilö, jonka kanssa eniten käsittelem tätä toimintatutkimusta, on talousosastopalvelujen yksi osaston yksikönvetäjästä. Toimintatutkimuksen kehittymistä seurataan säännöllisin palaverien viikkotasolla. Palaverien yhteydessä päätöksentekeminen ja esille tuotujen asioiden muuttaminen lyhyelläkin aikavälillä on organisaatiossamme mahdollista matalalla kynnyksellä. Keskustelu on avointa, rakentavaa ja tavoitteen näkökulmasta objektiivista ja kriittistä. Mitään sellaista ei muuteta mikä jo toimii hyvin ja se mikä ei toimi, mutta voisi toimia toisin tehtynä, kokeillaan avoimin mielin.

Tutkijana pyrin tekemiselläni ja ehdotuksillani tukemaan dokumentaatiota eniten hyödyntäviä käyttöönottoprojektien tekijöitä, kuitenkin tuhlaamatta liikaa heidän aikaansa kriittisissä projektin vaiheissa. Näin ollen toimintatutkimukseni iteratiivisuus on kiinni myös muista kuin omista aikatauluistani.

Tutkijana minulla on pääsy mukaan talon sisäisiin käyttöönottoprojektien suunnittelupalaverihin seuraamaan kyseisen dokumentin toimivuutta ja sen mahdollisia puutteita. Pääsen teettämieni kyselyiden lisäksi seuraamaan miten tuota nykytilassa, keskeneräistä olevaa dokumenttia käytetään, ja mitkä ovat sen hyödyt ja kipukohdat.

Tehtävänantoni keskittyy siis Suomessa ja tarkemmin sanottuna talousosastopalvelujen osastollani keskisuurien ja suurien asiakkuuksien yhteydessä käytettävien dokumenttien kehittämiseen. Kyseessä on luonteeltaan iteratiivisesta eli konkreettisesta toimintatutkimuksesta, jossa tutkija pyrkii toistamaan tutkimuksen sykliä suunnittelu-kysely-analysointi niin kauan, kuin tähän on aikaa hankkeen puitteissa käytettävissä. Erityisesti kohteenani on projektinhallintaryhmän sisäinen dokumentti. Ongelman purkaminen on aloitettu määrittelemällä mitä dokumentin tulisi pitää sisällään. Epäolennaisen poissulkeminen on myös tärkeää. Tästä dokumentista tehdään myös kevennetty versio seurantatyökaluksi asiakaspalavereja varten. Kyseisestä versiosta poistetaan yksityiskohtia ja sisäistä tietoa.

Tutkijana tehtävääni kuuluu mm. karsia ja uudelleenarvioida olemassa olevien aikaisempien ja laajempien dokumenttien sisältö ja toimivuus, eritoten silloin kun kohteena on osastokohtainen ja pienempi käyttöönottoprojekti. Nämä laajemmat tutkittavat dokumentit ovat itsessään vasta otettu käyttöön. Ne ovat syntyneet yhtenäistämisen ja suoraviivaistamisen tarpeesta yhtiössä yli maarajojen. Tutkijana tässä on paljon mahdollisuuksia sisällön analysointiin, uudelleenarviointiin sekä sisällön muokkaamiseen että rajaamiseen.

Myynnin kannalta asiakkaan yhteydenotto Azetsiin tulee aina olla mahdollisimman helppoa ja vaivatonta, minkä takia asiakkaan tarpeet eivät aina selviä kertaheitolla. Tavoitteena roolissani tutkijana on varmistaa, että käyttöönottoihin tarkoitettu projektihallintadokumentti auttaisikin varhaisessa vaiheessa, kun myynti on vastaanottanut yhteydenoton suppeilla tiedoilla.

Dokumentin tulisi auttaa kartoittamaan toimeksiantajan näkökulmasta tulevan projektin laajuus ja riskit, olematta itsessään liian raskas tai turhan laaja läpikäytäväksi. Riippuen asiakkaan yhteydenoton luonteesta ja asian vaativuudesta, asiakkaaseen pyritään olemaan nopeasti uudelleen yhteydessä ja pyydetään tarvittavat lisätiedot käyttämällä hyväksi projektihallintadokumentaatiota.

Tavoitteena on myös saada luotua aikaa säästävää ja informatiivisesti tehokas kartoitus. Olen jo aloittanut itse toimintatutkimuksen tekoa ennen nykytila-analyysin esittelyä ajankulua ajatellen. Tutkijana olen ohella suunnitellut kyselylomaketta ja kysymyksiä millä nopeasti pääsisin jyvälle siitä, mitä ajatuksia ja tuntemuksia tällä hetkellä käytössä oleva projektihallintadokumentti työkaluna itsessään ja sisällöltään herättää.

Nykytila-analyysin teko ja esittäminen on viivästynyt toimintatutkimukseni näkökulmasta sen verran, että olen ehtinyt tutkia asiaa puolisen vuotta tätä kirjoittaessani. Marraskuussa 2022 kävi ilmi kuka ohjaa opinnäytetyötäni ja se itsessään vaikuttaa toimintatutkimukseni vaatimukseen. Tämä johtuen siitä, että pääsin Metropolian opinnäytetöiden pioneeriryhmään, jossa pyritään pois päin



etukäteen määritellyistä ”graduhenkisistä” kirjoitelmista kohti avoimia loppuja ja uusia innovaatioita tukevaa aktiivista toimintatutkimusta omassa organisaatiossa. Kevät 2023 meni nopeasti tutkinnon muiden määriteltyjen kurssien parissa ja nykytila-analyysin esittäminen jäi odottamaan syksyä. Tuntuu siltä, että kesä on juuri takanapäin, mutta tätä kirjoittaessa elämme lokakuuta 2023 ja seuraava seminaari hämmöttää jo ensi kuussa. Tutkijana oli ketterämpää tarttua kyselyn tekoon ja toteutukseen keväällä 2023 ja jatkaa kirjoittamista, kun ohjaajan tavoittaminen on taas koulun rytmin kannalta helpompaa.

Nykytila on siis se, että tutkija ei ole jäänyt odottamaan toimintatutkimuksen etenemisen kanssa, vaikka nykytila-analyysiä ei olekaan vielä esitetty. Toimintatutkimukseni aktiivinen tutkiminen on jo käynnissä kovaa vauhtia ja tuloksia avataan siihen kuuluvassa luvussa tässä opinnäytetyössäni.

### 3.3 Ongelman syiden ja seurausten analysointi

#### 3.3.1 Kyselylomake

Tässä toimintatutkimuksessa on käytetty kyselylomaketta kartoittamaan nykyisen projektidokumentaation tilaa. Kyselyn funktio on auttaa tutkijaa ja toimeksiantajaa olemassa olevan dokumentaation ennakoarvioinnissa, ratkaisemaan sen nykyisiä ongelmia ja ennaltaehkäisemään tulevaisuuden haasteita.

Pyrkimyksenä on ehtiä toistamaan tutkijan kyselylomakkeen käyttöä jokaisen uuden käyttöönoton projektihallinnan ryhmän kanssa. Niistä saaduista vastauksista on tarkoitus pyrkiä jatkokehittämään kulloinkin käytössä olevaa projektidokumentaatiota, sekä jatkaa tätä sykliä niin pitkälle kuin aikaa riittää.

Ensimmäisellä kyselykierroksella kysyttiin kuudella kysymyksellä seuraavia asioita.

## Käyttöönottojen projektinhallinta - kysely dokumentin käyttäjiltä (liite 2)

Skaala: Erittäin hyvin – Erittäin huonosti tarkoittaen seuraavaa

Erittäin hyvin (6) – Hyvin (5) – Aika hyvin (4) – Aika huonosti (3) – Huonosti (2)  
– Erittäin huonosti (1)

1. Kuinka monessa käyttöönotossa sinulla on ollut tämä dokumentti käytössä?  
0–10 (anna luku)
2. Kuinka hyvin tämä dokumentti on mielestäsi palvellut sinua? Skaala 1-6  
Avoin kysymys: Miten se voisi palvella sinua/tekemistä paremmin?
3. Onko tämä dokumentti mielestäsi riittävän kattava tukemaan käyttöönottoja?  
Skaala 1–6. Avoin vastaus: Kerro mielellään lisää havainnoistasi.
4. Käytä esim. snipping tool ja kynää/värikynää ja korosta alueet liitteeksi pdf-  
muotoon. Kerro tähän avoimeen tekstikenttään mitä poistaisit tai mihin väliin  
lisäisit vielä jotain. Perustele tarpeen mukaan lisäystä/poistoa.
5. Ruusut koskien itse kyselyä. Avoin tekstivastaus.
6. Risut koskien itse kyselyä. Avoin tekstivastaus.

### 3.3.2 Ensimmäisen kyselyn tulokset

Yhteenveto ensimmäisen kyselyn kohderyhmästä ja vastauksista on esitetty  
alla taulukoissa 1 ja 2.

Taulukko 1. Kyselyn 1 sukupuolijakauma ja kohderyhmä.

