



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

PROJEKTIMALLIN KÄYTTÖÖNOTON VAIKUTUKSET

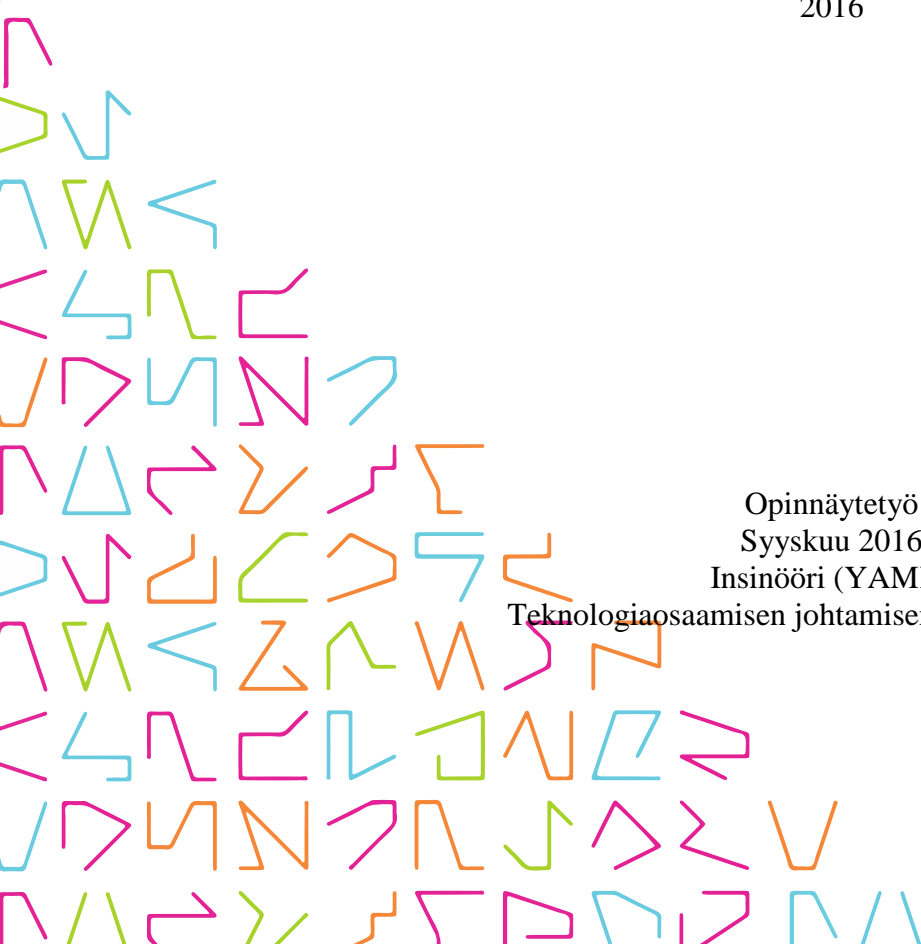
Pete Mähönen

TAMK

2016

Opinnäytetyö
Syyskuu 2016
Insinööri (YAMK)

Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma



SISÄLLYS

1	ALKUSANAT JA JOHDANTO	3
2	ABSTRACT	4
3	TIIVISTELMÄ.....	4
4	PROJEKTINHALLINNAN TEORIA JA PROJEKTIMALLI	6
4.1	Mihin projektimallia tarvitaan ?	6
4.2	Esiselvitykset ja suunnittelu.....	6
4.2.1	Projektisuunnitelman laadinta esimuotoillusta rungosta.....	7
4.2.2	Sidosryhmien määrittely ja aktivointi.....	8
4.3	Projektien onnistunut läpivienti ja kommunikointi	8
4.3.1	Riskianalyysi	8
4.3.2	Budjetin ja aikataulun määrittely.....	9
4.3.3	Toiminnan seuraaminen ja raportointi	10
4.3.4	Projektin lopetuskriteerit.....	10
5	RESURSSIENHALLINTA	11
5.1	Projektiryhmän johtaminen.....	11
5.1.1	Ei-inhimilliset resurssit	11
5.1.2	Täydellinen projekti ja sen haasteet	11
5.1.3	Jatkotoimenpiteet, palautteet ja niiden käsittely	12
6	TUTKIMUKSELLINEN OSUUS	13
6.1	Tutkimuksen taustat.....	13
6.2	Tutkimustehtävän määrittely	13
6.3	Ratkaisu ja tulokset	14
6.3.1	Tehtävänasettelun analysointi	14
6.3.2	Tavoitteiden ja vaatimusten asettelu	14
6.3.3	Ratkaisujen etsiminen	14
6.4	Kyselyanalyysi.....	15
6.5	Projektidata-analyysi	15
6.6	Web-kyselyanalyysi.....	16
6.7	Haastatteluanalyysi	20
6.8	Kehitysehdotukset.....	22
7	TEORIA TULOIKSI JA YHTEENVETO.....	24
7.1	Teorian peilaus tuloksiin.....	24
7.2	YHTEENVETO	25
8	VIITTEET JA LÄHTEET	32
9	LIITTEET.....	34

1 ALKUSANAT JA JOHDANTO

Hyvän projektijohtamisen edellytyksiä ovat puolueeton vahva johtajuus, loppuunsa asti hiotut projektityöskentelytavat ja -mallit sekä niiden noudattaminen ja jatkuva seuranta. Kirjoittajan työnantaja otti käyttöön projektimallin vuonna 2013 ja kyseistä projektimallia sekä sen mukanaan tuomia muutoksia on ollut mielenkiintoista seurata. Projektidataa läpikäymällä on voinut myös todeta vaikutuksien olevan konkreettisia niin taloudellisesti kuin laadullisestikin.

Tämä ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon insinööri työ on kirjoitettu toteuttajan työnantajalle Liaison Technologiesille kesällä 2016. Arvostan todella yrityksen antamaa mahdollisuutta luoda samalla kertaa konkreettista kehitystä projektimalliin sekä opiskella työn ohella.

Kiitän vaimoani opiskeluajasta ja joustamisesta työn kirjoituksen aikana.

Tampereella elokuussa 2016.

- Pete Mähönen

2 TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Insinööri (YAMK)
Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma

PETE MÄHÖNEN
Projektimallin käyttöönoton vaikutukset

Opinnäytetyö 62 sivua josta liitteitä 27 sivua
Syyskuu 2016

Tässä insinööriyössä käydään läpi yrityksen projektimallia ja sen mukanaan tuomia etuja ja haasteita sekä analysoidaan projekteissa tavattuja säännönmukaisia ominaisuuksia. Yleisellä tasolla projektinhallinnan voidaan todeta olevan useiden projektien osakokonaisuuksien määrittelyä, hallintaa ja seurantaa. Jos halutaan listata yksittäisiä tehtäviä mitä projektin hallintaan muun muassa kuuluu, niin osakokonaisuuksia voisi listata muun muassa seuraavasti: Projektin määrittely ja suunnittelu, riskienhallinta, resurssien hallinta, työn jakaminen ja organisointi, jatkuva projektin etenemisen seurauksen erilaisin työkaluin, ohjeistamalla virheiden minimointi sekä sujuva kommunikointi ja raportointi projektin sidosryhmien välillä.

Nykypäivän yrityksissä joissa tehdään projektitoimituksia, on taloudellisesti kannattavaa laatia etukäteen määritelty projektimalli dokumentointineen ja rajauksineen. Projektimallin määrittely vaatii alussa tiukkaa ja määrätietoista työpanosta, jotta kaikki toimitusprosessin vaiheet saadaan kuvattua riittävän tarkasti. Kuvauksien avulla voidaan jo laatia mittareita projektin vaiheista ja seurata niitä luotettavasti. Projektit ovat myös tyydytettyjä omiin mallinnettuihin kokonaisuuksiinsa kokoluokan mukaan.

Lopputuloksena saadaan aikaan projektien toimittamiselle standardoitu tapa, joka on laadukas projektille ominaisilla tavoilla ja pitäisi olla yhtenevä kaikilla toteuttajilla.

Voitaneen sanoa tämän päättötyön tulosten pohjalta, että keskimääräisesti projektit pysyvät myös paremmin suunnitelluissa työmäärissä eivätkä laajene hallitsemattomasti verrattuna keskittämättömään projektinhallintamalliin.

Projektimalliin kuuluvat olennaisena osana myös seurantalaverit ja projektimallin kehittyminen ajan kuluessa.

3 ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Strategic Leadership of Technology-Based Business

PETE MÄHÖNEN

Impact analysis of roll outting company's project model

Master's Thesis 62 pages, appendices 27 pages
September 2016

This thesis work was all about project model, what it is and what it should contain and how it should be implemented. In this thesis work project model of Liaison Technologies Oy was investigated and pros and cons were listed.

The mainstream theory of project management is nowadays well-known thanks to multiple studies of this phenomenon. In general, project management is sum of its subprojects and how they are managed. Defining project scope, monitoring estimated work amounts, monitoring budget are part of these subprojects. Active communication is a vital part of fluent project management also.

When it comes to project model itself, it is a collection of good ways to complete tasks, mandatory documents and also definitions of projects itself. Creation phase of project model takes time and effort and usually it takes several months to be completed. All needed "loose" data is collected from company's systems and interviewed from persons who are working with project management.

The end result is standardized format of project deliveries and creates more control for tasks for projects. Predefined procedures for every step of project eases up project management and creates quality for project when all stakeholders are aware how tasks should be completed. Project model also refines itself with project management review meetings.

Key words: project model, impact analysis of project model, project management, PMBOK, PRINCE2

4 PROJEKTINHALLINNAN TEORIA JA PROJEKTIMALLI

4.1 Mihin projektimallia tarvitaan ?

Projekti-instituutti on käynyt sivustollaan ansiokkaasti projektinhallinnan teoriaa läpi; heidän työryhmänsä on miettinyt miksi yhtenäinen projektimalli on tarpeen. Yhtenäisellä työtavalla saavutetaan synergiaetuja. Hyvin valmisteltu ja kypsä projektimalli ohjaa projektityötä koko projektin elinkaaren ajan. Kun projektin toimintamallit ovat yhteisiä projektista riippumatta, projektiin osallistuvat tahot tietävät omalta ja myös muiden osalta mitä tehdä, milloin ja mitä odottaa. Selkeä projektimalli johdonmukaistaa päätöksentekoprosessin sekä osallistujien roolitukset ja vastuut ovat selkeitä. Selkeästi määritellyt tehtävät myös auttavat ihmisiä motivoitumaan ja keskittymään heille annettuihin tehtäviin paremmin. Yhtenäiset toimintatavat myös luovat yrityksen sisällä ”kulttuurin” miten toimitaan. /1/

4.2 Esiselvitykset ja suunnittelu

Projektiportfoliossa on määritelty projektityypeittäin tarvittavat esiselvitykset. Esiselvityksissä kartoitetaan ja dokumentoidaan projektiin liittyvät tavoitteet, työmäärät, aikataulut ja jos projektilla on tarkka budjetti, sen asettamat rajaukset. Tässä vaiheessa voidaan jo tehdä asiakkaalta resurssikyselyä. Asiakkaalta voidaan tiedustella myös heidän valmiuksiaan projektin toteutukseen, joka omalta osaltaan myös määrittää tulevan projektin aikataulua. Samalla selvitetään, jos projektia varten tarvitaan valmistella jotakin erikoisresursseja, jotta toivottu lopputulos on tehtävissä, ja onko se yleensä tehtävissä budjetin sallimissa rajoissa. Projektinhallinta-alan de facto-standardiksi muodostunut American National Standards-instituutin luoma teos Project Management Body of Knowledge (PMBOK) kuvaa useimpiin projekteihin sopivan projektimallin yleispätevästi. Toinen yleisesti tunnustettu projektia osakokonaisuuksiksi ja näitä osakokonaisuuksia kuvaava teos tai oikeammin projektin jaotteluohjeistus on PRINCE2. Projektin vaatimuksia selvittäessä yleensä poimitaan näistä kahdesta teoksesta parhaiten soveltuvimmat osat. Projektinhallintamalli muodostuu yleensä hybridiksi edellä mainittujen teosten soveltuvimmista osista. /2/

4.2.1 Projektisuunnitelman laadinta esimuotoillusta rungosta

Kun esiselvitykset on tehty, projektille laaditaan projektisuunnitelma. Projektimallissa on määritetty projektisuunnitelman rungot laajuuksittain, joten sieltä voidaan valita projektin koon mukaan sopiva runko. Projektisuunnitelma kuvaa työn tilaajalle mitä projektissa aiotaan tehdä. Suunnitelmassa esitellään suunniteltu aikataulu, joka on mahdollisesti vielä jaettu pienempiin osakokonaisuuksiin ymmärryksen helpottamiseksi. Projektimallissa laajuudeltaan suuriksi tyypitetyissä projekteissa projektisuunnitelmaan kirjoitetaan myös ns. ”High-level”-tason, yksityiskohdiltaan karsitun mutta pääasiat esittävän, korkean tason, kuvaus projektista. Tämä tehdään siksi, jotta kaikkien sidosryhmien henkilöiden ei tarvitse käydä läpi yksityiskohtaisesti projektisuunnitelmaa, vaan ymmärrys pyritään saamaan aikaan jo pääosiin tutustumisella. Projektisuunnitelmassa kuvataan myös projektitiimi sekä mahdolliset resurssit mitä tullaan käyttämään projektin kuluessa. Kommunikointisuunnitelma sisältyy myöskin projektisuunnitelmaan.

Projektisuunnitelmaan kuuluu myös toiminnallinen määrittely. Toiminnallinen määrittely kuvaa projektin vaiheet askel askeleelta resursseittain.