<b>1.Kysely</b>	Sukupuolijakauma	
	Miehiä	2
	Naisia	3
	Kyselyn kohderyhmän koko	7
	Vastauksia saatu	5
	Vastaamattomat	2
	Vastausprosentti	71 %

Taulukosta 1 nähdään, että kyselyn kohderyhmän koko oli seitsemän henkilöä,  
joista kyselyyn vastasi kaksi miestä ja kolme naista. Vastausprosentti oli täten

71%. Kyselyn vastaajien joukossa oli sekä taloushallinnon että IT-ryhmän edustajia.

Taulukko 2. Kyselyn 1 vastausten määrä per kysymys, arvot ja avainsanat.

1.Kysely	Vastausten määrä	Pienin arvo	Suurin arvo	Keskiarvo	Painotettu keskiarvo	Avainsanat
kysymys 1	5	1	2	1,2	-	-
kysymys 2	5	3	5	3,8	3,8	-
kysymys 2.1	5	-	-	-	-	ohjeistus, aktiivinen seuranta ja päivittäminen
kysymys 3	5	4	5	4,2	4,3	-
kysymys 3.1	5	-	-	-	-	ohjeistus, vastuunjako, aikataulu
kysymys 4	1	-	-	-	-	-
kysymys 5	2	-	-	-	-	-
kysymys 6	1	-	-	-	-	-

Kysymyksessä 1 kysyttiin projektien lukumäärää missä dokumentaatiota on hyödynnetty.

Kysymysten 2 ja 3 arvosana-asteikko
Erittäin hyvin (6)
Hyvin (5)
Aika hyvin (4)
Aika huonosti (3)
Huonosti (2)
Erittäin huonosti (1)

Taulukosta 2 nähdään, että vastaajilla oli ollut tämä dokumentti mukana 1–2 käyttöönotossa, suurimmalla osalla vain yhdessä (neljä vastausta). Kysymysten 2 ja 3 keskiarvo pyöristyy arvoon 4 - 'Aika hyvin'. Taulukossa on laskettu myös painotettu keskiarvo, missä painotus on tehty projektien lukumäärän mukaan (kysymys 1). Koska suurin osa oli käyttänyt dokumentaatiota vain yhdessä projektissa, vastausten projektimäärillä painotettu keskiarvo on lähes sama kuin vastausten keskiarvo. Vaihteluväli kysymyksessä 2 oli 2, pienimmän arvosanan ollessa 3 (kaksi vastausta) ja suurimman 5 (yksi vastaus). Vaihteluväli kysymyksessä 3 oli 1, pienimmän arvosanan ollessa 4 (neljä vastausta) ja suurimman 5 (yksi vastaus). Annettujen arvosanojen perusteella näkemys dokumentaation toimivuudesta mitatulla ajanhetkellä oli siis melko yhteneväinen. Otannan suuruus on suhteellisen pieni, joten kovin pitkälle meneviä päätelmiä numeerisista arvosanoista ei kannattane tehdä. Niitä voidaan pitää kuitenkin suuntaa antavina.

Parannettavaa nykyisestä dokumentaatiosta on löydettävissä, erityisesti perehtymällä avointen kysymysten vastauksiin. Kritiikkiä tuli erityisesti monimutkaisuudesta, seurannan raskaudesta, siitä miten vastuut jakautuvat eri

osastoille ja siitä ettei asiat välttämättä tule kristallinkirkkaisiksi asiakkaiden suuntaan nykyisen dokumentaation avulla. Avainsanoina oli puutteellinen ohjeistus ja epäselvyydet siitä, kenen on tarkoitus tehdä (status)päivityksiä ja milloin.

### 3.3.3 Syiden ja seurausten analysointi

Ensimmäiseen tehtyyn kyselyyn saatujen vastausten pohjalta olikin jo mahdollista tutkijana sekä parantaa että uudelleen kokeiluttaa toimintatutkimuksen kohteena olevaa projektinhallintadokumenttia. Pohdin tutkijana seuraavia kyselyitä tämänhetkisen version palautteeseen pohjautuen, jotta ymmärrys kipukohtiin syvenisi ja tutkittava kehityskohde olisi taas askeleen lähempänä yhä parempaa ratkaisua. Kaikilla käyttöönottoprojektien osallisilla tulee olla oman tekemisensä ja osallistumisensa osalta riskienhallintalasit päässä, jotta voin tutkijana yhdessä toimeksiantajani kanssa varmistaa hyvän lopputuloksen. En näe, että tässä kehitystyössä voisi kukaan onnistua yksin kaikkien puolesta.

Käyttöönottoprojekteissa ja myynnin lisäselvityksissä ilmenevän tehottomuuden juurisyynä on ainakin osittain nopea orgaaninen ja epäorgaaninen kasvu, jonka myötä erilaista dokumentaatiota on levinnyt hallitsemattomasti paikasta, vetäjästä ja projektista toiseen. Yhtenäistä linjaa tukevaa käyttöönottoprojektien dokumentaatiota ei ole kunnolla muodostunut. Tämän seurauksena aikaa ja energiaa kuluu pyörän uudelleen keksimiseen jokaisen asiakkaalle räätälöidyn käyttöönoton yhteydessä.

Haasteeksi on osoittautunut myös se, että kun eri puolelta organisaatiota eri ammattikuntien asiantuntijat kokoontuvat yhteen, niin heidän jokapäiväisessä työssängsä on käytössä erilaisia järjestelmiä ja työkaluja. Tämä ei edesauta yhteisten isompien projektien hallinnassa.

Asiantuntijoiden aika on arvokasta, joten sen käyttö tulisi kohdistaa tehokkaasti sinne missä sitä aidosti tarvitaan. Näin voidaan varmistaa luvattujen aikataulujen pitäminen ja korkea laatu. Siksi onkin tärkeää, että projektien riskit

pystytään tiedostamaan tai jopa eliminoimaan. Tässä yhteydessä yhdenmukainen käyttöönottoprojektien dokumentaatio on tärkeässä roolissa.

Tutkija ja toimeksiantaja haluavatkin varmistaa, että jatkossa olisi käytössä enemmän yhteisiä alustoja ja työkaluja, joiden äärelle voidaan koota tehokkaammin yrityksen sisällä olevat osaajat ja sidosryhmät. Pyrimme siis rakentamaan yrityksen sisällä olevien erilaisten erikoisosaamisten välille yhteisten työkalujen ja dokumentaation avulla siltoja, joiden kautta voimme tulla yhteen saman pöydän ääreen tekemään ja puhumaan samaa kieltä. Tällä tavalla onnistumme myös palvelemaan asiakkaita jatkossa yhdenmukaisemmin, paremmin ja nopeammin.

Mikäli yhtenäistämistä projektinhallintadokumentaation osalta ei saavuteta, jäävät alla olevat kuvassa esitetyt lukujen säästetyt tunnit ja eurot tavoittamattomiin. Tällöin arvioidut säästettävät työtunnit eivät vapaudu muuhun työhön tai uusiin käyttöönottoihin, vaan ne joudutaan kohdistamaan käynnissä olevaan käyttöönottoon johtuen dokumentaatio-ongelmista. Seuraavaksi esiteltävä laskelma vaihtelee hieman paikkakuntaakohtaisesti. Todellinen säästö olisi isommassa monen osaston mittakaavassa enemmän kuin mitä tässä nyt esitetään toimeksiantajan talousosastopalvelu- ja teknologiaosastojen osalta.

Taulukosta 3 käy ilmi, että tehostetun dokumentaation avulla aikaa ja resursseja vapautuisi. Arvion mukaan jokaisessa käyttöönotossa voitaisiin parhaimmillaan säästää paremmalla dokumentaatiolla noin 20 työtuntia. Arvio pohjautuu tuntikirjausjärjestelmän tietoihin, johon jokainen työntekijä kirjaa päivätasolla mihin on käyttänyt työtuntinsa. Näin ollen seuranta on asiakaskohtaisesti, työlajikohtaisesti ja myös käyttöönottoprojektien osalta hyvin dokumentoitua dataa.

Paremmasta dokumentaatiosta syntynyttä työajan todellista säästöä on kuitenkin vaikea todentaa täsmällisesti, sillä tuntikirjaukset eivät ole niin tarkkoja, että tieto olisi saatavilla yksiselitteisesti. Säästö voidaan ennemminkin

nähdä kokonaiskattavuuden tasolla, mutta dokumentaation osuus säästöstä perustuu arvioon.

Taulukko 3. Talousosastopalvelujen ja teknologiaosaston uusien käyttöönottoprojektien säästöt tehostetulla dokumentaation avulla.

	1 vuosi	2 vuosi	3 vuosi	4 vuosi	5 vuosi
Säästetty aika(t) per käyttöönotto	20	20	20	20	20
Käyttönotot per vuosi	8	9	10	11	12
Säästetyt tunnit	160	180	200	220	240
Säästetyt eurot	8 000,00	9 000,00	10 000,00	11 000,00	12 000,00

Jos sama hyöty saadaan skaalattua pieniin käyttöönottoprojekteihin

	1 vuosi	2 vuosi	3 vuosi	4 vuosi	5 vuosi
Säästetty aika per käyttöönotto	2	2	2	2	2
Käyttönotot per vuosi	200	200	200	200	200
Säästetyt tunnit	400	400	400	400	400
Säästetyt eurot	20 000,00	20 000,00	20 000,00	20 000,00	20 000,00

Ketterämmissä eli pienemmissä käyttöönotoissa hyöty jää suhteessa pienemmäksi, mutta silti voidaan laskea, että sen vaikutus voisi olla vuositasolla 20 tuhatta euroa.

Käyttöönottojen hinnoittelu ja kustannukset perustuvat projektin laajuuteen ja vaatimukseen, minkä vuoksi hinnoittelu ei ole vakio, vaan muuttuu tapauskohtaisesti. Vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa integraatioiden laajuus, toimialakohtaiset erilaiset toiminnot sekä ostettujen palveluiden laajuus. Kyseinen laskenta on tehty jo toteutuneiden käyttöönottojen perusteella ja siinä on arvioitu tulevien käyttöönottojen vähentynyt resurssitarve projektidokumentaation parantumisen kautta.

Tutkittava projektinhallintadokumentti elää ja on jo jossain versiossa käytössä. Tämän pohjalta voimme nykyisellään todeta, että tällä hetkellä käynnissä

olevien projektien projektinhallinta ja siihen liittyvä ajankäyttö on tehokkaampaa verrattuna aikaan ilman dokumentaatiota. Koska kyseessä on yksittäinen projektinhallinnan kannalta oleva materiaali, on näin ollen vaikeaa kuvata lopputuleman absoluuttista taloudellista hyötyä. Myöskään uusien asiakkaiden käyttöönottojen määrää tai laajuutta ei pystytä ennustamaan täsmällisesti, minkä vuoksi taulukko on tehty tämänhetkiseen parhaimpaan arvioon perustuen. Esimerkkinä yksikertainen käyttöönotto, jossa voi olla mukana Azetsilla 2–3 henkilöä tai 10–15 henkilöä. Laajuuden myötä myös asiakkaan puolelta projektiin osallistuu useampia henkilöitä tai jopa ulkopuolisia ostettuja projektipäälliköitä.

### 3.4 Tavoitetilan analysointi

Perimmäinen tavoitetila, eli täydellinen käyttöönottojen projektinhallinnan tukidokumentti, lienee saavuttamaton unelma. Dokumentti tulee olemaan elävä myös jatkossa. Toimintatutkimuksen ja tutkijan kannalta tämä onkin toisaalta kaunista, kun ymmärretään, että tämä on elävä dokumentti. Kulloinkin käytössä olevaa projektinhallintadokumenttia tulee aika ajoin tarkastella ja päivittää muuttuneiden tarpeiden mukaan. Haasteena toki on, että tähän tulee käyttää aikaa ja resursseja, jonka vuoksi dokumentaation päivitys on monesti liian helppo ohittaa.

Sellaisissa olosuhteissa, joissa tilanteet ja tekijät pysyvät suhteellisen samana olisi hyötyjen ennustettavuus kohtuullisen helppoa. Muuttuvia tekijöitä on kuitenkin useampia satoja eri käyttöönottojen kohdalla. Jo nykyinen projektinhallintalomake itsessään kertoo, kuinka laajasta kokonaisuudesta on kysymys. Jokainen käyttöönotto on laajuudeltaan eri ja siihen voi liittyä erilaisia tietovirtoja ja prosesseja, mitkä poikkeavat toisistaan jokaisessa käyttöönotossa. Tällöin saadut hyödyt perustuvat vähentyneeseen työajan käyttöön projektien kohdalla, mitä on hankalaa, ellei mahdotonta ennakoida. Käytettyjä työtunteja voidaan kuitenkin seurata tuntikirjausjärjestelmästä, joten saavutettuja hyötyjä voidaan ainakin jollain tasolla seurata tällä keinolla. Projektin aikana tulee usein esille myös useampia ratkaistavia asioita, joita

myyntivaiheessa ei ole saatu selville. Nämä asiat lisäävät ajan käyttöä, joka puolestaan vaikuttaa mahdollisten saatujen hyötyjen analysointiin.

Samaa laajaa dokumenttia on tarkoitus käyttää koko yhtiön sisällä niiltä osin kuin kukin käyttöönottoja hoitava tiimi sitä tarvitsee. Se käännetään eri maissa tarpeen tullen, ellei englanninkielinen versio ole riittävän helposti ymmärrettävä ja tehokas koko ryhmälle. Dokumenttia parannellaan sitä mukaa, kun se riittävän laajalti palvelee kaikkia sen käyttäjäryhmiä. Dokumentin tavoite on, ettei sitä enää tarvitsisi kovin paljoa muokata jatkossa. Parannusehdotuksia dokumentille tullaan tämän toimintatutkimuksen jälkeen mahdollisesti keräämään keskitetysti idealomakkeen kautta projektinhallinnan ryhmälle, joka työstää tarpeen vaatiessa uusia versioita saadun palautteen ja ideoiden pohjalta.

Dokumentin käytön kannalta vie aina oman aikansa saada enemmistön hyväksyntä uusille toimintatavoille. Samaan aikaan tulee pitää dialogi avoinna ja haluttu tavoitetila selkeänä mielessä. Tämä on muutosjohtamisen prosessi, jossa osapuolten tulee tulla kuulluksi ja jossa kaikkien tulee ymmärtää tavoite mitä kohti olemme menossa.

Taloushallintopalveluiden ja ohjelmistojen kohdalla myyntiprosessissa käydään läpi asiakkaan tarpeita ja laajuutta. Koko totuutta ei usein saada muodostettua myyntivaiheessa ja sopimus sisältääkin tietyt taloushallinnon prosessit, mitkä ovat kuvattuna käyttöönoton dokumentissa. Palatakseni siihen alkuperäiseen ongelmaan, eli siihen että Azetsilla ei ole ollut yhtenäistä dokumenttia, minkä avulla olisimme pystyneet viemään läpi kokonaisvaltaisen käyttöönoton ei luonnollisesti tarkoita sitä, että lomake olisi täydellinen muutoksienkaan jälkeen. Yhtenäistäminen ei tässä tarkoita sitä, että lomaketta tai sen käyttöä ei voitaisi muokata, vaan sitä että lomakkeiden käyttö, ohjeistus ja/tai toimintamallit olisivat eri palveluiden kohdalla toimivat ja samankaltaiset.



Kaiken kaikkiaan koko henkilöstömme tulee hyötymään siten, että kun lomake on riittävän hyvä, niin se antaa valmiudet laadukkaaseen, yhtenäistettyyn ja tehokkaaseen palvelutuotantoon siirtymiseen.

## 4 Ratkaisu

### 4.1 Tausta ja lähtökohdat

Johtaessani omaa toimintatutkimusta, jonka lähtökohtana oli kehittää käyttöönottoprojektien dokumentaatiota, hyppäsin omassa organisaatiossa uuden äärelle. Kohteena oli kahden erillisen ja keskeisen dokumentin tutkiminen ja selvittäminen, miten ne voisivat jatkossa tukea paremmin kohderyhmäänsä käyttöönottoprojektien yhteydessä.

Minulle on luontevaa suunnitella ennen toteuttamista ja pohtia mahdollista lopputulosta, mutta lisähaasteena minulla oli nyt uusi ympäristö, jossa en ollut aiemmin toiminut oman toimenkuvani merkeissä. Tämän ulkopuolisuuden voi myös nähdä etuna, jossa ajattelumallini ei ole jumiutunut liian tutun ympäristön rajoitteisiin. Jotta saisin syvemmän ymmärryksen kehitettävien dokumenttien mahdollisten epäkohtien laadusta, päätin teettää kohderyhmällä lyhyen iteratiivisen kyselyn, jonka palautteen pohjalta voisin harkita parhaita mahdollisia parannusehdotuksia.

Olen myös saanut tehdä tiivistä yhteistyötä toimeksiantajani kanssa tämän toimintatutkimuksen aikana. Hän on ollut se taho, jolle olen saanut esittää saamani ajatukset muutosehdotuksista ja kuka on ne voinut hyväksyä toteutettaviksi. Olen erittäin kiitollinen siitä, kuinka matala meidän organisaatiomme päätöksenteon osalta on tämän suhteen ollut.

Organisaatorakenteemme mahdollistaa nopean toiminnan ja näin ollen tuottaa ajan säästöä ketteryydellään. Muutosehdotusten palaute on ollut välitöntä ja niiden kehittäminen tehokasta. Muutosten mittaaminen sen sijaan on kiinni siitä, kuinka usein uusia käyttöönottoprojekteja käynnistyy tehtyjen muutosten jälkeen ja koska ne päättyvät, jotta niistä saataisiin relevanttia dataa koskien kehitettävien dokumenttien vastaanottoa ja toimivuutta. Oman toimintatutkimukseni näkökulmasta tämä on pullonkaula, eli toistuvuuden kannalta kehittämisen hitain kohta.

## 4.2 Ratkaisuprosessi

### 4.2.1 Toimintatutkimuksen ensimmäinen sykli

Alun perin, ennen toimintatutkimuksen alkua organisaatiossa kokeiltiin tarjota projektinhallinnan ryhmille ensimmäistä versiota Excel-pohjaisesta dokumentista projektin tueksi (liite 1). Tässä toimintatutkimuksessa on käytetty kyselylomaketta kartoittamaan projektidokumentaation tilaa kohderyhmän näkemysten kartoittamiseksi. Ensimmäinen kysely suoritettiin nykytila-analyysia tehdessä ja kyselyn sisältö ja sen analyysi on esitetty luvussa 'Ongelman syiden ja seurausten analysointi'.