Kun projektin vaiheet on kuvattu tarkasti, projektiryhmän ei tarvitse soveltaa projektitoimintaa vaan he tietävät miten toimia kussakin projektin vaiheessa. Yleisesti alalla käytössä olevia työkaluja edellä mainittuihin toiminteisiin ovat esimerkiksi OpenAir, Microsoft Project, ja ilmaisista avoimen lähdekoodin vaihtoehtoista ProjectLibre. /2/

Työnositus, eli projektin toteutuksen pilkkominen, (eng. WBS, Work Breakdown structure) onkin järkevä tehdä, jotta saadaan pilkottua projektille tärkeät suunnitellut tavoitteet käytännöllisen pieniin osiin, jotta niitä voidaan hallita joko delegoimalla kokonaisuuksia eteenpäin tai jaettua tehtävät suoraan tekijöille. Työnosituksen voikin esittää esimerkiksi GANTT-kaaviolla missä on visuaalisesti kuvattu aikajanoilla projektin osiot aloitus- ja lopetuspäivämäärittäin. /3/

Projektimalliin sisällytetään useita erilaisia projektisuunnitelmarunkoja, joista voidaan valita kulloiseenkin tarpeeseen sopivin ja muokata siitä käytettävä versio. Tällöin saadaan kaikkiin projekteihin pohjamateriaaliksi ennakolta mietitty ja laadukas projektisuunnitelma.

4.2.2 Sidosryhmien määritys ja aktivointi

Jotta projektiorganisaatio olisi etenemisen kannalta riittävä kattava, projektimallissa määritetään projektiin pakolliset sekä suositellut sidosryhmät. Sisäisiin sidosryhmiin kuuluvat toteuttava henkilöstö, projektin johtoryhmä ja eskaloitua varten määritetyt ylemmän tason työryhmät. Ulkoisiin sidosryhmiin kuuluvat myös mahdolliset alihankkijat ja heidän organisaationsa projektissa. Kaikki sidosryhmät eivät välttämättä ole projektissa mukana alusta loppuun, sidosryhmien määritykset muokkautuvat projektin mukana. Muun muassa PMBOKissa esitelty RACI-matriisin (Responsible (vastuullinen) – Accountable (vastuunalainen) – Consulted (konsultoitava) -Informed (informoitava)) eli vastuulistauksen tekeminen on projektin vastuujaakoja ajatellen selkeyttävä tekijä. Tällöin sidosryhmät tietävät vastuunsa ja heidän on helpompi keskittyä heille annettuihin ydintyötehtäviin. Projektipäällikkö päivittää statuksia sidosryhmille sovitun aikataulun mukaan. Projektimallissa onkin määritetty ennalta jokaiselle projektille suositellut sidosryhmät joita ilman projekti ei tulisi etenemään. /4/

4.3 Projektien onnistunut läpivienti ja kommunikointi

Projektimallissa määritellään osana projektisuunnitelmaa kommunikointisuunnitelma. Kyseinen suunnitelma on kuvattu yleisellä tasolla PMBOKissa. Se pitää sisällään projektinaikaiset sovitut kommunikointitavat, kommunikointiin osallistuvat osapuolet sekä kommunikointitiheyden. Tässä määrityksessä kuvataan, milloin statuspalavereita pidetään, kuka raportoi ja millä aikavälillä. Projektimalliin määritettyä kommunikaatiomallia seuraamalla varmistetaan se, että kaikki projektin sidosryhmä ovat tietoisia jatkuvasti projektin sen hetkisestä tilasta.

Projektien läpiviennissä on tärkeää luovia suvantokohdat läpi pitämällä projekti ”hengissä” aktiivisella kommunikoinnilla. Säännölliset palaverit ja raportoinnit pitävät toiminnan aktiivisena ja sitouttavat ja aktivoivat sidosryhmiä toimimaan projektissa aktiivisemmin. /5/

4.3.1 Riskianalyysi

Projektimalliportfolioissa keskisuuriksi ja laajoiksi tyypitettyjen projektien projektisuunnitelmaan kuuluu olennaisena osana laaja riskianalyysi. Riskianalyysissä listataan kaikki kuviteltavissa olevat riskit mitä projektiin voi liittyä sekä niille mahdolliset olevat vaikutukset projektille. Yleensä riskianalyysissä on laatia niin sanottu riskienhallintataulukko

(RBS, Risk Breakdown Structure), joka selkeyttää suunnittelua. Taulukkoon on pilkottu projektin mahdolliset riskikokonaisuudet omiksi riskeikseen. Taulukossa listatuille riskeille määritellään painoarvo sekä ehkäisevät ja korjaustoimenpiteet riskien mahdollisesti toteutuessa. Budjettia laadittaessa on myös otettava huomioon riskien mahdollisesti aiheuttamat rahalliset vaikutukset. Painoarvon mukaan sitten tehdään riskien seuranta ja korjaustoimenpiteitä, mikäli niitä on tarpeen tehdä. Tämä lisää projektin laadukkuutta sillä, että mahdollisesti kustannuksellisesti yllätykselliset elementit saadaan vähennettyä minimiin. /6/ Riskianalyysimalleja on useanlaisia. Suuriksi tyypitetyissä projekteissa on luontevinta käyttää muun muassa PMBOKissa kuvattua analyttistä mallia. Tässä mallissa käydään läpi laajalla otannalla mahdolliset ja mahdottomat riskit ja haarukoidaan sen jälkeen todennäköisimmät niistä. Todennäköisimmille riskeille tehdään vaikutusanalyysi ja suunnitellaan korjaus- tai palauttavat toimenpiteet.

4.3.2 Budjetin ja aikataulun määrittäminen

Kun tiedetään tavoitteet, voidaan määrittellä niihin kuluva työmäärä sekä mahdolliset raaka-aine- sekä välilliset kustannukset. Näiden yhteissummana saadaan määritettyä projektiin kuluva rahamäärä. Projektimallissa peilataan aiempiin vastaaviin projekteihin ja niiden toteutuneisiin budjetteihin aloitettavan projektin suunniteltua budjettia. Kustannusarvio laaditaan näiden esitietojen pohjalta ja jaetaan projektin vaiheittain ja toiminoittain. Budjettilaskennan automatisoimiseksi onkin olemassa erilaisia työkaluja, joita projektipäällikön kannattaa käyttää ylimääräisen käsin tehtävän työn vähentämiseksi.

Aikataulu on yksi haastavimmista osa-alueista projektinhallinnassa. Projektin alkumetreillä asiakas informoi heidän haluamansa aikataulun, jonka projektipäällikkö käy läpi projektiryhmän ja tarpeellisten sidosryhmien kanssa. On hyvin mahdollista, että asiakkaan esittämä aikataulu ei ole käytännön syiden takia mahdollinen, ja aikataulua joudutaan päivittämään sen mukaan mitä on mahdollista tehdä. Kun aikataulu on sovittu yhteisesti asiakkaan kanssa, projektipäällikkö neuvottelee sidosryhmien kanssa osa-aikataulut ja valvoo töiden edistymistä, jotta projektin osat pysyvät aikakehyksessään. /7/

4.3.3 Toiminnan seuraaminen ja raportointi

Projektia seurataan projektinhallintajärjestelmään säännöllisesti raportoitavilla työsuorituksilla, niiden päätepisteillä, ”milestoneilla” sekä mahdollisilla kokonaisuuksien ”gate”-pisteillä, ”porteilla”. Projektipäällikkö seuraa toteutusta tietyin väliajoin projektin aikana ja varmistaa että etenemistä tapahtuu ja jos ei tapahdu, pyrkii selvittämään ongelman syyn ja korjaamaan sen. Suomalaisessa projektinhallinnassa pidetään korkeimpana prioriteettina toimivaa lopputulosta, vaikka se edellyttäisi radikaalejakin ongelmien ratkaisuja projektin aikana. /8/ Projektien jakamisesta osiin ja osioiden päättämisestä niin sanottuihin portteihin, katselmointeihin on kuvattu kattavasti mm. PMBOKissa.

4.3.4 Projektin lopetuskriteerit

Kuten PMBOKissa kuvataan, jokaiselle projektille määritellään kriteeristö, minkä perusteella voidaan todeta projektin onnistuneen ja tulleen saatetuksi päätökseen. Jokaisella projektilla kriteerit määräytyvät juuri sille projektille halutun lopputuloksen mukaan. Projektimallissa onkin laadittu listaus mahdollisista onnistumisen kriteereistä projektityypeittäin.

Kun projektipäällikkö toteaa päättymiskriteerien toteutuneen, hän laatii projektin päätösraportin ja arvioi, miten projekti on mennyt: ovatko aikataulu ja budjetti pitäneet sekä ollaanko päästy haluttuun lopputulokseen onnistuneesti. Tämän jälkeen hän kutsuu koolle lopetuspalaverin, johon osallistuvat hänen valitsemansa sidosryhmät. Palaverissa käydään läpi lopetusraportti ja projektipäällikkö kirjaa asiakkaalta saamansa palautteen ylös. Vaihtoehtoisesti palaute voidaan pyytää sähköisessä muodossa suoraan projektinhallintajärjestelmään, josta sidosryhmät voivat lukea sen omaan tahtiinsa. /9/

5 RESURSSIENHALLINTA

5.1 Projektiryhmän johtaminen

Hyvinvoiva projektitiimi myös heijastaa mittareiden kautta hyvinvoivuttaan. Kun rasi-
tustaso on hallinnassa, tiimi toimii tehokkaimmalla mahdollisella tavalla. Tällöin työn
kuormittavat tekijät ja voimavarat ovat tasapainossa. Tämä on optimaalisin tila mihin py-
ritään projektinhallinnassa. Kun rasitus on kohdallaan, ei tarvita toteuttajilta venymisiä
ylitöiden muodossa ja tällä vältetään myös toteutumien viivästymisiltä. Ennalta käsin laa-
ditun strukturoidun projektimallin avulla voidaan aiempien kokemusten perusteella en-
nakoida ongelmatilanteita sekä ennustaa rasi-
tustasoja projektitiimille ja näin ehkäistä
mahdollisia ongelmia. Muussa tilanteessa uupumus voi alkaa syödä yhteisön tekemää tu-
lostoa. Useimmissa projekteissa kurinalaisella aikataulutuksen noudattamisella saadaankin
vähennettyä ylimääräistä työkuormaa projektitiimiltä. Projektimallissa onkin käytetty
aiemmista projekteista saatujen tietojen pohjalta realistista työkuorman jaottelua /10/

5.1.1 Ei-inhimilliset resurssit

Projektilla voi olla myös aineellisia resursseja sekä alihankkijoita, joita pitää hallita sa-
moin kuin projektiryhmää. Kyseiset resurssit ovat rinnastettavissa inhimillisiin resurs-
seihin, mutta kyseisten resurssien osalta voidaan hyödyntää pääosin numeerista johta-
mista ja toimia projektinhallinnassa sen mukaan, inhimillistä kerrointa ei tarvitse tällöin
huomioida.

5.1.2 Täydellinen projekti ja sen haasteet

Projektimallissa on pyritty luomaan projektiorganisaatio sellaiseksi, että se on mahdoli-
simman tehokas ja tavoitteiden hakeminen on suoraviivaista projektiryhmän sisällä. Hy-
vin harva organisaatio toimii optimaalisesti, jos jäseniltä jätetään tietoja pimentoon ja
vaaditaan kuitenkin tiettyihin tavoitteisiin pääsemistä. Sitoutuminen on parempaa, kun
kaikki oleelliset organisaatioon liittyvät asiat ovat kaikkien projektin kannalta oleellisten
henkilöiden tiedossa. PMBOKissa onkin kerrottu matriisiorganisaation olevan tehokkain
projektin läpivientiä ajatellen.

Projektista saadaan harvoin optimaalista siitä syystä, että muuttujia on niin projektiryh-
mässä kuin myös projektin tavoitteissa. Tilanteet muuttuvatkin usein projektin edetessä

mihin projektipäällikön on vain sopeuduttava ja kyettävä laatimaan strategia joka muokautuu sen hetkisen tilanteen mukaan.

Haasteina aikataululle usein ovat monenlaiset toimijat samassa projektissa ja heidän toimintakulttuurinsa. Kun nämä huomioidaan suunnittelussa ja saadaan aikaan hyvä projektitiimin henki, helpottuu yleensä myös suunnittelu ja käytännön tekeminen suuresti.

5.1.3 Jatkotoimenpiteet, palautteet ja niiden käsittely

PMBOKissa on kuvattu myös projektin palauteprosessi. Kun projektille on pidetty palaveri projektin tilaajan eli asiakkaan kanssa, projektille pidetään projektin projektiryhmän palautepalaveri. Tähän palaveriin osallistuu projektitiimi toteutusorganisaatiosta. Tässä tilaisuudessa käydään läpi projektin kulku sekä keskustellaan hyvin ja huonosti menneet asiat. Yleisesti asiakkaalta on jo pyydetty tähän mennessä palaute.

Käytäntö on osoittanut, että vaikka asiakkaat eivät olisi antaneet kasvokkain negatiivista palautetta, he eivät silti välttämättä ole tyytyväisiä kaikista projektien osakokonaisuuksien etenemisistä. Kritiikkiä ja kehitysehdotuksia voidaan kerätä esimerkiksi www-pohjaisella kyselyllä, joka alentaa kynnystä antaa kaikenlaista palautetta projektista.

Palautekeskustelun jälkeen voidaan haluttaessa pitää resursseittain sisäinen palaveri missä käsitellään parannusehdotukset ja mietitään, voidaanko omia prosesseja päivittää, jotta ongelmakohtia ei tule seuraavissa projekteissa. Palautteiden kerääminen ja käsittely ovat myös erittäin olennaisessa osassa projektimallin jatkokehitystä.

6 TUTKIMUKSELLINEN OSUUS

6.1 Tutkimuksen taustat

Liaison Technologiesilla otettiin 3.10.2014 käyttöön Pasaati Oy:n kanssa yhteistyössä luotu projektimalli. Projektimalliin tehtiin usean kuukauden aikana kartoitusta projektityypeistä mitä Liaison Technologies Oy on tehnyt, niissä käytössä olleista dokumenteista ja yleisistä toimintamalleista ja kirjattiin ne projektimalliksi.

Tämän päättötyön tutkinnallisen tehtävän aiheena oli käydä läpi tämän projektimallin käyttöönoton vaikutuksia projektitoimituksiin sekä tiedustella asiakkailta palautetta kyselyiden ja haastatteluiden muodossa. Lisänä vaikutusten analysointiin käytettiin MS Project-projektinhallintaympäristön tarjoamaa projektinkuvausdataa.