Kyselyn pohjalta käyttäjäkokemuksista nousi palautetta, että riippuen siitä missä osassa organisaatiota työskenteli, myös muunlaisia projektinhallintatyökaluja olisi tarjolla. Osa olisikin ennemmin suosinut näitä annetun työkalun sijasta.

Osa tehdyn käyttäjäkokemuksellisen kyselyn palautteesta käsitteli sitä, miten osa projektin osallistujista ei päivittänyt odotetusti oman osuuden etenemistä muiden tietoon projektin edetessä. Tämä vaikutti epäsuorasti yleiseen ilmapiiriin ja omaan motivaatioon projektityön suhteen. Toisenlaisen vaihtoehdoksi ehdotetun projektinhallinnan seurantatyökalun osalta tämä välitilan pimittäminen ei olisi onnistunut ainakaan samalla tavalla. Tämän havaitseminen johti muutokseen, jolla kohennettiin kyseisen Excel-dokumentin ohjeistusta sen kohderyhmälle. Kaikille ei nimittäin myöskään ollut selvää, kenen ja milloin päivityksiä tulisi tehdä. Samalla paranneltiin ohjetta dokumentin tarkemmasta käyttötarkoituksesta.

Tarkemmat havainnot ja arviointi muutoksen seurauksista jäänevät tämän toimintatutkimuksen jälkeiseen elämään mitattaviksi käyttöönottoprojektien harvan frekvenssin vuoksi. Muutoksen tavoite on kuitenkin selkeyttää toimintaa ja tehostaa ajankäyttöä. Nämä ovat tärkeitä kokonaisuuden kannalta, joten muutos ja selkeyttäminen näiden osalta on välttämätöntä. Onko tehty muutos riittävä, on siis arvioitava uudestaan.

Seuraavan käyttöönottoprojektin alkaessa valintatilanteen edessä projektin yhteiseksi työkaluksi valikoitui Excel-pohjainen dokumentti toistamiseen. Vaihtoehtoinen ohjelma, jota käsiteltiin, osoittautui asiantuntijoiden mukaan turhan hinnakkaaksi lisenssimaksujen osalta suhteessa sen tuomiin arvioituihin hyötyihin. Kuitenkin arvioitiin, että pidempikestoisissa ja isommissa käyttöönottoprojekteissa myös vaihtoehtoisia ohjelmistoja ja lisenssejä voisi harkita varteenotettaviksi työkaluiksi.

Hieman myöhemmin ensimmäisen kyselyn palautteiden joukosta tehtiin nostoja parannusmuutoksina Excel-projektinhallintadokumentille. Esimerkiksi dokumentista tehtiin kevennetty versio asiakaspalaveriinhin ja lisäksi valmisteltiin yksityiskohtaisempi projektiryhmän ja projektipalaverien oma seurantavälilehti. Nämä kaikki muutokset hyväksyttiin käyttöön ja otettiin testiin (liite 3). Näiden pohjalta tehtiin seuraava kysely ja analyysi.

#### 4.2.2 Toimintatutkimuksen toinen sykli ja kyselyn tulokset

Toimeksiantajani toteutettavat käyttöönottoprojektit sisältävät paljon enemmän kokonaisuutena kuin toimintatutkimukseen liittyvien projektinhallinta-dokumenttien kehittäminen. Dokumentteja syntyy välillä kolmatta kymmentä tukemaan yrityksemme käytössä olevaa projektimetodologiaa, josta voin korkealla tasolla kertoa, että siinä on neljä vaihetta: suunnittelu ja valmistautuminen, toteuttaminen sekä tuotannon aloitus ja sen päättäminen.

Dokumentaation määrän tiedostaen siirryin toimintatutkimukseni toiseen käyttöönottojen projektiryhmälle osoitettuun kyselyyn. Tämä kysely lähetettiin lähestulkoon täysin eri kokoonpanolle, ja se tuotti hyvinkin erilaisia vastauksia ja toi esille uusia muutosta vaativia epäkohtia.

Kysely (liite 4) tuotettiin koulun e-kyselylomakkeen avulla vain kutsutuille lähetetyn linkin avulla. Kysely itsessään noudatti samaa kaavaa kuin ensimmäinen kysely yhdellä lisäyksellä. Lisäys oli avoin kysymys (kysymys 5 taulukossa 5): ”Jos saisit vapaasti valita kustannustehokkaan käyttöönottoihin projektinhallintatyökalun tai ohjelman, mikä se olisi ja miksi juuri se? Kuinka

paljon koet, että siitä syntyisi säästöä (aikaa/vaivaa) niin miten se tarkemmin se ilmenisi?”. Tällä pyrittiin kartoittamaan mahdollisia vaihtoehtoja Excel-pohjaiselle ohjausdokumentaatiolle ja suhtautumista nykyiseen valittuun työkaluun.

Yhteenveto toisen kyselyn kohderyhmästä ja vastauksista on esitetty alla taulukoissa 4 ja 5.

Taulukko 4. Kyselyn 2 sukupuolijakauma ja kohderyhmä.

<b>2. Kysely</b>	Sukupuolijakauma	
	Miehiä	2
	Naisia	2
	Kyselyn kohderyhmän koko	10
	Vastauksia saatu	4
	Vastaamattomat	6
	Vastausprosentti	40 %

Taulukosta 4 nähdään, että kyselyn kohderyhmän koko oli kymmenen henkilöä, joista kyselyyn vastasi kaksi miestä ja kaksi naista. Vastausprosentti oli täten 40% toisella kyselykierroksella. Vastaajista puolet oli tietoliikenteen ja puolet taloushallinnon asiantuntijoita. Vastaajien sukupuolijakauma oli tasainen molemmissa asiantuntijaorganisaatioissa.

Taulukosta 5 nähdään, että vastaajilla oli ollut seuraava versio dokumentaatiosta mukana 1–3 käyttöönotossa. Yksi vastaaja oli käyttänyt sitä yhdessä projektissa, yksi kahdessa ja kaksi vastaajaa kolmessa projektissa. Kysymysten 2 ja 3 keskiarvo pyöristyy arvoon 4 - 'Aika hyvin'. Taulukossa on laskettu myös painotettu keskiarvo, missä painotus on tehty projektien lukumäärän mukaan (kysymys 1). Verrattuna ensimmäiseen kyselyyn, tässä kyselyssä vaihteluväli kysymyksessä 2 oli paljon suurempi, sen ollessa nyt 4. Pienin annettu arvosana oli 1 (yksi vastaus), arvosanan 4 antoi yksi vastaaja ja arvosanan 5 kaksi vastaajaa. Vaihteluväliksi tuli 4 myös kysymyksessä kolme. Tässäkin tapauksessa pienin annettu arvosana oli 1 (yksi vastaus), arvosanan 4 antoi yksi vastaaja ja arvosanan 5 kaksi vastaajaa.

Taulukko 5. Kyselyn 2 vastausten määrä per kysymys, arvot ja avainsanat.

2. Kysely	Vastausten määrä	Pienin arvo	Suurin arvo	Keskiarvo	Painotettu keskiarvo	Avainsanat
kysymys 1	4	1	3	2,25	-	-
kysymys 2	4	1	5	3,75	4,3	-
kysymys 2.1	4	-	-	-	-	ohjeistus, raportointi
kysymys 3	4	1	5	3,75	4,2	-
kysymys 3.1	3	-	-	-	-	ohjeistus, aikataulu
kysymys 4	-	-	-	-	-	-
kysymys 5	4	-	-	-	-	Microsoft Excel, Atlassian Jira
kysymys 6	3	-	-	-	-	kysely sopivan mittainen
kysymys 7	2	-	-	-	-	rajoitettu merkkimäärä

Kysymyksessä 1 kysyttiin projektien lukumäärää missä dokumentaatiota on hyödynnetty.

Kysymysten 2 ja 3 asteikko
Erittäin hyvin (6)
Hyvin (5)
Aika hyvin (4)
Aika huonosti (3)
Huonosti (2)
Erittäin huonosti (1)

Annettujen arvosanojen perusteella näkemys dokumentaation toimivuudesta mitatulla ajanhetkellä ei siis ollut yhtenäinen. Kun otetaan huomioon projektien määrä, missä vastaaja oli käyttänyt dokumentaatiota, huomattiin, että yhdessä projektissa dokumentaatiota käyttänyt antoi huonoimmat arvot sekä kysymyksessä kaksi että kolme. Tämä heijastuu siten vahvasti projektimäärillä painotettuun keskiarvoon. Enemmän projekteja tehneet olivat siis dokumentaatioon nyt tyytyväisempiä kuin ensimmäisen kyselyn jälkeen. Otannan suuruus oli kovin pieni, joten yhden annetun vastauksen merkitys keskiarvoja laskiessa on jopa suhteettoman suuri. Kovin pitkälle meneviä päätelmiä numeerisista arvosanoista ei siis tässä kyselyssä kannattane tehdä.

Arvosanojen ja dokumentaation avulla tehtyjen projektimäärien välillä on kuitenkin nähtävissä jonkinasteinen korrelaatio. Painotettu keskiarvo kysymyksen kaksi osalta (nousi arvosta 3,8 arvoon 4,3) indikoi jo tehtyjen parannusten onnistumista siinä tapauksessa, kun dokumentaation käytöstä on enemmän kokemusta useammassa projektissa. Toisaalta, kun aiempaa kokemusta ei ole, niin tämä viestii, että ensimmäisellä kerralla on edelleen vaikeuksia hyödyntää dokumentaatiota. Tämä merkitsee, että ohjeistusta tulee parantaa.

### 4.2.3 Toisen kyselyn vastausten analyysi

Toisen kyselyn vastaanotto itsessään herätti ensimmäisen kysymyksen liittyen dokumentaation palautteenantoon. Kyselyn vastaanottanut ryhmä ei vaikuttanut olevan täysin perillä siitä, mistä käyttöönottoprojektiin liittyvistä dokumenteista kyselyssä oli tarkalleen kyse. Tässä yhteydessä mainittakoon, että myös projektinvetäjä vaihtui kesken kyselyn kohteena olleen käyttöönottoprojektin ja loppusuoralle tilalle valittu henkilö ei suoranaisesti astunut samaan rooliin viemään projektia päätökseen. Tilannetta valvoi kuitenkin projektijohtaja ylemmällä tasolla.

Ensimmäinen projektinvetäjä oli kerännyt viikkopalaverien yhteydessä käyttöönottotiimiltä kunkin tehtävän ajankohtaisen statustilanteen dokumenttiin, josta kyselyssäkin oli kyse. Tämä vei suurimman osan koko palaverista ja siinä ohella varmistettiin, että mikäli status ei jossain kohtaa ollut edennyt kuten oli ajateltu, sitä pyrittiin edistämään hyvässä yhteisymmärryksessä.

Huomautettakoon, että kunkin tekijän vastuulla olevien tehtävien statuspäivitys kuuluu itse tekijälle, mutta se ei näyttänyt olevan kaikille osapuolille selvää, etenkin tekijöille itselleen. Tämän tulisi kuitenkin ilmetä tasapuolisesti kaikille käyttöönottoprojektiin osallistuville siitä käyttöönottosuunnitelmasta, joka on sovittu yhdessä asiakkaan kanssa. Tässä sopimuksessa käydään läpi molempien osapuolten henkilöt ja tehtävät, sekä vastuut ja rajaukset siitä, mihin asti toimittajaorganisaatio toimittaa ja mistä osuudesta asiakkaat vastaavat.

Dokumentista käy myös ilmi osallistujien yhteystiedot sekä millä tittelillä he toimivat organisaatiossa. Koska dokumentaatiosta ei yksiselitteisesti tarkemmin käy ilmi mistä vastuualueesta kussakin käyttöönottoprojektissa kukin on vastuussa, tämä tehtävä jää kyseisen ryhmän tiiminvetäjän tehtäväksi. Tämän jälkeen kunkin tekijän tulisi olla tietoinen siitä mistä vastaa kyseiseen projektiin nähden ja ymmärtää, ettei projektille ole nimetty erillistä sihteerä. Oman tehtäväkentän edistymisen raportointi ja ongelmista liputtaminen kuuluu itse kunkin omalle vastuulle teknisemmän tekemisen ohella. Itsenäisesti ohjautuvan projektin työryhmän on havaittu ymmärtävän jaettujen tehtävien osalta omat

vastuut, mutta yhä vastuu ei heijastu siihen asti, että raportoitaisiin itse oman tehtävän kohdalle, kuinka pitkälle kyseisessä tehtävässä on edistytty.

Ratkaisuksi tähän pohdittiin selventävää erillisohjetta omalle välilehdelle kyseiselle käytettävälle dokumentille, jotta myös raportoinnin vastuu tehtävätasolla olisi kirjoitettu auki. Raportointi on myös porrastettua, siinä missä toisenlaisessa projektihallinnan ohjelmassa, näkyy annettu tehtävä, kenellä se on ja missä vaiheessa se menee ja koska se on valmis. Kokonaisuutta raportoivan on taas hyvä tietää avoinna olevien tehtävien status, kun niitä seurataan ja raportoidaan eteenpäin projektin johdolle ja asiakkaalle.

Kun projektinvetäjä vaihtui ja uusi astui hieman eri roolituksella loppusuoralla puikkoihin, niin statuspäivitykset jäivät vähemmälle huomiolle ja käyttöönottoprojektin seuranta hämärtyi näiltä osin. Projektin ihan loppumetreillä on vielä yleensä jonkinlainen nopeatempoisempi yliheittovaihe viimeisille asiakaspalautteille ja korjauksille, ennen kuin tuote luovutetaan sovitussa vaiheessa jatkuvaan ylläpitoon toisaalle.

Kysymys 2.1 'Miten tämä dokumentti voisi palvella sinua/tekemistä paremmin? Kerro mielellään esimerkein' tuotti toisella kierroksella aika samansuuntaisia vastauksia kuin ensimmäiselläkin. Tehtäväkohtainen seurantataulukko, jonka työnjako oli alun alkaen hieman epäselvä, koettiin rakenteellisesti epäselväksi, tasapaksuksi ja vaikeasti hahmotettavaksi yleisellä tasolla. Parannusehdotukset koskivat niin työvaiheiden ja tehtävien seurannan rakennetta, kokonaistilanteen hahmottamista, viikkopalaverien ajankäyttöä kuin itse taulukolle tehtävää käyttöohjeistusta sen kohderyhmää ajatellen.

Tähän vielä hieman syventyen, niin selväksi tuli, että käyttöönottoprojektin tehtävänjako, kunkin henkilön vastualueet sekä käyttöönottoprojektia tukevien taulukoiden käyttötarkoitusta tulisi entisestään terävöittää koko sitä koskevalle työryhmälle. Myös eri roolien tehtävänkuvaukset ja keitä ne kussakin projektissa koskevat vaativat lisäselvennystä. Tästä olemmekin nyt ehkä hieman eri katsantokannalla toimeksiantajani kanssa, että miten tämä olisi parhaiten



toteutettavissa. Osittain tämä toteutuu asiakkaan kanssa tehdyn sopimuksen kanssa ja osittain projektiryhmän liiketoimintojen vastuuhenkilöiden täydentämällä tehtävänjaolla. Kysymys kuuluu, tulisiko tähän kehitettävään projektinhallinnan dokumenttiin vielä tämän lisäksi tehdä yleisemmällä tasolla projektinhallintaan liittyvää roolitusta, joka ei suoranaisesti ole verrattavissa kunkin asiantuntijan ammattinimikkeeseen?

Kysymykset 2 ja 3 saivat keskiarvoksi molemmat 3,75 / 6, mutta annettujen arvosanojen vaihtelu oli laidasta laitaan väliltä 1-5. Eli pääsääntöisesti asenne oli myötämielinen, vaikka kovempaakin kritiikkiä otettiin vastaan. Toisaalta, jos ei kerrota tarkemmin mistä kenkä puristaa, niin sille on kovin vaikea tehdä mitään, tai ymmärtää miksi niissä kengissä käveleminen ei ole mielekästä. Jokainen vastaus kuitenkin otettiin arvokkaana lahjana vastaan ja on käsitelty myös siten.

Kun katsotaan rakennetta koskevia parannusehdotuksia, niin dokumentaation tarjoava taulukko koettiin raskaslukaiseksi ja väärin jaotelluksi. Taulukkoon kaivattiin lisää tasoja ja/tai välilehtiä riippuen hieman tehtäväkentän laajuudesta, koska porautuminen riittävän yksityiskohtaiselle tasolle koettiin jääneen vajaaksi. Eli jotkut osavaiheet ovat täynnä pieniä yksityiskohtia, joista olisi haluttu varmempi ote työvaiheessa ollessa.

Kuten ensimmäisessäkin kyselyssä, osa halusi siirtyä toiselle tekniselle alustalle (esimerkiksi Jira), jonka koki enemmän omakseen projektinhallinnan osalta. Tässä tulee vastaan lisäkustannus versus saatu lisähyöty ja sen tosiasian toteaminen, ettei asiat suoraan parane vaihtamalla, ellei edelleen ole valmis käärimään hihojaan. Projektinhallinta vaatii lähes aina yhtä paljon ylläpitoa, teki sen minkä sovelluksen kautta tahansa, mikäli siitä haluaa saada ajantasaiset ja selkeät raportit. Toki integraatio jo käytössä oleviin työkaluihin voisi olla järkevää, jotta tekijöiden kannalta vältettäisiin moninkertainen raportointi kahteen tai useampaan työkaluun.

Ohjelmiston valinnan osalta palautteessa nousi ehdotukseksi, että mikäli projekti olisi pidempikestoinen kuin 4–6 kuukautta, niin silloin voisi hyötyä enemmän siihen suuntautuvasta erillisestä spesifisestä ohjelmistosta. Toisenlaisena projektinhallinnan ohjelmiston haasteena nostettiin esiin sen suppeampi tunnettuus ja käytön alkukankeudet, kun kyseessä oli ostettava ohjelmistolisenssi. Muussa tapauksessa koettiin, että Excel on riittävän laaja ja ketterä kehitettynä tämän kaltaisiin tarkoituksiin. Kolmantena vaihtoehtona nostettiin Excelin oma taipuvuus projektinhallintaan. Sen alustava rakenne oli tunnistettu ja samalla todettu, ettei se sellaisenaan tule olemaan riittävä, vaan että sitä tulisi myös jatkojalostaa talon omiin tarpeisiin. Potentiaalia siis on jatkaa Excelin parissa sitä hieman vielä työstäen.