Projektimallin versio joka oli käytössä oli versioltaan 1.0. Yritys ja sen projektit kehittyvät jatkuvasti, niin myös projektimallin on kehityttävä jatkuvasti. Sen takia tässä tehtävässä analysoitiin tilaa ennen ja jälkeen projektimallin käyttöönoton. Haastatteluiden perusteella annetaan myös mahdollisia kehitysehdotuksia itse projektimalliin.

6.2 Tutkimustehtävän määrittely

Liaison Technologies Oy on korkeateknologian yritys, jonka toimialana on järjestelmäintegraatiot ja niihin liittyvät palveluliiketoiminnan ratkaisut. Yritykselle otettiin käyttöön 3.10.2014 projektinmalli, jonka vaikutuksia tässä työssä tutkitaan.

Tehtävän tilaaja määritteli tehtävän seuraavasti:

”Microsoft Enterprise Project management-ohjelmistosta otetaan projektidata ja analysoidaan se, tulokset toimitetaan työn tilaajalle.

- Tulokset:
 - tulosten tulee sisältää EPM-projekteilta saatavasta datasta tehdyn analyysin:
 - suunniteltu työmäärä verrattuna toteutuneeseen työmäärään.
 - projektin alkuperäinen arvioitu kesto vs. toteuma.
 - valittujen projektien osalta analyysin projektimallin sekä sen dokumenttipohjien hyödyntämisestä projektissa ja mahdollisesta relaatiosta em. analyysin tuloksiin. Valitaan projektit myöhemmin sovitavalla tavalla.

- Sovitut henkilöhaastattelut on tehty ja tulokset analysoitu ja tulokset toimitettu työn tilaajalle. Rajataan lähtöaineistoryhmä viiteen henkilöön Integration Services –tiimistä (kolme projektipäällikköä / Implementation Manageria ja kaksi Integration Analystiä) ja viisi erikseen sovittua asiakasta.
- Työssä käytettävä Webropolin toimittama web-kysely on tehty valituille asiakkaille ja sen tuloksia analysoitu ja tulokset toimitettu työn tilaajalle. Asiakkaiden määrä ja nimet sovitaan yhdessä.
- Projektikohtainen web-pohjainen tyytyväisyyskysely on käytettävissä yrityksellä.

Huomioitavaa tässä yhteydessä on se, että asiakkaista tavoitettiin 4, joilta kyselypatteristodata saatiin. Kolme näistä neljästä asiakkaasta halusi kommentoida tarkemmin kyselyä keskustelemalla. Yksi asiakaskyselyhaastattelu korvattiin sisäisellä kyselyllä.

6.3 Ratkaisu ja tulokset

6.3.1 Tehtävänasettelun analysointi

Tehtävänannossa oli tarkoitus saada aikaan kattava analyysi, joten sitä kannatti lähestyä riskiä peilaavilla menetelmillä. Tulosten analysoinnin lisäksi suoritettavana osana oli tarkoitus saada projektimalliin asiakastyytyväisyyskysely, jota yritys voisi käyttää jatkossa projektiansa palautteen saamiseen.

6.3.2 Tavoitteiden ja vaatimusten asettelu

Tehtävässä tavoitteena oli tunnistaa ongelmalliset projektit projektidatan analysoinnin avulla ja laatia kyselyjen perusteella kattava lista kehitysehdotuksista, jotta projektimallia voitaisiin parantaa juuri päättötyön tilaajan asiakkaiden toiveisiin peilaten.

6.3.3 Ratkaisujen etsiminen

Aineiston tutkimusongelmaa lähestyttiin tutkimuskolmio-metodin avulla.

Aineiston tutkimisessa edettiin käyttäen deduktiivista menetelmää, eli useasta osatekijästä haluttiin löytää tarpeeksi tuloksia, joista voitaisiin laatia pätevä yleistys. /12 /



Kuva 1, Tutkimuskolmio

Jotta saatiin kerättyä numeerista, analysoitavaa dataa: tehtiin www-pohjainen kyselypatte-risto, josta voitiin analysoida helposti tietyt osa-alueet joissa olisi parannettavaa.

- Haastatteluilla edellä mainittuun liittyen saatiin asiakkaiden mielestä kehitystä vaa-tivat seikat kirjattua talteen ja siirrettyä kehitystarvelistalle.
- Projektidataa analysoimalla paikannettiin ne projektit, jotka eivät olleet menneet suunnitellun mukaisesti.

6.4 Kyselyanalyysi

Kyselystä saatavaa aineiston analysointia lähdettiin tekemään vastaajien mielestä tärkeiden projektissa esiintyvien asioiden etsimisellä ja niiden tärkeyksien määrittämisellä. Kun yhtei-set esiintymät löytyivät, ne pyrittiin irrottamaan asiayhteydestään ja laatimaan validi yleis-tys asiasta.

6.5 Projektidata-analyysi

Aikaväliksi otettiin vuosi ennen projektimallia ja vuosi sen jälkeen.

Muuttujiksi analyysille määritettiin aikataulu (suunniteltu vs. toteuma) ja suunnitellut vs. käytetyt tunnit

Projektidatan seulonta tehtiin seuraavin periaattein:

- Projektin oli oltava valmis.
- Projekti oli aloitettu valitussa aikaikkunassa
- Projektit jaettiin ”aloitettu ennen projektimallia” ja ”aloitettu projektimallin jälkeen” – taulukoihin ja analysoitiin sovitulla muuttujilla

Huomioita itse datasta ennen tarkkaa analyysia:

- Kaikissa projekteissa ei ollut niin sanottua baselinea, ne jouduttiin poistamaan analysoitavasta datasta. Vaihtelua oli kaikilla projektipäälliköillä.
- Projektidatassa oli yleisesti suuresti vaihtelua
- Tyypiltään verkkolaskuprojekteissa projektimalli on vähentänyt aikataulujen venymisiä.

Kun analyysi oli saatu toteutettua, seuraavia havaintoja tehtiin:

- Projektimallin käyttöönoton jälkeen myöhässä olleet projektit olivat lähes yksinomaan ”data integration” -tyyppisiä
- Tausta-aineistoa tutkimalla selvisi, että projektin viivästymiset johtuivat 90-prosenttisesti asiakkaasta. Tämä selvitettiin tutkimalla viivästyneiden projektien dokumentointeja.
- Projektien viivästymisen määrät ovat vähentyneet tunneissa, vaikka kokonaisuutena viivästyneet projektien kappalemäärät ovat lisääntyneet. Projektimallia edeltävässä projektijoukossa suhdeluku oli 16/74, eli 21% aikataulusta myöhästyneitä. Projektimallin käyttöönoton jälkeen datassa oli 30/69, eli 43% viivästyneitä. Huomattavaa on kuitenkin, että ylityt työmäärät on näissä viivästyneissä projekteissa vähentyneet.
- Työmäärää tutkittaessa 20/53 eli 37% meni ennen projektimallia yli työmääriltään. Näissä keskimääräinen ylitys oli 260,2%
- Projektimallin jälkeen ylittyneiden projektien määrä oli 20/49 eli 41% kaikista projekteista. Työmäärät on saatu aiempaa paremmin pidettyä kurissa, keskimääräinen ylitys oli 75,3%.

6.6 Web-kyselyanalyysi

Kyselyt analysoitiin läpi ja niistä laskettiin yleisarvosana. Tuloksissa 1 oli paras ja 6 huonoin arvosana.

10. Miten koit työn etenevän projektin aikana ? *

Kyllä 1 2 3 4 5 6 Ei

11. Miten hyvin projektin päätöstoimenpiteet hoidettiin ? *

Hyvin 1 2 3 4 5 6 Huonosti

12. Nykyisen projektimallin toimivuus verrattuna entiseen ? *

Erittäin todennäköisesti suosittelisin 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 En suosittelisi

13. Sana on vapaa; Miten voisimme parantaa nykymallin toimivuutta ? *

Kuva 2, Sisäisesti tehty kysely

11. Olisiko toteutusorganisaatio "työnsä tasalla" ? *

Kyllä 1 2 3 4 5 6 Ei

12. Miten hyvin mielestänne projektin päätöstoimenpiteet hoidettiin ? *

Hyvin 1 2 3 4 5 6 Huonosti

13. Kuinka todennäköisesti suosittelisit tätä yritystä ystävälle tai työtoverille ? *

Erittäin todennäköisesti suosittelisin 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 En suosittelisi

14. Sana on vapaa; pyytäisimme kommentteja miten voisimme parantaa projektitoimitustamme ?

Kuva 3, Asiakaskysely

Yleisarvosanat muodostuivat seuraavasti:

- Englanninkielisestä asiakaskysely 1,85
- Suomenkielisestä asiakaskysely 1,92
 - Kehitystarpeet näissä painoutuivat dokumentaation vajavaisuuteen.

Sisäisestä kyselystä pisteytys 2,29

- Sisäisesti haasteet painottuvat aikataulutukseen ja kommunikaation kehittämiseen.

Kokonaisuutena projektimalli sai arvosanan 2,02. Taso oli siis kauttaaltaan hyvä mutta hienosäätöä siis tarvitaan. Tarkemmat painotukset löytyvät yhteenveto-kappaleesta.

6.7 Haastatteluanalyysi

Haastatteluista etsittiin seuraavin teemoin yhteisiä nimittäjiä:

- Asiakkaan mielestä hyvin onnistuneet asiat
- Asiakkaan mielestä huonosti onnistuneet asiat
- Asiantuntijoiden mielestä hyvin onnistuneet asiat
- Projektipäälliköiden mielestä hyvin onnistuneet asiat

Nämä asiat irrotettiin asiayhteydestään ja listattiin ja määritettiin neljä tärkeintä elementtiä tärkeysjärjestykseen esiintymisfrekvenssin mukaan.

Hyvin onnistuneet asiat:

1. Projektin yleinen sujuvuus
2. Projektioorganisaation joustavuus
3. Lopputulokset
4. Kustannustehokkuus

Huonosti onnistuneet asiat:

1. Projektin alustus tarpeeksi kattavasti
2. Myyntidokumentaation erot verrattuna todelliseen
3. Dokumentointi jälkikäteen
4. Jatkuvien seurantalaverien puute

6.8 Kehitysehdotukset

Haastatteluiden perusteella tunnistettiin seuraavat kehitystarpeet ja tehtiin alla mainitut ehdotukset prosessin parantamiseksi:

Sisäiset parannusehdotukset:

- Tuotantoonvientiin kiinteä proseduuri sekä project support model (supporttityön hinta ja mitä siihen kuuluu).
- Hypercaren aikainen käsittelyprosessi yhteyksille.
- Backup-henkilöiden määrittäminen projektitiimille, niin asiakkaalla kuin Liaisonillakin.
- OpenAir-integraation kehitys kyselypatteristolle.
- Raportoinnin kehitys: Käytetyt tunnit vs. arvioidut joka raporttiin automatisoidusti.
- Managed servicessä kaikille asiakkaille käyttöön miniprojektimalli tai ainakin viralliset CR:t (poistetaan loputon/päämäärätön tekeminen).
- Program management olisi hyvä pitää oikealla alustalla, muualla kuin excelissä.
- Templaattien kehitysehdotukset:
 - Transitioprojektien templaatin luonti projektisuunnitelmiseen ja dokumentteineen
 - Spesifiset templaattit joka projektityypille, tällä saavutetaan suurempi yhdenmukaisuus tekemisessä

- Projektit, jotka ovat tyypiltään verkkolaskuprojekteja, kehitysehdotukset:
 - Tarkennukset verkkolaskuprojektien myyntiin, muun muassa mitä sisältää "pienimuotoiset työt"
 - Verkkolaskuprojekteissa etukäteiskysely valmiudesta asiakkaille (aktivoi asiakasta tutustumaan aineistoon)
 - End-to-end-mappausspeksi finvoicelle ja teappsille ja esimerkki generiselle visualisoinnille.
 - FAQ-osio verkkolaskutemplaten alkuun sisältäen käsitteet mitä projektissa tullaan käymään läpi
 - Verkkolaskutuksen EU:n laajuisten skenaarioiden määrittely, jotta ei korosteta asiakkaalle turhan paljoa työläyttä
- Puhelinpalaverien työmäärien realistisuus. Arvioissa on minimaalinen määrä.
- Kausittaiset projektien läpikäynnit toteutustiimissä, Q & A
- Viimeisenä projektimalli jakoon koko porukalle muistin virkistykseksi

Asiakkailta tulleet parannusehdotukset:

- Mappausdokumentaatio puuttuu yleensä verkkolaskuprojekteista.
- Aikataulutus muutoksille (pienet muutokset voivat jäädä jalkoihin).
- Projektinaikainen raportointi visuaalisesti, esimerkiksi GANTT-kuvakaaviolla?
- Staattiset palaverit aina projekteissa, pelkästään e-mailit eivät riitä
- Varahenkilöt toteuttajille määriteltävä.
- Helpdeskin tavoitettavuus todella huono, se korjattava.

7 TEORIA TULOSSIIN JA YHTEENVETO

7.1 Teorian peilaus tuloksiin

Kun arvioidaan tulosten todenmukaisuutta, on hyvä miettiä niiden realistisuutta ja peilata sitä PMBOKissa esiteltyihin yleisesti laadukkaiksi ja suoraviivaisiksi todettuihin toimintamalleihin. Nämä mallit on kuvattu tässä työssä teoriaosiossa. Tällöin saadaan veranto joka paljastaa tarvittavat kehityskohdat projektimallissa.

Työn tilaajan prosessit noudattavat pääasiallisesti PMBOKissa esitettyjä teorioita ja projektimalli onkin sitä vasten peilattuna melkoisen kypsällä tasolla ja näin ollen mallissa olevat osiot vastaavat kohtuudella PMBOKin projektimallia. Isoja aukkoja projektien toimituksien kuvaamisissa ei tätä työtä tehdessä havaittu. Arvioitaessa web-palautteiden numeerisia arvoja itse projektimallin osalta, pitänee todeta, että projektimalli on lyhentänyt projektien läpimenoaikoja tällä otantajoukolla 22 prosenttia. Asiakkaat sekä asiantuntijat yrityksessä ovat kokeneet arvokkaaksi valmiiksi mallinnetun projektin edut. Itse arvostanoja lähdettiin tulkitsemaan niin että jokaisen osakohdan pitäisi olla yli 3 / 6. Kun tulokset saatiin otettua ulos järjestelmästä, todettiin että näin onkin eikä projektimallissa itsessään ole tällä hetkellä vakavia puutteita. Siksi on tulosten perusteella todettava, että seuraavat kehityspisteet projektimallissa ovat prosessien hienosäädöt. Projektimallin laadukkuutta voitaisiin parantaa siten, että otetaan kehitysprojektiksi asiakkailta tulleiden palautteiden kuvaamat haastekohdat tehtävälistoilla ja hakemalla niihin ratkaisut. Tässä tapauksessa haasteina eivät olleet itse prosessit vaan esitetietojen läpikäynti, kommunikointi ja dokumentointi.

Kehitysprojektin lähtökohdat tällä hetkellä ovat potentiaaliset vaikkakin kehitystä vaativia. Asiakkaiden kommenttien perusteella tarvitaan laatia projektityypeittäin projektin aloitustietopaketti mikä saattaa projektiryhmän lähtötiedoiltaan samalle tasolle. Toisena asiana jo nyt käytössä olevaa kommunikaatiosuunnitelmaa voitaisiin tarkentaa yksityiskohtaisemmaksi. Kolmas haaste on dokumentointi projektin päättyessä. Nyt dokumentointi olennaisilta osiltaan kunnossa, mutta asiakkailta tulleessa palautteessa toivottiin projekteihin tarkennettuja end-to-end-mappausdokumentteja sen hetkisestä tilanteesta. Tätä varmasti voitaisiin automatisoida tulevaisuudessa.

Tähän mennessä käytäntö on osoittanut, että kun rajataan katsanto allekirjoittaneen läpikäymiin projekteihin, projektinhallinnan ohjenuorana PMBOK on hyvin arvokas ennalta käsin laadittuine malleineen. Käytännössä hyvin harvoin päästään optimaaliseen PMBOKIN mukaiseen projektin läpivientiin. Optimaalisesta projektista poikkeamiseen syitä yleensä on useita, ja sen seurauksena aikataulut venyvät. Esimerkkinä poikkeaman syiksi voidaan mainita IT-toimitusprojekteissa tilaajan puutteellisten valmiuksien tai tietojärjestelmien kehittymättömyyksien takia.

7.2 YHTEENVETO

Projektimallin luominen ja käyttöönotto on ollut haaste yritykselle kuin yritykselle. Prosessien kartoitus kohta kohdalta ja dokumentointi on mittava urakka Liaison Technologies Oy:lle. Tässä lopputyössä on käyty läpi niiden vaikutuksia niin hyvien kuin huonojenkin vaikutusten osalta. Asiakashaastatteluista, yrityksen sisäisistä haastatteluista ja web-kyselyistä on havaittavissa se, että asiakkaat ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä projektintoimittajayrityksen toimintaan. Asiakkaiden tyytyväisyystasoa kuitenkin nostaisi se, että prosessit käytäisiin läpi ja niitä hienosäädettäisiin projektikohtaisesti ja dokumentointia parannettaisiin pala palalta. Seuraavissa liitteissä on otettu www-pohjaisesta työkalusta esimerkkinä tehdyn projektin palautekyselyn tuloksia. Päätötyön toteuttajan ja kirjoittajan mielestä onkin ilahduttavaa huomata, että tätä päätötyötä kirjoittaessa kehitysehdotukset ovat edenneet ja yritys päivittää dokumenttipohjia asiakkailta tulleiden palautteiden mukaisesti.

Liaison Project Survey For Selected Customers [Näytetään 2 vastaajaa, kyselyssä yhteensä 2 vastaajaa](#)

1. Was project delivery content as agreed ?

Vastaaajien määrä: 2

	1	2	3	4	5	6		Yhteensä	Keskiarvo
Yes	1	0	1	0	0	0	No	2	2

2. Were you able to contact project organization / support whenever changes were needed (during the project) and were changes done in timely manner ?

Vastaaajien määrä: 2

	1	2	3	4	5	6		Yhteensä	Keskiarvo
Yes	1	0	1	0	0	0	No	2	2

3. Professionalism of the project organization ?

Vastaaajien määrä: 2

	1	2	3	4	5	6		Yhteensä	Keskiarvo
Very good	1	1	0	0	0	0	Not good	2	1,5

4. Did project organization answer you with satisfactory amount of information ?

Vastaaajien määrä: 2

	1	2	3	4	5	6		Yhteensä	Keskiarvo
Very timed manner	1	1	0	0	0	0	Not fast enough	2	1,5

5. General quality of project delivery ?

Vastaaajien määrä: 2

	1	2	3	4	5	6		Yhteensä	Keskiarvo
Good	1	1	0	0	0	0	Bad	2	1,5

6. How satisfied were you on Liaisons quality of service.

Vastaaajien määrä: 2

	1	2	3	4	5	6		Yhteensä	Keskiarvo
Very Satisfied	0	2	0	0	0	0	Not satisfied	2	2

7. How well agreed schedules were kept during the projects ?

Vastaajien määrä: 2

	1	2	3	4	5	6		Yhteensä	Keskiarvo
Kept very well	1	1	0	0	0	0	Not kept	2	1,5

8. Level of communication during there project(s) ?

Vastaajien määrä: 2

	1	2	3	4	5	6		Yhteensä	Keskiarvo
Good	1	1	0	0	0	0	Not good	2	1,5

9. Level of documentation during project(s) ?

Vastaajien määrä: 2

	1	2	3	4	5	6		Yhteensä	Keskiarvo
Good	1	1	0	0	0	0	Not adequate	2	1,5

10. How good was the received information package from the project / projects was ?

Vastaajien määrä: 2

	1	2	3	4	5	6		Yhteensä	Keskiarvo
Sufficient	1	0	1	0	0	0	Not adequate	2	2

11. Was the delivery organization "up to task" ?

Vastaajien määrä: 2

	1	2	3	4	5	6		Yhteensä	Keskiarvo
Yes	1	1	0	0	0	0	No	2	1,5

12. How well was the projects closure handled ?

Vastaajien määrä: 2

	1	2	3	4	5	6		Yhteensä	Keskiarvo
Extremely well	0	2	0	0	0	0	Not well	2	2

13. Would you recommend this company to friend or co-worker ?

Vastaajien määrä: 2

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		Yhteensä	Keskiarvo
Yes I would	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	I would not	2	2

Liaison Projektimallikysely Valituille asiakkaille [Näytetään 2 vastaajaa, kyselyssä yhteensä 2 vastaajaa](#)

1. Oliko projektitoimitus halutun mukainen ?

Vastaajien määrä: 2

	1	2	3	4	5	6		Yhteensä	Keskiarvo
Kyllä	2	0	0	0	0	0	Ei	2	1

2. Oliko projektioorganisaatio tavoitavissa ja tehtiinkö muutokset tarpeeksi nopeasti ?

Vastaajien määrä: 2

	1	2	3	4	5	6		Yhteensä	Keskiarvo
Kyllä	1	1	0	0	0	0	Ei	2	1,5

3. Toteutusorganisaation toimenpiteiden ammattimaisuus ?

Vastaajien määrä: 2

	1	2	3	4	5	6		Yhteensä	Keskiarvo
Erittäin hyvä	1	1	0	0	0	0	Ei hyvä	2	1,5

4. Saitteko tarpeeksi kattavat vastaukset kysymyksiinne ?

Vastaajien määrä: 2

	1	2	3	4	5	6		Yhteensä	Keskiarvo
Erittäin kattavat	0	2	0	0	0	0	Vajavaiset	2	2

5. Yleinen projektitoimituksen taso ?

Vastaajien määrä: 2

	1	2	3	4	5	6		Yhteensä	Keskiarvo
Hyvä	1	1	0	0	0	0	Huono	2	1,5

6. Miten tyytyväinen olitte yleiseen palvelutasoomme ?

Vastaajien määrä: 2

	1	2	3	4	5	6		Yhteensä	Keskiarvo
Erittäin tyytyväinen	1	1	0	0	0	0	Ei tyytyväinen	2	1,5

7. Miten hyvin aikataulu piti projektissa ?

Vastaajien määrä: 2

	1	2	3	4	5	6		Yhteensä	Keskiarvo
Hyvin	1	1	0	0	0	0	Aikataulu ei pitänyt	2	1,5

8. Kommunikaation taso projektin aikana ?

Vastaajien määrä: 2

	1	2	3	4	5	6		Yhteensä	Keskiarvo
Hyvä	1	1	0	0	0	0	Riittämätön	2	1,5

9. Dokumentaation taso projektin aikana

Vastaajien määrä: 2

	1	2	3	4	5	6		Yhteensä	Keskiarvo
Riittävä	0	1	1	0	0	0	Riittämätön	2	2,5

10. Kuinka kattava saamanne tietopaketti projektista oli ?

Vastaajien määrä: 2

	1	2	3	4	5	6		Yhteensä	Keskiarvo
Riittävä	0	1	0	0	1	0	Puutteellinen	2	3,5

11. Oliko toteutusorganisaatio "työnsä tasalla" ?

Vastaajien määrä: 2

	1	2	3	4	5	6		Yhteensä	Keskiarvo
Kyllä	1	1	0	0	0	0	Ei	2	1,5

12. Miten hyvin mielestänne projektin päätöstoimenpiteet hoidettiin ?

Vastaajien määrä: 2

	1	2	3	4	5	6		Yhteensä	Keskiarvo
Hyvin	0	2	0	0	0	0	Huonosti	2	2

13. Kuinka todennäköisesti suosittelisit tätä yritystä ystävälle tai työtoverille ?

Vastaajien määrä: 2

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		Yhteensä	Keskiarvo
Erittäin todennäköisesti suosittelisin	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	En suosittelisi	2	2

1. Oliko projektitoimitus projektisuunnitelman mukainen ja tehtiinkö muutoksista muutospyyntö ?

Vastaajien määrä: 6

	1	2	3	4	5	6		Yhteensä	Keskiarvo
Kyllä	2	2	1	1	0	0	Ei	6	2,17

2. Oliko projektiorganisaatio aktivoitu tarpeeksi hyvin, olivatko projektin aikana ilmenneet muutospyyntö organisoitu ajallaan?

Vastaajien määrä: 6

	1	2	3	4	5	6		Yhteensä	Keskiarvo
Kyllä	1	3	1	1	0	0	Ei	6	2,33

3. Toteutusorganisaation yhteistyön toimivuus ?

Vastaajien määrä: 6

	1	2	3	4	5	6		Yhteensä	Keskiarvo
Erittäin hyvä	2	2	2	0	0	0	Ei hyvä	6	2

4. Jaettiin projektin aikana esiin nousseisiin kysymyksiin tarpeeksi kattavat vastaukset ?

Vastaajien määrä: 6

	1	2	3	4	5	6		Yhteensä	Keskiarvo
Erittäin kattavat	1	4	1	0	0	0	Vajavaiset	6	2

5. Miten projektia vietiin eteenpäin ?

Vastaajien määrä: 6

	1	2	3	4	5	6		Yhteensä	Keskiarvo
Hyvin	1	4	1	0	0	0	Huonosti	6	2

6. Miten hyvin aikataulu piti projektissa ?

Vastaajien määrä: 6

	1	2	3	4	5	6		Yhteensä	Keskiarvo
Hyvin	1	3	0	1	1	0	Aikataulu ei pitänyt	6	2,67

7. Kommunikaation taso projektin aikana ?

Vastaajien määrä: 6

	1	2	3	4	5	6		Yhteensä	Keskiarvo
Hyvä	1	3	1	1	0	0	Riittämätön	6	2,33

8. Yleinen dokumentaation taso projektin aikana

Vastaajien määrä: 6

	1	2	3	4	5	6		Yhteensä	Keskiarvo
Riittävä	2	0	4	0	0	0	Riittämätön	6	2,33

9. Kuinka hyvin projekti alustettiin toteutustimissä ?

Vastaajien määrä: 6

	1	2	3	4	5	6		Yhteensä	Keskiarvo
Riittävä	1	2	1	1	1	0	Puutteellinen	6	2,83

10. Miten koit työn etenevän projektin aikana ?

Vastaajien määrä: 6

	1	2	3	4	5	6		Yhteensä	Keskiarvo
Kyllä	1	5	0	0	0	0	Ei	6	1,83

11. Miten hyvin projektin päätöstoimenpiteet hoidettiin ?

Vastaajien määrä: 6

	1	2	3	4	5	6		Yhteensä	Keskiarvo
Hyvin	1	3	1	0	1	0	Huonosti	6	2,5

12. Nykyisen projektimallin toimivuus verrattuna entiseen ?

Vastaajien määrä: 6

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		Yhteensä	Keskiarvo
Erittäin todennäköisesti suosittelisin	1	1	4	0	0	0	0	0	0	0	En suosittelisi	6	2,5

13. Sana on vapaa; Miten voisimme parantaa nykymallin toimivuutta ?

[Dashboard](#)

Vastaajien määrä: 6

Näytä kaikki

- Projektimalli on varmaan ihan hyvä, mutta ongelma on siinä että sitä ei aina noudateta.
- Mielestäni pitäisi saada yhteinen työohjaustyökalu esim. Jira. Tällöin olisi huomattavasti parempi läpinäkyvyys per projektitehtäjä, projektipäällikkö voisi sieltä seurata taskien etenemistä. Lisäksi tänne saataisiin luotua huomattavasti paremmin työjono kuin nykyiseen OA:han
- Sopimalla delegointikäytännöt
- Program tyyliseen tekemisen seurantaan työkaluja/käytäntöjä hallita resurssia ja aikatauluja muutostilanteissa. Jira/OA?