Riippuen hieman kokemuksesta näiden käyttöönottoprojektien parissa ja tekijästä, on havaittavissa myös erilaisia mielipiteitä siitä, miten dokumentaatio on hahmotettavissa ja tekijäänsä palveleva. Kun perusasiat aloitettavasta käyttöönottoprojektista on asiakkaan kanssa allekirjoitettu ja sovittu, pidetään KickOff -tilaisuus. Tilaisuus kestää vajaan pari tuntia ja sen tarkoituksena on yhdessä käydä läpi tulevan projektin sovitut asiat, osallistujat, aikataulu ja päätasolla työnjako. Kaikista toisen kyselyn yhteydessä esiin nousseista parannusehdotuksista keskusteltiin avoimesti, kriittisesti ja rakentavassa hengessä yrityksen toimeksiantajan kanssa. Suurimmasta osasta, ellei jopa kaikesta parannettavasta, on hyvä yhteisymmärrys siitä, miten menemme tästä eteenpäin. Nyt tiedetään miten haluamme edelleen parantaa dokumentaation laatua saadun palautteen ja sen analysoinnin pohjalta.

#### 4.2.4 Toisen kyselyn reflektointi

Toisen kyselyn kohteena olleen ryhmän kanssa käytiin vielä erillinen jälkipuinti kyselyyn ja projektidokumentaatioon liittyen. Kävimme yhdessä tarkemmin läpi siitä heränneitä kysymyksiä ja terävöitimme saatuja vastauksia avoimessa ja hyvässä hengessä. Käytin saamiani vastauksia keskustelun avaamiseksi, mutta ilman niiden suoraa esittämistä ryhmälle, jo aiemmin sovitun luottamuksellisuuden nimissä. Tämä jälkipuinti oli suorastaan läpimurto

dokumentaation parantamisen kannalta ja selkeä avaus sille, mikä käyttöönottodokumenttien käytössä oli helppo ainakin kyseisen kohderyhmän osalta väärin käsittää.

Palaute antoi selvästi ymmärtää, ettei dokumentissa listattua tehtävää tulisi nimetä useammalle kuin yhdelle henkilölle kerrallaan. Mikäli tämä tehtävälle nimetty henkilö olisi tehtävän suoritettavan ajankohdan kohdalla todettu poissaolevaksi pidemmäksi tai vaikkapa kriittisen ajankohdan yli, tulisi hänen ensisijaisesti itse hankkia tilalleen nimetty sijainen ja korvata nimensä lomakkeella saadulla henkilön nimellä. Mikäli poissaolo olisi äkillinen ja yllättävä ja sijainen tulisi löytyä välittömästi, tämän etsintä jäisi hänen esihenkilölleen. Useamman nimen dilemma oli johtanut siihen, etteivät nimetyt henkilöt suoraan osanneet sanoa miten tehtävä tulisi näiden keskenään nimettyjen kesken jakaa. Tämä taas johti siihen, ettei oikein kumpikaan ensisijaisesti tarttunut tehtävään. Parannukset tähän liittyen on esitetty liitteessä 5.

Lomakkeella toimivat suodattimet sekä dokumentin yleinen suojaamattomuus tuotti dokumentin käytön suhteen suurta epäröintiä ja ylenpalttista varovaisuutta. Sitä ei oikein osattu ottaa omakseen ja käsitellä vapaasti. Ensimmäisen sarakkeen numerointi tuotti enemmän kysymyksiä kuin selkeyttä ja siihen kaivattiin valmiiksi väleihin lisää vapaita numeroita, mikäli annetulle tehtävälle tulisi lisää osatehtäviä projektin edetessä. Tämä siksi, ettei tehtävien numerointi menisi kesken projektin uusiksi. Numeroinnin käyttötarkoituksesta keskusteltiin ja päästiin yhteisymmärrykseen sen useista funktioista. Parannukset tähän liittyen on esitetty liitteessä 5.

Dokumentissa annettujen tehtävien valmiusasteen aktiivinen päivittäminen on erittäin keskeistä siitä asiakkaalle raportoitavan kannalta ja siten näiden epäselvyyksien aiheuttamien tummien pilvien hälventäminen on erittäin tärkeää. Dokumentin tehtävien yksityiskohtainen esittämien asiakaspalavereissa vaihtelee. Vaihtelevuus johtuu enimmäkseen asiakkaan toiveista ja tarpeesta saada tarkempitasoista tietoa projektin etenemisestä. Koska osa asiakkaista pohtii yksityiskohtaisempia tehtävälisäyksiä liiankin hartaasti, tästä

dokumentista valmisteltiin kokeiluun yksi kevyempi ja nopeammin läpikäytävä versio. Muuten tarvittavien asioiden säännöllinen ja riittävän tehokas läpikäynti ei onnistuisi. Mikään käyttöönottoprojekti ja siinä olevat ihmiset eivät sellaisenaan toistu projektista toiseen ja sitä läpi vetävien vastaavien tuleekin voida ymmärtää kunkin projektin parhaat työskentelytavat ja löytää paras tapa kommunikoida tarpeiden mukaisesti.

Tutkijana voin myös todeta, että tarkasteltavien ja paranneltavien dokumenttien toimintatutkimus nosti esiin myös sen, että mikäli näitä dokumentteja ei itsessään ole käyttöönottoryhmän kanssa käyty riittävän huolellisesti läpi projektin alussa, niin ne eivät itsestään tule toivottuun käyttöön. Keskustelun aikana pohdittiin myös erilaisia vaihtoehtoisia tapoja tehdä käyttöohjetta tukemaan näitä. Vaihtoehtoina oli enemmän tai vähemmän videoitu opastus, ohje erilliselle välilehdelle ja oma erillinen pdf-muotoinen ohje. Eniten ja vahvimman kannatuksen sai erillinen pdf-muotoinen ohje. Vähiten kannatusta sai videoitu ohjeistaminen. Tutkijana ehdotinkin päättävälle taholle, että ohjeen tulisi olla käyttäjiä tukeva pdf-muotoinen erillisohje. Tämä ehdotus hyväksyttiin.

## 5 Tulokset

Tässä toimintatutkimuksessa kartoitettiin kahdella kyselyllä tyytyväisyyttä käyttöönottoprojektidokumentaatioon. Samalla siihen liittyen kerättiin kehitysehdotuksia. Kysymysten kaksi ja kolme perusteella dokumentaatio palveli keskimäärin 'aika hyvin' (4). Suurin kritiikki liittyi lähes poikkeuksetta riittämättömään ohjeistukseen ja epäselviin vastuisiin sekä raportointiin.

Otannan suuruus oli kovin pieni molemmissa kyselyissä, joten yhden annetun vastauksen merkitys esimerkiksi keskiarvoja laskiessa on jopa suhteettoman suuri. Kovin pitkälle meneviä päätelmiä numeerisista arvosanoista ei siis kannattane tehdä, enemmänkin niitä voi pitää suuntaa antavia. Suurempi merkitys kehitystyössä oli annetuilla suullisilla ja kirjallisilla kommentteilla.

Kahden käyttöönottoryhmälle kohdistetun kyselyn jälkeen ja lukuisten keskusteluiden toimeksiantajani kanssa, tuloksena saatiin useita hyviä jatkokehityskelpoisia parannusehdotuksia. Kenties yksi merkityksellisimmistä tuloksista oli, että kommunikaatio kehittyi organisaatiossa entistäkin avoimemmaksi, kun palautteen antamiselle yhdessä löydettiin kanava ja työntekijät kokivat saavansa vaikutusmahdollisuuden kehittää asioita haluamaansa suuntaan.

Saimme toimintatutkimuksessa organisaationa vahvistettua myös asiat, jotka koettiin toimiviksi ja erityisesti ne, joihin kaivataan muutosta. Näihin tehtiin parannuksia ja pohdittiin ja ehdotettiin vaihtoehtoisia ratkaisuja. Tuloksena on edelleen jatkuvasti elävä dokumentti, mutta jonka yksittäiset elementit nyt palvelevat paremmin ainakin sen kokeneempia aktiivikäyttäjiä tekemisen ytimessä. Dokumentaation parantamisen lisäksi voidaan todeta, että avoin kommunikaatio ja sujuva yhteistyö ovat olleet saavutetun tuloksen keskiössä.

Dokumentista tehtiin toimintatutkimuksen aikana kevennetty versio asiakaspalaverihin ja lisäksi valmisteltiin yksityiskohtaisempi projektiryhmän ja projektipalaverien oma seurantavälilehti.

Taulukko 6. Vastaajat, vastausprosentit, kysymysten keskiarvot ja avainsanat per kysely.

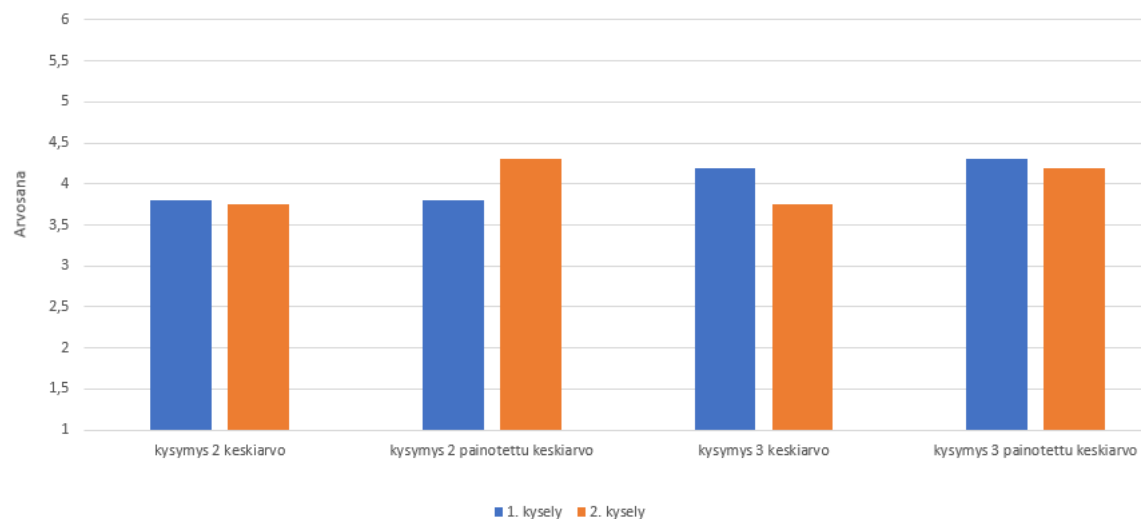
	vastaajia	vastausprosentti
1. kysely	5	71 %
2. kysely	4	40 %

	1. kysely keskiarvo	1. kysely painotettu ka	2. kysely keskiarvo	2. kysely painotettu ka	1. kysely avoin kysymys avainsanat	2. kysely avoin kysymys avainsanat
kysymys 1	1,2	-	2,25	-	-	-
kysymys 2	3,8	3,8	3,75	4,3	-	-
kysymys 2.1	-	-	-	-	ohjeistus, aktiivinen seuranta ja päivittäminen	ohjeistus, raportointi
kysymys 3	4,2	4,3	3,75	4,2	-	-
kysymys 3.1	-	-	-	-	ohjeistus, vastuunjako, aikataulu	ohjeistus, aikataulu
kysymys 4	-	-	-	-	-	-
kysymys 5	-	-	-	-	-	Microsoft Excel, Atlassian Jira
kysymys 6	-	-	-	-	-	kysely sopivan mittainen
kysymys 7	-	-	-	-	-	rajoitettu merkkimäärä

Kysymyksessä 1 kysyttiin projektien lukumäärää missä dokumentaatiota on hyödynnetty.

Kysymysten 2 ja 3 arvosana-asteikko
Erittäin hyvin (6)
Hyvin (5)
Aika hyvin (4)
Aika huonosti (3)
Huonosti (2)
Erittäin huonosti (1)

Kysymyksen kolme, mikä mittasi tyytyväisyyttä dokumentin kattavuuteen, ei nähty suurta muutosta kyselyiden välillä painotetuissa keskiarvoissa. Tämä on sinällään odotettua, koska tähän mennessä tehdyt parannukset kohdistuivat enemmän yleiseen käytettävyyteen ja sisäisten sekä asiakaskokousten sujuvuuteen, kuin kattavuuteen.



Kuvio 1. Kysymysten keskiarvot ja painotetut keskiarvot per kysely.

Taulukosta 6 ja Kuviosta 1 nähdään, että arvosanojen ja dokumentaation avulla tehtyjen projektimäärien välillä varsinkin toisen kyselyn kohdalla on nähtävissä jonkinasteinen korrelaatio. Tehdyillä projektimäärillä painotettu keskiarvo kysymyksen kaksi osalta (nousi arvosta 3,8 arvoon 4,3), joka mittasi yleistä tyytyväisyyttä dokumentaatioon indikoi jo tehtyjen parannusten onnistumista siinä tapauksessa, kun dokumentaation käytöstä on enemmän kokemusta useammassa projektissa. Enemmän projekteja tehneet olivat siis dokumentaatioon tyytyväisempiä ensimmäisen parannuskierroksen jälkeen. Näiltä osin toimintatutkimuksessa on siis onnistuttu parantamaan dokumentaatiota.

Toisaalta, kun aiempaa kokemusta dokumentaation käytöstä ei ollut, niin oli havaittavissa vaikeuksia sen hyödyntämisessä. Tämä merkitsee, että ohjeistusta tulee edelleen parantaa. Tämä nousi myös esiin toisen kyselyn jälkipuinnissa. Tältä osin toimintatutkimuksen on todettava jääneen alkuperäisestä tavoitteestaan. Dokumentaation ensikäyttäjien opastamista ei siis onnistuttu parantamaan tämän työn aikapuitteissa.

Dokumentaation parantamisprosessia ei kuitenkaan ole lopetettu. Käyttöä tukemaan suunnitellaan tällä hetkellä uutta erillistä käyttöohjetta, mistä sovittiin toisen kyselyn jälkipuinnissa tämän työn loppuvaiheessa. Käyttöohje jäi siis tehtäväksi tämän tutkimuksen jälkeen. Tämän huolellinen valmistelu yhdessä organisaation työntekijöiden kanssa ja jalkauttaminen projekteihin voidaan nähdä olevan avainasemassa dokumentaation ja tyytyväisyyden parantamiseksi jatkossa.

Toimintatutkimuksen iteratiivisuus on ollut pitkälti kiinni käyttöönottoprojektien aikatauluissa, jonka vuoksi syklien kesto on ollut pitkä. Nopeat muutokset ovat olleet mahdollisia, mutta niiden testaaminen ja palautteen kerääminen käytännössä on ollut hyvinkin hidasta, koska projektit ovat pitkäkestoisia. Samoin toteutettujen parannusehdotusten vaikutusten taloudellisten hyötyjen konkreettinen mittaaminen todettiin hankalaksi, kunnes saadaan riittävästi vertailupohjaa aikaisempiin käyttöönottoihin.

Lisäksi yritys on jatkanut yhä nopeaa kasvuaan, joka on aiheuttanut painetta ja päällekkäisten projektien ohjausta. Nämä ovat omalta osaltaan hidastaneet lisää palautteen saamista. Projektien pitkäkestoisuus, edelleen jatkuva voimakas kasvu ja niiden synnyttämä työkuorma ovat myös syy siihen, miksei tämän työn aikarajoissa ole ehditty tekemään kolmatta sykliä. Parannusten tarve on kuitenkin tunnustettu organisaatiossa ja niitä myös tarkoitus tehdä edelleen. Tehdyillä löydöksillä on siis selkeästi arvoa, mutta edellä mainituista syistä itse toteutuksen arvioinnissa on valitettavaa hitautta.

Tulevaisuuden parannuskohteeksi jäi myös tehtäväkohtaisen seurantataulukon selkeyttäminen. Taulukko koettiin raskaslukuseksi ja väärin jaotelluksi. Taulukkoon kaivattiin myös lisää tasoja tai välilehtiä riippuen tehtäväkentästä. Parannusehdotukset koskivat niin työvaiheiden kuin tehtävien seurannan rakennetta, kokonaistilanteen hahmottamista, viikkopalaverien ajankäyttöä ja itse taulukon käyttöohjeistusta. Myös eri roolien tehtävänkuvaukset jäivät kaipaamaan lisäterävöittämistä.

Vaihtoehtoinen ohjelma Excelin sijasta, jota käsiteltiin, osoittautui asiantuntijoiden mukaan kalliiksi lisenssimaksujen osalta suhteessa arvioituihin hyötyihin. Kuitenkin arvioitiin, että pidempikestoissa ja isommissa käyttöönottoprojekteissa myös vaihtoehtoisia ohjelmistoja ja lisenssejä voisi harkita vartenotettaviksi työkaluiksi. Muussa tapauksessa koettiin, että Excel on riittävän laaja ja ketterä käyttöönottoprojektien tarpeisiin.

Käyttöönottoprojekteja tekeviltä olen saanut suullisesti palautetta, että lomakkeen paranemisen myötä palaverien läpikäynti ja projektin eteneminen on ollut sujuvampaa jo tehtyjen parannusten jälkeen. Lopuksi voidaan todeta, että mikäli projektidokumentteja ei itsessään käydä kulloisenkin käyttöönottoryhmän kanssa riittävän huolellisesti läpi projektin alussa, niin ne eivät itsestään tule haluttuun käyttöön.



## 6 Loppupäätelmät

Tämän toimintatutkimuksen tavoitteena oli yhtenäistää ja parantaa yrityksen keskenään hyvin erilaisten asiakkuuksien käyttöönottoprojekteihin liittyvää ja sitä tukevaa dokumentaatiota. Tavoitellun muutoksen tavoite oli myös selkeyttää toimintaa ja tehostaa ajankäyttöä.