Ajatus: projektisuunnitelma lähtee otsikkotasolta ja suunnitelmahan on erilainen projektin tyypistä riippuen, missä vaiheessa mitään tehdään ja tarvitaan. TEMPLATessa ei välttämättä tarvita kuin otsikot ensi-alkuun. Eri projektityypeille voisi olla hyödyllistä julkaista omat templat joissa on mukana tyyppille kuuluvia steppejä ja asiasisältöä. Esimerkiksi SW projekti ja Transitio projekti tehdään samalle pohjalle mutta onhan näissä lähestymistavassa eroa jolloin omanlaiset pohjat ohjaisi keskittymään oikeisiin asioihin suunnittelussa.

- -Projektitiimille kunnollinen alustus kokonaisscopesta, aikataulusta ja tavoitteista.
- -Määritetään kullekin projektivaiheelle/gatelle kriteerit, jotka tulee täytyä ja joista pidetään kiinni, eikä edetä höllyttömästi projektissa ennen kuin avoimet kysymykset on sovittu/selvitetty (esim. epäselvät speksit, puutteelliset prosessikohtaiset aukot ymmärryksessä kuinka jokin toimii/tulee kuvata asiakkaan aineistossa tms.).
- -Testivaiheessa indikoiti asiakkaalle, että testauksen kattavuus ja tulosten hyväksyntä on myös heidän vastuulla ja tulee ymmärtää, että mitä ei testata/tarkasteta, ei voida taata toimivaksi tulevaisuudessa eikä tätä korjata ilmaiseksi esim. reklamaation johdosta.
- -Projektin lopetusvaiheen selvittäminen asiakkaalle; mitä tapahtuu, kun projekti loppuu (= projektiä ei vastaa tuotannonaikaisiin tukipyyntöihin > tiketit, asiakastuki). MSA tietenkin erikseen, mutta siinäkin korostettava supportin ja projektityön rajat jollain tasolla.
- -Projektin toteutuksen dokumentointiin tulisi panostaa, jotta esim. asiakastuen on helpompi antaa vastauksia/selvittää mitä projektin aikana on sovittu toteutettavaksi (toimii aika ok jos solution design sisältää tarpeeksi tarkan tason tieto)

6.

8 VIITTEET JA LÄHTEET

- /1/, http://www.projekti-instituutti.fi/en/services/abc_project_model/why_do_we_need_a_unified_project_model, luettu 15.8.2016
- /2/, PMBOK V4 sivu 61, 105, Verify Scope & Collect requirements
- /3/, PMBOK V4 sivu 112, WBS
- /4/, *GANTT-Chart*, Wilson, James M. (1 September 2003). "[Gantt charts: A centenary appreciation](#)"
- /5/, PMBOK V4 sivu 46, Identify Stakeholders, s. 221, RACI-Matrix
- /6/, PMBOK V4 sivu 255, Basic Communication Model
- /7/, PMBOK V4 sivu 277, Plan Risk Management, s. 302 Monitor and Control Risks, sekä
<http://project-management.com/understanding-the-risk-breakdown-structure-rbs/>, luettu 10.8.2016
- /8/, PMBOK V4 sivut 152 ja 169, Schedule & Costs
- /9/, PMBOK V4 s.262, Report performance
- /10/, PMBOK V4 sivu 342, Close procurements
- /11/, PMBOK V4 sivu 217, Human Resource plan, sivu. 236, Manage Project Team
- /12/, PMBOK s. 261, Manage Stakeholder Expectations
- /13/ <https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/mtt/.../Riitta%20Haverinen%2008102009.ppt>, luettu 23.7.2016
- /14/ PMBOK, s. 71, Project Intergration management
- /15/ Projekti-instituutti, ABC-projektimalli (http://www.projekti-instituutti.fi/palvelut/abc_projektimalli), luettu 23.7.2016

LÄHTEET:

Project Management Institute, Inc 2008, PMBOK, English 4th Edition PMI (TAMK, finna.tamk.fi)

Project Management Institute, 2016, What is Project management
<https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management>

Webropol kyselyt, 2016 (<https://www.webropolsurveys.com>)

Prince 2 (<https://prince2.com/uk/>), luettu 21.7.2016

Bryson, J. M. 2004. What to do when stakeholders matter. Stakeholder Identification and Analysis Techniques, PDF . <URL: <http://www.wagnerbriefing.com/downloads/Bryson%20Stakeholder%20ID%20and%20Analysis%20PMR%20Article.pdf> >. Paperiversio: Public Management Review, Volume 6, Number 1, March 2004
 Luettu 23.7.2016

Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus: Tutkimuskolmio-metodi:
<https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/mtt/.../Riitta%20Haverinen%2008102009.ppt>,
 luettu 20.7.2016

Vuorovaikutus sekä tutkimus

<https://www.jyu.fi/edu/laitokset/okl/hankkeet/vuorovaikutusprosessit-ja-osallisuuden-tukeminen>, luettu 23.7.2016

Suomen Projekti-insituutti, ABC-projektimalli:

http://www.projekti-insituutti.fi/palvelut/abc_projektimalli, luettu 23.7.2016

Wilson, James M, GANTT-kaavio(2003): "*Gantt charts: A centenary appreciation*" (<http://www-public.it-sudparis.eu/~gibson/Teaching/CSC7003/ReadingMaterial/Wilson03.pdf>), luettu 16.7.2016

Project Insight, 5 Phases of project management

<http://www.projectinsight.net/project-management-basics/basic-project-management-phases>, luettu 10.7.2016

TKK, Markus Melin, Projektisuunnitelmaesimerkki:

rake.tkk.fi/fi/johdanto/tavoitteet/rake_projektisuunnitelma.pdf, luettu 1.6.2016

9 LIITTEET

Litteroinnit

9.1 Liite, Litterointi asiakashaastattelusta, Asiakas 1

(Pete): I will be recording this session so I can combine all feedback and come back to this later.

(Customer1 Person1): Ok

(Customer1 Person2): ok

(Pete): You have been working with Project Manager and Integration analyst so let's take one of those projects and comment on that. Basically, there are also general questions but let's concentrate on one of these so we can pinpoint some of the feedbacks. But if you want it to be on-going project, that is possible as well.

(Customer1 Person2): ok

(Customer1 Person1): does it need to be closed or can it be ongoing project?

(Pete): Closed because we also check the closing procedures for the project.

Also, final subtasks for the projects will be discussed.

Let's pick one of the projects and can be one of the Swedish / Norwegian also.

So, Was the delivery content as agreed? Did the delivery content change?

(Customer1 Person1): Here is the issue: I was not involved from the beginning.

(Customer1 Person2): from the invoice-side it was just as planned.

(Pete): I think invoicing in Norway is a bit new to us as well.

(Customer1 Person2): That was problem in the project, yeah.

(Pete): If we go forward, were you able to contact project organization or get support whenever changes were needed (during the project)?

(Customer1 Person1): Yeah

(Customer1 Person2): Yes, definitely.

(Customer1 Person1): At least when I participated, Ari-Matti were able to provide very good answers very quickly. No problems on that. I have to say sometimes Liaison stopped to have these project meetings and that like stopped and we did continue by e-mail.

(Pete): That would have been consistent to have these meetings?

(Customer1 Person1): We did have these kind of meeting in testing phases when there where something critical to say. It would be good to have these as static. Just 15 minutes to get all parties in same page.

(Customer1 Person2): Because if you are operating only via e-mail it usually takes so much time to get any answers, from our side also. It would to be good to have small meetings to get answers more quickly.

(Customer1 Person1): That is what you normally provide, isn't it? In this case, when testing was started it did like died out.

(Pete): These are good comments. I will create a memo and hopefully we will get consistent projects in the future so everyone has clear picture how to proceed with the projects.

(Customer1 Person2): And this project was a bit difficult. Of course there are plenty of projects which are going very well, but let's check with this example.

(Pete): Was the person who did work with you, in this case Ari-Matti up to task?

(Customer1 Person1): I have to say that he was professional but he did not have the competence which was needed for invoicing in Norway.

(Pete): Invoicing in Norway is an ongoing project which also contains Norwegian PEPPOL and we do have new invoicing project manager. We aim to have similar functionality for all European countries than we have in Finland and we are creating it bit by bit. That is the main plan.

(Customer1 Person2): Ok

(Customer1 Person1): When you are talking about professionalism, from the managing point it was good but

the technical knowledge for the Norwegian it was missing some on Liaison side.

(Customer1 Person2): PEPPOL was kind of a mystery for Liaison as well. When we sent invoice there it was

kind of a black hole. Nobody knew the status of that invoice.

(Pete): I can confirm that we received feedback from invoicing and error reporting has been upgraded so this has been advancing as well.

The beginning of this project, was the documentation ok for this project?

(Customer1 Person1): I cannot answer to this question, this goes to Customer1 Person2

(Customer1 Person2): Documentation was quite ok, no issues.

(Pete): That is good to hear.

Then to the next question. The general quality delivery. We did discuss a bit of this already.

You did mention that in general it was good despite small hiccups because of missing information.

(Customer1 Person1): I have to say, the awareness of Ari-Matti or PM was very good and commitment from Liaisons side was very good, but the technical part was needed to be updated.

(Customer1 Person2): Before we started this project, how well Liaison did homework for PEPPOL. It seemed a bit testing for Liaison as well.

(Pete): as I mentioned, it might have been that we all have new information for the PEPPOL side.

(Customer1 Person2): commitment was very good as Customer1 Person1 did say.

(Pete): It is also good to have consisted ways of working when rolling out other countries than Nordic countries. We will inform you when we are ready for other countries.

If we go forward, next question is in general. How satisfied were you on Liaisons services?

After project went live. Has our support been able to respond to you if there has been questions?

(Customer1 Person1): To be honest, most of the support questions have been delivered to Integration Analyst. I can not

remember any of the support staff to be worked within the questions.

(Customer1 Person2): Especially this Norwegian case went usually to Integration Analyst.

In this case we have kind of a trusted person when Integration Analyst knows the setup.

(Customer1 Person1): often the errors are quite urgent.

(Pete): In the future we aim to have at least person on call who knows how to proceed.

If we are talking about the project itself how the schedules were kept?

(Customer1 Person1): Hard to say because it was quite delaying from our side and also on Liaisons side.

(Customer1 Person2): We had issues on the our side on testing, it was not Liaisons fault.

Original agreement was fulfilled.

(Customer1 Person1): It was more like that we are testing on production.

(Customer1 Person2): After project was closed, we started to test so it was a bit of the mess.

(Pete): we already discussed a bit of the communication and Customer1 Person1 you mentioned that fixed meetings would be good.

(Customer1 Person1): Maybe we did not have these thoughts during the project but when looking afterwards, it would have been good to have these meetings.

(Customer1 Person2): Small meetings are good as well.

(Pete): These kind of comments are the ones which we are after. I will make propositions for updating our project model based on our customers wishes.

(Customer1 Person2): It can be sometimes as short as 15 minutes, but it will refresh the project.

(Pete): Level of documentation. Did you get enough information from the project content?

Now I am referring to project plan and solution design.

(Customer1 Person1): I have not actually seen anything for this project provided by Liaison.

(Customer1 Person2): We have this Liaison share point which will share information. Customer1 Person1, do you have access?

(Customer1 Person1): Yes, I can check it later.

(Pete): that kind of leads to next question. I know that we are using the share point and there is certain amount of ways of working. Have you received enough documentation even project is small?

(Customer1 Person2): Yes

(Customer1 Person1): I think so yes.

(Pete): This we did discussed already, was delivery organization up to task.

You mentioned that Liaison did not have enough information from the PEPPOL setup.

Should we have information already in the beginning of the project.

Would you like to have like a prestudy for project?

(Customer1 Person2): Definitely. There was too much mystery for this.

Homework should be bit better from the Liaisons side.

(Customer1 Person1): I agree.

(Pete): I think we will get certain kind of production rollout package in the future.

So, how was the project closing procedure handled?

(Customer1 Person1): Actually, I think project has not yet officially completed from Liaisons side.

(Customer1 Person2): We went go-live but you know, we are still doing development.

(Customer1 Person1): If you compare to other projects, how well this was closed compared to next ones.

(Customer1 Person2): Project manager will go through projects and will close and remove project from the task list.

(Pete): Now I am thinking if it would be good to have closure document, even short one for projects.

(Customer1 Person1): Yes yes, summary like what went good, what needs to be revised and so on.

(Customer1 Person2): That is very good idea.

(Pete): And here comes my part. I will prepare questionnaire which will be added to all projects and that way we can check parts which needs to be checked more thoroughly on our end.

That should be completed before summer.

(Customer1 Person2): Yeah.

(Pete): General feedback from our ways of working and should we improve our ways of working?

(Customer1 Person1): One comment is that Liaison should improve contacts with other operators.

(Customer1 Person2): There are also problems in other projects as well that Liaison is asking from for example Opuscapita or Tungsten. You do not get answers. It might take weeks before you get information.

(Pete): Our Invoicing product manager is currently making renewal of contracts for operations, so I can inform him to get escalation points other than service desk.

(Customer1 Person2): It would be very good to have named contact points.

(Pete): That will speed up future project as well. Very important comments.

(Customer1 Person2): Tungsten has not provided answers for 5 months.

(Pete): Seems to be quite a long time. Really good point. I will add this to my notes as well.

My questions are these, I would like to thank you from your time and we will keep you up to date for our project mode updates.

(Customer1 Person2): Thank you.

(Customer1 Person1): Thank you Pete.

9.2 Liite, Litterointi asiakashaastattelusta, Asiakas 2

(Pete): Hyvää iltapäivää.

(Asiakas2): Iltapäivää.

(Pete): Jos lähden heti asiaan. Olen Pete Mähönen ja suoritan Liaisonilla asiakastyytyväisyyskyselyä / asiakastyytyväisyysprojektia.

Tähän liittyen lähetinkin teille postia ja olitte ilmeisesti saanut kyselyn täytettyä?

(Asiakas2): Kyllä.

(Pete): Siihen liittyen järjestin tämän palaverin, jos halutaan antaa lisäkommentteja asiaan.

(Asiakas2): Tarkentaisin vielä, että kun projektista on kysymys, tässä on pienempää kehitystä on tullut.