Matkan varrella dokumentaatioon onnistuttiin tekemään useita pieniä parannuksia ja muun muassa lisäämään asiakas- ja projektipalavereja varten omat seurantavälineet. Lisäksi tehtiin useita havaintoja kyselyiden, keskusteluiden ja reflektointien kautta, joita voidaan jatkojalostaa ja näin ollen edelleen kehittää dokumentaatiota. Löydöksiä tehtiin runsaasti vielä viimeisten kartoitusten jälkeenkin, joten parannettavaa ja tehtävää jäi siis tämän oppinäytetyön jälkeiseen elämään. Tämän hetken eniten edelleen parannusta kaipaavat osiot ovat entistä paremman ohjeistuksen tekeminen yhdessä organisaation työntekijöiden kanssa ja vastuunjaon selkeyttäminen dokumentaation avulla. Lisäksi dokumentaation jalkautus tulee hoitaa huolellisesti. Organisaatio on sitoutunut näiden parannusten toteuttamiseen.

Ovatko tehdyt ja vielä lisäksi suunnitellut muutokset riittäviä, on vielä arvioitava uudestaan tulevissa käyttöönottoprojekteissa. Tarkemmat havainnot ja arviointi tehtyjen muutoksien seurauksista jäävät siten tämän toimintatutkimuksen jälkeiseen elämään mitattaviksi käyttöönottoprojektien harvan frekvenssin vuoksi. Itse mittaaminen on kuitenkin hyvin hankalaa. Sellaisissa olosuhteissa, joissa tilanteet ja tekijät pysyisivät suhteellisen samana olisi hyötyjen ennustettavuus helpompaa. Muuttuvia tekijöitä on kuitenkin useampia satoja eri käyttöönottojen kohdalla. Jokainen käyttöönotto on laajuudeltaan eri ja siihen voi liittyä erilaisia tietovirtoja ja prosesseja, mitkä poikkeavat toisistaan jokaisessa käyttöönotossa. Täten esimerkiksi säästettyjen työtuntien vertaaminen eri projektien välillä on hyvin hankalaa. Yhtenä kehityksen mittarina tulevaisuuden kannalta voitaisiinkin kenties harkita esimerkiksi henkilöstön tyytyväisyyden mittausta itse käyttöönottoprojektin läpivientiin ja sen

ohjausdokumentaatioon liittyen, joka voisi olla helpommin vertailtavissa projektien välillä.

Perimmäinen toimintatutkimuksen tavoitetilä eli täydellinen käyttöönottojen projektinhallinnan tukidokumentti, lienee saavuttamaton unelma. Dokumentti tulee olemaan elävä myös jatkossa. Kulloinkin käytössä olevaa projektinhallintadokumenttia tulee aika ajoin tarkastella ja päivittää muuttuneiden tarpeiden mukaan. Haasteena toki tulee olemaan, että tähän tulee käyttää aikaa ja resursseja, jonka vuoksi dokumentaation päivitys voikin olla liian helppo ohittaa.

Parannusehdotuksia dokumentaatiolle tulisi kuitenkin kerätä myös jatkossa sekä käyttää aikaa niiden toteuttamiseen. Samalla voisi tunnustella myös yleistä tyytyväisyyttä itse projektiin ja sen hallintaan.

## Lähteet

Azets 2022. Tutustu Azetsiin. <https://www.azets.fi/yritys/azets/>. Viitattu 03.10.2023

Azets 2023. PAI Partners sijoittaa Azets Groupiin yhdessä Hg Capitalin kanssa – tavoitteen Azetsin tulevaisuuden kasvukyvyn vahvistaminen. <https://www.mynewsdesk.com/fi/azets/pressreleases/pai-partners-sijoittaa-azets-groupiin-yhdessae-hg-capitalin-kanssa-tavoitteena-azetsin-tulevaisuuden-kasvukyvyn-vahvistaminen-3260169>. Viitattu 20.09.2023

Azets Suomessa. <https://www.azets.fi/yritys/azets-suomi/> Viitattu 03.10.2023

Coghlan, David & Brannick, Teresa 2005. Doing Action Research In Your Own Organization. Toinen painos. The Cromwell Press Ltd, Trowbridge, Wiltshire.

Kaisla, Jukka 2023. Yamk-opinnäytetyö toimintatutkimuksena omassa organisaatiossa. Versio 1.0. Metropolia ammattikorkeakoulu.

Kallinen, Timo & Kinnunen, Taina 2021. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>. Viitattu 14.3.2024

ST-Akatemia 2023. Taloushallinnon säädökset. <https://stakatemia.fi/tuote/taloushallinnon-saadokset/>. Viitattu 16.3.2024

## **Projektidokumentaatio ensimmäinen versio (salattu)**

## Toimintatutkimuksen ensimmäinen kysely

Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja tutkimustulokset anonymisoidaan. Vastaamalla tähän tutkimukseen annat suostumuksesi henkilötietojesi käyttöön. Henkilötiedot tuhoataan rekisteristä valmistumisen jälkeen.

Kyselyn täyttäminen vie enintään noin 10 minuuttia. Palautteesi on meille tärkeää. Tämä kysely toistetaan tarvittaessa seuraavien käyttöönottoprojektien lopussa.

### Toimintatutkimuksen kysely - Käyttöönottoprojektien laadun kehittäminen

#### Perustiedot

Sähköpostiosoite \*

Nimi \*

#### Käyttöönottoprojektien laadun kehittämisen kysely

1. Kuinka monessa käyttöönotossa sinulla on ollut tämä dokumentti käytössä? \*

2. Kuinka hyvin tämä dokumentti on mielestäsi palvellut sinua?   
Erittäin hyvin Hyvin Aika hyvin Aika huonosti Huonosti Erittäin huonosti  
\* Arvio

2.1 Miten tämä dokumentti voisi palvella sinua/tekemistä paremmin?

3. Onko tämä dokumentti mielestäsi riittävän kattava tukemaan käyttöönottoja?   
Erittäin hyvin Hyvin Aika hyvin Aika huonosti Huonosti Erittäin huonosti  
\* Arvio

3.1 Kerro mielellään lisää havainnoistasi.

4. Käytä esim.  No file chosen  
kuvakaappausta ja värejä ja korosta alueet liitteeksi pdf-muotoon.

5. Ruusut koskien itse kyselyä.

6. Risut koskien itse kyselyä.



### Osittainen tallennus

---

Tahdon tallentaa täyttämäni tiedot ja jatkaa myöhemmin linkistä, joka lähetetään antamaani osoitteeseen.

Sähköpostiosoite

### Tietojen lähetys

---

Tallenna

Esitäyttö URL

Kiitos vastauksestasi!

## **Projektidokumentaatio toinen versio (salattu)**

## Toimintatutkimuksen toinen kysely

Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja tutkimustulokset anonymisoidaan. Vastaamalla tähän tutkimukseen annat suostumuksesi henkilötietojesi käyttöön. Henkilötiedot tuhoetaan rekisteristä valmistumisen jälkeen.

Kyselyn täyttäminen vie 10-30 minuuttia riippuen vastaustesi laajuudesta. Palautteesi on meille tärkeää. Tämä kysely toistetaan tarvittaessa seuraavien käyttöönottoprojektien lopussa.

Lomake on ajastettu: julkisuus alkaa 1.12.2023 14.10 ja päättyy 14.1.2024 23.59

Toimintatutkimuksen 2. kysely - Käyttöönottoprojektien laadun kehittäminen

### Perustiedot

Sähköpostiosoite \*

Nimi \*

### Käyttöönottoprojektien laadun kehittämisen kysely

1. Kuinka monessa käyttöönotossa sinulla on ollut tämä dokumentti käytössä? \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Kuinka hyvin tämä dokumentti on mielestäsi palvellut sinua?

Erittäin hyvin Hyvin Aika hyvin Aika huonosti Huonosti Erittäin huonosti

\* Arvio

2.1 Miten tämä dokumentti voisi palvella sinua/tekemistä paremmin? Kerro mielellään esimerkein.

3. Onko tämä dokumentti mielestäsi riittävän kattava tukemaan käyttöönottoja?

Erittäin hyvin Hyvin Aika hyvin Aika huonosti Huonosti Erittäin huonosti

\* Arvio

3.1 Kerro mielellään lisää havainnoistasi.

4. Käytä esim. kuvakaappausta ja värejä ja korosta alueet liitteeksi pdf-muotoon.

No file chosen

5. Jos saisit vapaasti valita kustannustehokkaan käyttöönottoihin projektinhallintatyökalun tai ohjelman, mikä se olisi ja miksi juuri se? Kuinka paljon koet että siitä syntyisi säästöä (aikaa/vaivaa) niin



miten se tarkemmin  
ilmenisi?

6. Ruusut koskien itse  
kyselyä.

7. Risut koskien itse kyselyä.



---

### Osittainen tallennus

Tahdon tallentaa täyttämäni tiedot ja jatkaa myöhemmin linkistä, joka lähetetään antamaani osoitteeseen.

Sähköpostiosoite

### Tietojen lähetyks

---

Tallenna

Esitäyttö URL

Kiitos vastauksestasi!

## **Projektidokumentaatio kolmas versio (salattu)**