(Pete): Ja kun olemme ottaneet projektimallin käyttöön ja silloin.

Näemmä tässä nyt heikkouksia ja vahvuuksia halutaan kommentteja, mitenkä voidaan parantaa toimintaa.

(Asiakas2): Joo, joo.

(Pete): Jos nyt otetaan ihan viimeisin näitä pienempiä projekteja mitä teillä on viime aikoina ollut niin päästään kyselyä läpikäymällä läpi. Projektitoimitus, millainen kuva teille on jäänyt siitä?

Onko ollut halutun mukainen kuin on ajateltu.

(Asiakas2): Antaisin tuosta numeron 2, syy siihen, että projektityöskentely meni niin että dokumentointi, se on kaiketi vieläkin kesken. Se on sellainen juttu mikä puuttuu.

Muista asioista pelkkää positiivista.

(Pete): Tuo on sellainen asia, että sitä tullaan kehittämään jatkossa tarkemmat dokumentoinnit.

(Asiakas2): Itse asiassa se mikä nyt tässä kiinnostaa on mappausdokumentti.

Sanoma sisään-sanoma ulos - mikä on mäppäys olisi se tarve. Muissa maissa on tehty muiden toimijoiden kanssa projekteja niin joissain on automaattigeneraattoreita jotka tekevät dokumentin niin tämä olisi ihan riittävä kyllä.

(Pete): Joo, minäpäns vien asiaa eteenpäin. Sellainen dokumentti on saatavissa kyllä.

(Asiakas2): ne on ne mitä kaipaam, muuten pelkästään positiivista.

(Pete): Jos katsotaan sitten kysymystä 2, oliko projektiorganisaatio tavoitettavissa ja tehtiinkö tarpeelliset muutokset ajoissa. Teidän näkökulmastanne tietty.

(Asiakas2): ykkönen.

(Pete): Se on hyvä kuulla.

(Asiakas2): Toteutusorganisaation toimenpiteiden ammattimaisuus, eli saatiinko kerralla haluttu lopputulos.

(Pete): Se on myös mukava kuulla.

(Asiakas2): Kuuluisiko tuossa muuten näkyä vastaukset?

(Pete): Ei, tämä on keskustelun pohjana pelkästään tämä kyselyrunko näkyvillä.

Tiedotettiin teitä tarpeeksi projektin aikana?

(Asiakas2): Kyllä.

(Pete): Onko tullut mieleen sellaista mitä yleisesti voitaisiin ottaa huomioon projektitoimituksissa.

(Asiakas2): vastaan 2 eli dokumentointi niin asiat olisi kuin pitäisi.

(Pete): Jos yleistä palvelutasoa käydään läpi projektin tuotannon osalta, onko millaisia ajatuksia herännyt asiasta?

(Asiakas2): Katkoksia ei ole ollut mutta pienmuutokset saattaa jäädä jalkoihin. 2.

(Pete): Ruuhkapiikkejä toki on mutta kyllä pienmuutokset ovat tietenkin yhtä tärkeitä.

(Asiakas2):

(Pete): Pitää paneutua asiaan ja joku voi jäädä huomaamatta. Tärkeitä mielipiteitä.

Jos palataan hiukan projektiin, pysyttiinkö aikataulussa miten hyvin?

(Asiakas2): Ykkönen.

(Pete): Kommunikaation taso projektin aikana? Ollaanko oltu äänessä oikeaan aikaan ja tarpeeksi?

(Asiakas2): Ykkönen siihenkin.

(Pete): Projektinaikainen dokumentaatio, miten näkisitte sen tehdyn?

(Asiakas2): Siinä oli kyllä työlistä, avoimet asiat yms. Jos olisi halunnut viimeisen päälle niin yleiskuvakaavio visuaalisena.

(Pete): laitetaan tuo muistiin. Yleensähan asiat kerrotaan tekstinä niin hahmottamisessa tuo kuva varmasti helpottaa hahmottamista.

(Asiakas2): Aikajana + piirakkadiagrammi tai vastaava myös budjettiin olisi hyvä.

Tämä on ennuste ja nyt ollaan tässä menossa.

(Pete): Tässä voisin nyt kertoa hyviä uutisia, eli nyt tuleviin projekteihin. Se pitäisi nyt olla projektimallin rungossa tulevaisuudessa. Eli siinäkin on päästy eteenpäin.

Jos mennään eteenpäin, kuinka kattava tietopaketti teille toimitettiin projektista.

(Asiakas2): Muistaakseni se oli ihan hyvä. Ehkä voisin laittaa kakkosen. Ehkä se oli kuvattu mutta visuaalisesti esitettyä se olisi paras. Samoin closattu-aiheiden määräästä ja budjetista.

(Pete): Ok. Tosiaan kun olen laatimassa kehitysprojektia niin osana sitä, toki vien nämä kommentit suoraan eteenpäin niin pidetään tuokin sellaisenaan eteenpäin.

Oliko mielestänne toteutusorganisaatio työnsä tasalla.

(Asiakas2): Kyllä, ykkönen.

(Pete): Eli saatiin kaikki tehtyä, kuten haluttiin ja oltiin ammattimaisia siinä.

Kun saatiin projekti onnellisesti loppuun, miten hyvin projektin päätöstoimenpiteet hoidettiin?

Jääkö sieltä mieleen sellaisia asioita mitä olisi voinut hoitaa paremmin?

(Asiakas2): Nyt kun keskitytään tuohon päätökseen, niin 3. Työmäärät ok, yhteenveto ok, mutta se mappausdokumentaatiota jäätettiin kaipaamaan.

(Pete): Se on varmasti sellainen asia mihin tullaan kiinnittämään huomiota.

Se on osaltaan myös tekniikan osalta haasteellista, jos on esimerkiksi verkkolaskuprojekti niin ei tiedetä mihin tiedot menee.

(Asiakas2): Verkkolaskussakin olisi mukava saada esimerkiksi header-tietojen mappausdokumentti niin se olisi iso apu.

(Pete): Tuohon voisin kommentoida nykyistä kehitystä. Meillä on aloittanut ihan hiljattain verkkolaskutuksen

globaali kehityspäällikkö jonka työn jälki tullaan näkemään tulevaisuudessa.

Muut kommentit sainkin teiltä jo. Kiitän jo tässä vaiheessa kommentteista,

tämä avaa keskustelua hyvin ja teen kootusti tästä kehitysmuistion eteenpäin.

Tulevaisuudessa tullaan liittämään projektin palautekysely kaikkiin projekteihin.

(Asiakas2): Ok. Kiitoksia.

9.3 Liite, Litterointi asiakashaastattelusta, Asiakas 3

(Pete): Iltapäivää.

(Asiakas3): Iltapäivää.

(Pete): Ideana tässä haastattelussa on tosiaan se, että annetaan asiakkaille mahdollisuus kommentoida vielä sanallisesti kyselyä, jotta saadaan näkökulmat talteen.

Tosiaan tässä valittiin yksi viimeisimmistä projekteista ja kommentoidaan sitä.

Jos pidemmittä puhetta mennään kyselyä eteenpäin.

Kysely on toki tyhjä, minulla on erikseen tallessa vastaukset.

(Asiakas3): Ok.

(Pete): Tässä haetaan sanallista kommenttia ko. asiaan. Teillä oli varmaan mielessä projekti

(Asiakas3): Kyseessä Liaisonin toimittama verkkomyyntilaskupalvelu jonka liitimme aiempaan ostotilausdokumenttipalveluun.

(Pete): Jos mennään kysymyksiä läpi, menikö projektin toimitus niin kuin ajateltiin alussa.

(Asiakas3): Kyllä, näin voidaan sanoa.

(Pete): Onnistuiko teidän tavoittaa projektiorganisaatio, kun muutoksia tarvittiin?

Oltiinko testatessa tavoitettavissa silloin kun tarvittiin.

(Asiakas3): Kyllä, varsin hyvin oltiin tavoitettavissa. Yksi haasteellinen hetki oli

tuotantokäyttöä aloittaessa, kun yksi avainhenkilöstä Liaisonin päässä oli sairastunut ja siinä jouduttiin sitten neuvottelemaan, miten se vaikuttaa aikatauluun ja tuotantoon käyttöhetken osalta. Siinä kysyin sitten, onko varahenkilöä käytettävissä mutta projektipäällikkö arvioi että se ei olisi mahdollista kohtuullisella ajalla/työmäärällä. Päädyimme odottamaan hetken aikaa ennen kuin siirryttiin tuotantoon.

(Pete): Se varmasti riippuu melkoisen paljon projektista mutta sairastumisia ei voi sanella.

(Asiakas3): Sillä tiedustelinkin, että onko projekti näin henkilöriippuvainen ja projektipäällikön mielestä varahenkilöä ei saatu.

(Pete): Hyviä kommentteja. Jos siirrytään eteenpäin lomakkeella.

Toteutusorganisaation ammattimaisuus? Tehtiinkö projekti sillä tasolla / olisitte halunneet.

(Asiakas3): Kyllä ammattitaito oli hyvä ja organisaatio selkeä. Siinä ei ollut juurikaan moittimista.

(Pete): Mukava kuulla, että asia on mennyt aivan oikein.

(Pete): Toimittiko projektiorganisaatio teille tarvittavan laajan tietopaketin, miten asiaa lähdettiin edistämään?

(Asiakas3): Tietopaketti ei ollut riittävä. Siinä vaiheessa, kun projekti oli alkanut ja oltiin speksattu asioita, speksidokumentti oli jopa kiitettävä.

Vahvin kehystoiveemme suuntautuu siitä, kun projekti on alkamassa ja ollaan aloittamassa töitä, niin kaivattaisiin asiakaslähtoisempää toimintaa, että asiakkaalle tulisi FAQ-infopaketti mitä tällaiseen hankkeeseen yleensä kuuluu ja muuta vastaavaa. Alkuvaiheessa oli melkoisen paljon hämminkiä meidän puolellamme, kuinka alamme edetä projektissa. Tällainen verkkolaskuprojekti on yleensä asiakkaalle uniikki, ellei ole kyseessä laajennus. Toivomme että kiinnitämme huomiota.

(Pete): Tulit itseasiassa tässä hetki sitten kehityspalaverista ja meillä on tulossa tällainen tietopaketti tulossa. Se tullaan liittämään myynnin materiaaleihin tai projektidokumentointeihin ja projektin alussa on hyvä

yhdenmukaistaa käsitteet ja tiedot, jotta saadaan organisaatio samalle tasolle.

Liaison toteuttaa projekteja jatkuvasti ja organisaatioissa ei välttämättä puhuta samoilla termeillä.

(Asiakas3): Näin se on. Liaison on omaa prosessiaan lahjakkaasti kehittänyt ja teidän asiantuntijoillanne on selvät sävelet mutta se on hankala, kun kuva ja sama asia ei ole asiakkaan tiedossa vielä.

(Pete): Tähän tulossa ihan lähiaikoina parannusta. Sen verran voisin kertoa kehityksestä, että meillä on tullut Globaali verkkolaskun kehityspäällikkö joka nyt alkaa isolla kädellä kehittää myös kansainvälisesti verkkolaskuasioita.

(Asiakas3): Selvä, varsin hyvä.

(Pete): Jos edetään eteenpäin lomakkeessa, miten on mielestänne yleinen projektin taso?

(Asiakas3): Taso on ihan hyvä.

(Pete): Ok, mukava kuulla.

(Asiakas3): Muulta osin kuin äsken mainitsin, niin se on hyvä.

(Pete): Nämä ovat tärkeitä seikkoja kuulla meille asiakkailta, jotta osataan pureutua haasteisiin.

(Pete): Jos puhutaan projektin jälkeisestä ylläpidosta. Onko teidän mielestänne projektin jälkeinen toiminta millä tasolla?

(Asiakas3): Sen verran voisin mainita, että teidän Helpdeskinne taso on ollut jopa surkeaa tavoitettavuuden suhteen. Ja vasteaikojen suhteen. Siitä voisi antaa noottia. Projektiorganisaatio on asian tasalla mutta Helpdeskin toiminta on huono. Siitä on käyty palautekeskustelu myös helpdeskin vastaavan esimiehen kanssa.

(Pete): Heidän osaltaan palaute kulkee eteenpäin ja he pyrkivät parantaa.

(Asiakas3): Muilta osin itse palvelun toimivuus on ollut hyvä, siinä ei ole moitittavaa.

Myyntilaskut ovat menneet eteenpäin ja ongelmia ei ole ollut.

(Pete): Siihen onkin meillä kiinnitetty erityistä huomiota tuossa supportin puolella.

(Asiakas3): Joo.

(Pete): Jos projektin aikatauluja katsotaan, pysyikö projekti aikataulussa.

(Asiakas3): Kyllä pysyi aikataulussa, siihen oltiin tyytyväisiä.

(Pete): Oltiin tarpeeksi aktiivisia kommunikoimaan projektin aikana.

(Asiakas3): Kyllä oltiin, viestintää oli tarpeeksi ja projektipäällikkö raportoi tehokkaasti sekä riittävän usein asiasta. henkilöasiana sen mainitsin, että projektin alkuvaiheessa käytiin keskusteluja siitä, miten ulkomaisia toimipisteitä kytetään, niin se aiheutti meille murhetta ja päänvaivaa, kun projektipäällikkö tarpeettomasti ylikorosti sitä miten hankalaa ja kustannuksia aiheuttavaa on kytkeä verkkolaskuja palvelun piiriin. Siinä päästiin sitten yhteisymmärrykseen ja myynnin kautta saatiin parempi tilannekuva asiasta.

(Pete): Tuo on varmasti sellainen asia, että se ei mene yhtä nopeasti kuin suomessa mutta tehtävissä on. Aikaa ja resursseja se varmasti hetkellisesti vie enemmän.

(Asiakas3): Silloin saatiin todellista huonompi kuva ja oltiin ohjausryhmätasolla ihmeissämme asiasta.

Myyntiyhteyshenkilömme ja projektipäällikön viesti ei ollut samanlainen tässä asiassa. Ja meille jäi kuva siitä missä on puhuttu liian optimistisesti asiasta.

(Pete): Hyvä viedä sinänsä tuokin viesti eteenpäin, että voidaan nuo väärinkäsitykset oikaista jo lähtökohtaisesti.

(Asiakas3): Mekin saatiin projektin aikana parempaa tietoa mitä ulkomaisen toimipisteen liittäminen käytännössä merkitsee.

(Pete): Seuraavassa kysymyksessä on ajateltu ehkä enemmän projektin loppuvaiheen dokumentointia.

Saitteko lopuksi dokumentin missä oli kuvattu toteutetut asiat ja oliko tarpeeksi laaja.

(Asiakas3): Dokumentaatio on ollut tarpeeksi laaja ja siihen ollaan oltu tyytyväisiä.

Ennen kaikkea se speksidokumentti kuvasi tarpeitamme erinomaisesti.

(Pete): Mukava kuulla. Kysymys 10 keskusteltiinkin jo läpi, ilmeisesti kun saatiin tehtyä speksaukset niin se sitten homma oli kunnossa.

(Asiakas3): Riittävä.

(Pete): Ok. Kehitysideana voitaisiin vielä keskustella, onko mitään isompaa puutetta mitä voitaisiin lisätä.

(Asiakas3): Pääosin oli katettu mitä haluttu. En tiedä nyt isommin kehitystarpeita.

(Pete): Kysymys 11. Tässä ehkä kysytään projektinjälkeistä aikaa.

(Asiakas3): Toimitusorganisaatio on ollut tavoitettavissa myös projektin jälkeen.

Jos ainoa tavoitettavuuspiste on teidän helpdeskinne niin ei siitä mitään kehuja voi antaa. Mutta muuten ok.

(Pete): OK. Jos katotaan projektin lopetustoimenpiteitä, pidettiinkö teille palaveri lopetuksesta.

(Asiakas3): Pidettiin kyllä, käytiin läpi myös palauteasioita.

(Pete): Numeroon neljätöistä vielä pyytäisin palautetta, jos tulee jotakin mieleen.

(Asiakas3): Pääpiirteissään kaikki on ok, mutta tietyt asiat mitä mainitsin ovat katettuna. Kokonaisuutena olen tyytyväinen huolimatta muutamista asioista missä on kehitystarvetta.

(Pete): Kyllä, tulemme tiedottamaan teitä, kun kehitystä tulee.

Auttaa kaikkia osapuolia.

(Asiakas3): oikein hyvä näin.

(Pete): Jatkossa tullaan myös vastaavanlainen kysely liittämään joka projektin prosessiin ja palaute pyritään prosessoimaan heti ja saamaan parannusta aikaan.

(Asiakas3): Kiitos myös palauteprosessista, että on paneuduttu asiaan ja systemaattinen palauteprosessi tehty.

(Pete): Kiitän palaverista ja palaamme asiaan.

9.4 Liite, haastattelulitterointi, Liaison asiantuntija 1

(Pete): Tässä oli tosiaan tarkoitus ruotia projektimallia edes ja taas.

Oliko projektitoimitus alkuperäisen mukainen ja tehtiinkö CR:t muutoksista?

PMBOKin mukaanhan projektisuunnitelma on kiveen hakattu ja muutokset erillisillä pyynnöillä.

(Asiantuntija1): Ei oikein ole tuttu projektimalli, se kertoo omaa tarinaansa asiasta.

Ekana tulee mieleen että "mikä projektimalli".

(Pete): Hyvä pointti näinkin, että sitä ei ilmeisesti ole tuotu tietoon tarpeeksi hyvin organisaatiossamme.

(Asiantuntija1): Siinä on varmasti myös kokoeroa, miten noita sovellettiin.

(Pete): Käytännössä 1 revisio otettiin käyttöön pari vuotta sitten. Sitä ennen meillä ei ollut projektimallia ollenkaan. Joten projektit olivat tekijänsä näköisiä.

(Asiantuntija1): Niin joo.

(Pete): Jos sinulle ei ole käyty tätä asiata läpi kertaakaan ja olet hetken kuitenkin talossa ollut, niin varmasti on ihan hyvä laittaa talteen tuokin huomio. Toki enemmänhän se on projektipäälliköille tuo toimintamalli.

(Asiantuntija1): Se voi olla, että se on mennyt ohi mutta hyvä se olisi tietää.

(Pete): Kyllä.

(Asiantuntija1): Mutta oliko projektisuunnitelman mukainen ja tehtiinkö muutospyynnöt.

Vähän on sellainen kuva, että ei tehty muutospyyntöjä. Sähköpostissa tullut.

(Pete): Kirjattiinko ne ylös johonkin?

(Asiantuntija1): Ei jokaista. Tuntuu siltä, että projekti aloitetaan ja sitten se lähtee lentoon.

(Pete): Oliko projektilla ohjausryhmä määritettynä?

(Asiantuntija1): Ei ollut.

(Pete): Tässä koetetaan ajaa siis takaa sitä, että jos projektissa ilmenee ongelmia, niin sitten voidaan eskaloida tilannetta ohjausryhmälle joka hoitaa asiat taas liikkeelle.

(Asiantuntija1): Tuosta on kyllä tullut kokemuksia, eli kyllä se reitti tiedetään.

(Pete): Ok, eli se on kuitenkin määritetty.

(Asiantuntija1): Kyllä, on kokemuksia myös siitä, että on CR:t kirjattu.

(Pete): Tässä ajetaan takaa sitä, että onko se kaikkien etu toimia niin joustavasti tulevaisuudessa, kun projektien koko kasvaa.

(Asiantuntija1): Pienissä se on hyvä mutta isoissa se karannee käsistä.

(Pete): Se kultaisen keskitien hakeminen tässä on se idea.

(Asiantuntija1): Pienessä projektissa se turhauttaa kirjoittaa paljon asiaa tikusta.

(Pete): Managed servicessä taas on nähty näitä, että tehdään loputtomasti asiaa ja mitään ei kirjata ylös.

(Asiantuntija1): Ehkä se on parempi, että sitä on sitä dokumentointia kaikissa projekteissa, vaikka se turhauttaisi. Se on ainakin hallittua.

(Pete): Se tuo myös sen edun, että kaikki tekee samalla lailla, että vaikka resurssi vaihtuu niin voi jatkaa samalla tavalla. Mukava olisi olla joskus lomallakin. Se olisi myös mukava, että projektipäällikkö ymmärtää sen, että ollaan poissa.

(Asiantuntija1): En tiennyt, että tämä on edes vaihtoehto.

(Pete): Olikos projektiorganisaatio organisoitu tarpeeksi hyvin ja oliko muutoksille annettu aikaa. Oliko niille annettu aikataulutusta?

(Asiantuntija1): Aikataulutusta ei. Vielä loppumetreillä tulee sellaisia ominaisuuksia pyyntiin jotka pitäisi saada käyttöön parissa päivässä. Selkeästi ei ollut tietoinen asiasta.

(Pete): Se vie aikaakin kehityksessä. Meillä tuossa pitäisi olla otettu huomioon projektinhallinnassa tämä asia. Vaikka ollaan joustavia ja nopeita, tekijällä on edelleen kaksi kättä. Käytetty aika pitäisi pystyä käyttämään tehokkaasti.

(Asiantuntija1): Tuo ani-platta on poikkeuksellinen kaikista aiemmista näkemistäni, että tekeminen ei ole pullonkaula, vaan se organisoituminen ja se kun tekemistä on paljon. Olen tottunut siihen, että tekeminen vie suurimman osan ajasta.

(Pete): Tuota on hierottu 20 vuotta ja se nyt vastaa sitä toimintaa. Uusi alusta on tulossa mutta se vie 2-3 vuotta ennen kuin se on käytettävä.

(Asiantuntija1): Nyt kun tuote on niin hyvä ja firma kasvaa kovasti, niin tällaisella mitä teet nyt tällä projektimallilla on merkitystä.

(Pete): Haistelin sitä 1,5 vuotta sitten ja sitä varten tässä ollaan työstämässä tätä asiaa.

(Asiantuntija1): Se prosessoitu tekeminen helpottaa siinä, että firman tekemistä voi olla missä tahansa, jenkeissä, Intiassa, Suomessa...

(Pete): Kun tekeminen on prosessoitua, sitä voidaan pilkkoa ja jakaa.

Ani-Platalle ei voi päästää ketä tahansa tekemään. Siinä vie 3 kk opetella perusteet.

Hyvä esimerkki on splittauksen teko. Melko lailla kaikki ovat tehneet sen virheen, että splitteri on laitettu ja sitten unohdetaan laittaa se ITI, jonne splitattu sanoma ohjataan. Sitten se sanoma kimpoaa ittiin numero 1.. Jää toki virheeseen. Ellet tiedä niin voi generoida hienosti virheitä.

Jos organisaatiosta puhutaan, niin yhteistyössä ei isompia haasteita ole tällä hetkellä, mutta kun tulevaisuudessa mennään isompiin tiimeihin niin miten sinusta vaikuttaa yhteistyön toimitus? Nythän meillä on se resurssipoolimalli tulossa ja se helpottaa asioita.

(Asiantuntija1): Se poolimalli on ainut oikea ratkaisu. Tässä kohtaa se yhteistyö on toiminut, kun tekijöitä on 1 tai 2. Jos mennään sitten, vaikka siihen että projektissa on 50 tekijää, niin ainoa mahdollisuus hoitaa poolimallilla.

(Pete): Mites projekti on mennyt, onko alustukset tulleet projektipäällikön kautta vai onko ne vain otettu työn alle? Toki meillä on asiantuntijaorganisaatio joka tietää jo melkein mitä tehdä.

(Asiantuntija1): Suuntaviivat ovat tulleet myyjien toimesta ja yksityiskohdat tulleet meidän toimestamme.

(Pete): Kyllä, se on varmasti yleinen metodi millä täällä mennään, harvemmin projektipäällikkö kyseenalaistaa tekemistä.

(Asiantuntija1): Muutaman kerran on ollut myyjien apuna.

(Pete): Teknistä näkemystä on hyvä olla mukana, jos myydään 30 h projekti ja se kimpoaa sitten 130 tunnin projektiksi niin se syö sitä koko organisaatiolta uskottavuutta, jos näin tunnit heittelee.

(Asiantuntija1): Sitten isoissa hankkeissa myynti ei pysty kaikkea hahmottamaan.

(Pete): Olisi edes kokoluokka sama.

(Asiantuntija1): Sitten ollaan eri mieltä mitä halutaan tehdä.

(Pete): Sitten on oikeasti haluttu vain myydä.

(Asiantuntija1): Prestudy olisi hyvä tehdä tuollaisessa tapauksessa.

(Pete): Ehkä tämä liittyy seuraavaan kysymykseen, tuo prestudy olisi hyvä tehdä uusissa projekteissa mitä asiakas haluaa.

(Asiantuntija1): Sitten kun sieltä tullaan sopimuksen kanssa ja sanotaan että ei tämä nyt näin mene.

(Pete): Asiakaskin kokee siinä vaiheessa pettymystä malliin, tätä myytiin ja ihan eri asia sitten. Toki perusteltavissa olevia asioita mutta silti.

(Asiantuntija1): Ja siinä on se, että jos meillä on jotkut työkalut sillä tasolla, että ei voida myydä vielä niin myykö myyjät silti? Olen sanonut että "tehään semmonen" jos puuttuu.

Tokihan myyjät myy mitä vaan.

(Pete): Toisaalta on nähty myös monta casea että meinaa mennä hermot tekijöitä kun otetaan myyntiin puolivalmis toteutus. Olisi kiva, jos joku meiltä kävisi katsomassa tuotteen edes ennen kuin myydään.

(Asiantuntija1): Joo.

(Pete): Esimerkkejä on valitettavan paljon. Kun meiltä olisi ajettu testaus niin olisi voitu paikantaa ongelmat ennen kuin laitettiin myyntiin.

(Asiantuntija1): Eikä myyjät voi olla kaiken asian asiantuntijoita.

(Pete): Ei, ja sitä varten meillä on muita kavereita organisaatiossa.

(Asiantuntija1): Ja jos myyjillä ei olisi asiantuntijoita tuotteisiinsa niin ei ne voisi toimia myyjinä. Ne on aika kovia kavereita tällä hetkellä.

(Pete): Tarvitsehan sitä tuotteensa tuntea.

(Asiantuntija1): Se on toisaalta välillä huono homma, kun koko organisaatio ei ole ajan tasalla.

(Pete): Toisaalta organisaatio on oppiva eläin, että organisaation tavoilla voidaan hanskata noita. Sitten aikataulu. Jos prestudy on tehty, hyvinkin lyhyessä aikataulussa saadaan vedettyä läpi projekteja. Miten tässä esimerkkiprojektissa?

(Asiantuntija1): Koin että meidän puolestamme aikataulut pitävät. Viivästykset tulevat asiakkaan puolelta.

(Pete): Mitä asiakkaiden kanssa on keskusteltu, niin sieltä on toivottu, että saataisiin koko projektiorganisaatio - heidän ja meidän samalle tasalle. Tämän voisi tehdä FAQ-osio projektin alkuun.

(Asiantuntija1): Niin.

(Pete): Tämä on tullut oikeastaan kaikilta asiakkailta mitä on keskusteltu.

(Asiantuntija1): Kyyllä.

(Pete): Tästä päästään hyvin kommunikaatioon. Meillähän yleensä sitä pidetään aika hyvin yllä, ideana se, että meidän takia se ei jää jumiin. Olikos tässä jatkuvat meetingit projektimallin mukaisesti?

(Asiantuntija1): Kyllä oli, sanoisin että kommunikaatio on hyvällä tasolla.

(Pete): Harvemmin asiakas on pahoillaan siitä, että tietoa on liikaa kuin se että sitä ei kerrota ollenkaan.
 (Asiantuntija1): Joop.
 (Pete): Se taas se kultaisen keskitien löytäminen on oma hommansa. Jos katsotaan dokumentaatiota projektin aikana, pidettiinkö sitä yllä?
 (Asiantuntija1): Solution design päivittyi jatkuvasti ja pidettiin yllä.
 (Pete): Oliskos siinä CR:t vai pelkästään päivitettiin solution designia. Oliko loki ylläpidetty?
 (Asiantuntija1): Kyllä, yhdessä siinä logissa ja toisessa excelissä.
 (Pete): Se on ihan varmasti toimiva malli. Mitenkäs alustus, pidettiinkö meillä palaveri, jossa käytiin läpi mitä aletaan tekemään?
 (Asiantuntija1): Oli joo.
 (Pete): Se on sitten pidetty projektimallin mukaisesti.
 (Asiantuntija1): Se on siinä projektimallissa?
 (Pete): Kyllä. Sen varmasti voisi jakaa koko porukalle muistin virkistämiseksi tuon projektimallidokumentin.
 Jos löytyy porukalla vapaa-aikaa niin sen voisi silmäillä läpi.
 Miten työ eteni projektin aikana, saatiinko tehtyä koko ajan vai tuliko siinä stoppeja?
 (Asiantuntija1): Tuota noin... kyllä se meiltä eteni hyvin mutta stopit on suurimmaksi osaksi asiakkaan puolella. Pallo on yleensä aina asiakkaan puolella. Tulee tänne, homma tehdään ja palautetaan asiakkaalle.
 (Pete): Silloin kun projektimallia ei ollut meillä, tulos oli sekamelska. Jokainen teki omat dokumentit. Projektipäällikköt ja tulokset oli sitten sen mukaisia.
 (Asiantuntija1): Projektien kesken tavat vaihtelee tehdä.
 (Pete): Toki, se riippuu asiakkaasta. Kuten yksikin asiakas, siellä on kevennetty malli mutta dokumentit pitäisi löytyä.
 (Asiantuntija1): ja M-files on tuonut mukanaan sen, että se on keskitetympää.
 (Pete): Ja se on joustavampaa, yhdessä paikassa dokumentit aina ajan tasalla.
 Joo, sitten päätöstoimenpiteet. Oliko teillä päätöspalaveri, tehtiinkö lopetusdokumentti?
 (Asiantuntija1): Sellaista en ole nähnyt niistä projektista jotka päättyneet.
 (Pete): Meillähän on sellainen olemassa.
 (Asiantuntija1): Voi olla, että projektipäällikkö on hoitanut. Olen kyllä kuullut, ettei projektista tiedä onko se loppunut vai ei.
 (Pete): Sellaisia tapauksia on ollut, että kokonaisuksina on myyty projektia mihin osaan asiakkaalla ei ole valmiuksia.
 (Asiantuntija1): Projekti pitäisi pilkkoa siinä tilanteessa.
 (Pete): Niitäkin caseja on, että projektia ei ole päätetty ja asiakkaalta tuleekin yhtäkkiä pyyntö, että heti pitäisi tehdä asia x ja koska projektia ei ole päätetty, pitäisi tehdä. Ja toteuttajat 100% muualla kiinni. Sinä et ollutkaan täällä vanhan projektimallin aikaan. Vaihtelevuutta oli niin tuotoksissa kuin henkilökunnassakin.
 (Pete): Kommentteja? Parannusehdotuksia otetaan vastaan.
 (Asiantuntija1): Selkeys ja se prosessimallin määrittely per projekti olisi hyvä tehdä. jos on tietyn kokoinen projekti, tiettyä mallia pitäisi käyttää.
 (Pete): Nythän projektin tyypitys tulee laskutukselta mutta sitähan voi päivittää. Mutta esimerkiksi transitioprojektista meillä ei ole templatea olemassa. Nythän nuo ovat olleet melkolailta case by case-hommia. Asiantuntemusta meillä kyllä on nyt talossa, kun Joni tuli taloon.
 (Asiantuntija1): Aika paljon ympäröinsä on tulossa noita transitiota, yhdellä asiakkaalla tulossa ja toisella asiakkaalla saivat päätökseen asian ja kolmas tulossa. Kaikestahan ei tiedetä edes.
 (Pete): Mitä täällä on ollut kauempana, niin melkoisen sykleissä menee asiat. Sanoisin että nyt kun Martin otettiin verkkolaskujen product owneriksi niin toivottavasti saadaan verkkolasku tuotteeksi muiden rinnalla eikä aina vaan "pakollinen paha". Peppol tulossa esimerkiksi.
 (Asiantuntija1): Niin jos meistä tulisi PEPPOL-piste
 (Pete): Me ollaan jo. Esimerkiksi Norjasta voi tulla meille asiakkaita tarpeen vaatiessa.
 (Asiantuntija1): Siinä olisi yksi case aktiivisena.
 (Pete): Martinille postia suoraan.
 (Asiantuntija1): Siitä taisi mennäkin jo.
 (Pete): Tähän astihan siellä oli aika heiluva toteutus mutta se on nyt parantumassa. Mutta kiitokset kommentteista, koostan näistä listan ja vien Pasille.
 Toivottavasti saadaan tarkennettua kipukohtia ja saatua prosessia jouhevammaksi.

9.5 Liite, haastattelulitterointi, Liaison asiantuntija 2

(Pete): Kyse siis ylemmän AMK:n lopputyö / tutkinto ja siihen liittyvä kysely.

Ollaan vähän ajamassa takaa, että saataisiin mahdollisimman paljon hyötyä firmalle. Sinäkin olet sen verran pitkään ollut firmassa, että tunnet aiemman "mallin". Voisit valita jonkun projektin, joka on viety loppuun asti.

(Asiantuntija2): Hiukan vaikea löytää sellaisia, koska managed servicessä ei ole projekteja. Tehdään tunteina. Eräälle asiakkaalle on viimeksi tehty jotakin projektia, voitaneen keskustella siitä.

(Pete): PMBokin mukaanhan projektisuunnitelma on kiveen hakattu eepos ja muutokset tehdään CR:llä. Onko tässä menty sen mukaan?

(Asiantuntija2): Ei alkuunkaan sen mukaan.

(Pete): Onko se nyt tehty niin että se on myyty tietynlaisena ja se laajenee loputtomasti?

(Asiantuntija2): Se on myyty tietynlaisena ja se laajenee. Muutokset tulee spostilla, asiakas ilmoittaa, että tehkää ja me tehdään.

(Pete): Silloin kun projekti lähti pyörimään, niin oliko siitä tieto, miten pitäisi tehdä projektia?

(Asiantuntija2): Lähtötilanne oli selvä, se on vain siitä laajentunut.

(Pete): Niin elikkä se on vain laajentunut siitä sitten vesiputousmallilla

(Asiantuntija2): Kyllä, mitään projektisuunnitelmia ei ole tehty.

(Pete): Jos ajatellaan asiakkaan puolelta projektia vai onko asiakkaan puolella yksi henkilö joka pyytää muutoksia. Ajan takaa siis sitä, että onko siellä eskaloitipointteja määritetty ongelmien varalta?

(Asiantuntija2): Ei minulla ainakaan tiedossa ole. Itse en ole projektipäällikkö.

(Pete): Sitten kun jatkopyyntöjä on tullut, onko ne tullut suoraan tulleet asiakkaalta vai pp:n hallitsemana.

(Asiantuntija2): Projektipäällikön kanssa kaikissa asioissa molemmat mukana ja toteutetaan sitä mukaa.

(Pete): Siitä ehkä mennään seuraavaan, eli miten projektia viedään eteenpäin? Onko määriteltyjä palaveriteita?

(Asiantuntija2): Ei, tarvittaessa.

(Pete): Oliko aikatauluja määritelty?

(Asiantuntija2): Oli, mutta sitten siitä eteenpäin venynyt ja venynyt ja tällä hetkellä ei ole aikataulua.

(Pete): Mites kommunikaatio yleensä, olet ilmeisesti suoraan yhteydessä asiakkaaseen suoraan?

(Asiantuntija2): Projektipäällikön kanssa läpi käydään asioita läpi, eli ei ole selkeää kanavaa miten kommunikoidaan.

(Pete): Jatkon kannalta, olisiko se hyvä että olisi määritelty kontaktipiste?

(Asiantuntija2): Kyllä, olisi hyvä jos olisi suunniteltua työtä joka päättyisi joskus.

(Pete): Mites dokumentaatio, ollaanko me ylläpidetty sitä kun asiat ovat venyneet?

(Asiantuntija2): Ei, sen mukaan mitä on pyydetty. Alussa on tehty pläniä ja solution designia mutta ne ovat pudonneet siitä sitten pois. Ei ole ylläpidetty.

(Pete): Mietin olisiko tollasessa tilanteessa hyvä varata extra-aikaa jotta dokumentaatiota voitaisiin ylläpitää? Allekirjoittanut kun pyöritteli miljoonaa Heeros-tikettiä vuonna xyz, koin hankalana sen että asiakas ei suostu maksamaan dokumentaation ylläpitoa ja sitä ei voitu silloin ylläpitää.

(Asiantuntija2): Kyyllä.

(Pete): Annettaanko työmääräarvioita kun asiakas pyytää jotakin?

(Asiantuntija2): Ei automaattisesti aina. Osa on tehty pyynnöstä ja laskutettu toteuman mukaan.

(Pete): Asiakkaalla on kuitenkin käry miten paljon siihen menee?

(Asiantuntija2): Kyseinen projekti on hyvin simppli ja muutokset ovat hyvin pieniä.

(Pete): Mites alustus kun se lähti pyörimään, oliko aloituspalaveri?

(Asiantuntija2): Voipin yli oli aloituspalaveri.

(Pete): Kyllä kyllä. Millainen oli alustus vai todettiinko vaan että toteuta?

(Asiantuntija2): Ei siinä alustusta ollut, se tuli myynnistä ja sitten se on tullut meille projektinaja nopeasti asiakkaan kanssa käyty läpi ja siirrytty toteutukseen.

(Pete): Ollaanko me pystytty toteuttamaan asiakkaan vaatimalla aikataululla?

(Asiantuntija2): ...

(Pete): Ajan siis sitä järjestelmällisyyttä takaa. Nyhän meillä on tulossa resurssipooli jota osaa ei kerkeä tehdä ja asiakas hermostuu koska töitä on niin paljon ettei ehdi kaikkea toteuttaa. Olisiko se parempi jos pätkittäisiin töitä, selkeä alku ja loppu?

(Asiantuntija2): Minun kannalta olisi hyvä koska en ole itse hirveän hyvä siinä että pidän hommia halussa vaan kaipaen sen projektinvetäjän. Nyt asia on niin että jos ei jotakin ole tehty niin se on sen takia ettei ole priorisoitu asiaa. Siinä ei ole ollut sellaista ihmistä joka olisi seurannut hirveän aktiivisesti asiaa.

Ei voi sanoa että olisin ottanut projektipäällikön tehtäviä mutta se olisi voinut mennä nopeammin jos jollakin olisi mahdollisuutta seurata ja edistää.

(Pete): Eli näkisit että järjestelmällisyys olisi hyvä ?

(Asiantuntija2): Kyllä kyllä.

(Pete): Erällä asiakkaalla on oma mallinsa joten tuo sinänsä riippuu asiakkaasta. Laitetaan korvan taakse se että voitaisiin jaksottaa myös managed servicessä.

(Asiantuntija2): En tiedä että onko meillä managed serviceä tehty liian löysästi, että pätkittäisiin projekteiksi.

(Pete): Nythän meillä on ns. trusted advisor-malli tulossa jossa ajetaan sitä että saadaan projektimalli asiakkaalle ja ryhtiä toimintaan, joten se olisi hyvä laittaa korvan taakse myös tässä. Projektia ei ilmeisesti ole päätetty jos se valuu ja valuu vaan eteenpäin ?

(Asiantuntija2): Ei ole, se vaan on ilmassa. Tiettyjä osa-alueita on tekemättä. Osa viety tuotantoon ja osa on kesken.

(Pete): Jos ohitetaan tuo projekti niin mitä mieltä olet meidän projektimallia?

(Asiantuntija2): Jos totta puhutaan niin en tunne projektimallia hirveän hyvin, kertoo se varmasti myös osaltaan sen käytöstä omaa sanomaansa.

(Pete): Kertoo varmasti sitä että sitä ei ole otettu käyttöön.

(Asiantuntija2): Aika moni näistä uuden projektimallin asioista on sellaisia että kuulee sivukorvalla käytävillä.

(Pete): Se on sellainen asia että se tulisi olla meillä jollakin mallilla läpikäytyä. Toki toteuttajalla on asia erikseen. Jokaisella projektilla pitäisi sinänsä olla projektipäällikkö / projektimalli vaikka kevytkin,.

(Asiantuntija2): Kyllä.

(Pete): Laitetaan tuokin talteen että sekin olisi MS:ssä hyvä että saataisiin jaksotettua asiaa.

(Asiantuntija2): Tiedän vain mitä olen itse tehnyt, muitten tavoista ei ole tietoa.

(Pete): Mitä olen nyt keskustellut ja arvellut muualla, niin vaihtelevuutta on paljon.

Minimimallikäsittelyä, osa hoidetaan tiketeillä, osa menee täydellisellä dokumentoinnilla.

(Asiantuntija2): Malli on verrattavissa tikettimalliin. Työ on yksi tiketti jossain excelissä tai tiketti.

Eikä ole mahdollistakaan käsitellä jokaista työtä projektina.

(Pete): Se ei olisi järkevää esimerkiksi viedä projektin taskina ? Nythän tässä

ollaan viemässä openairiin asioita joten sieltä saataisiin toteumat / raportoinnit helposti pihalle. Malleja on monia. Ehkä tässä on yhtä mallia projektista miten meillä asiat etenee.

Litteroin tämänkin haastattelun ja vien koostettuna kommentit Pasille. Hyvä olisi

saada aikaan projektimalli joka paikkaan jotta toiminta olisi standardia.

Kiitän palaverista.

(Asiantuntija2): Kiitos.

9.6 Liite, Sisäinen haastattelulitterointi, Liaison Asiantuntija 3

(Pete): Kuten mainitsin, ylemmän AMK:n lopputyö kyseessä ja ideana se, että käydään läpi yksi projek- teista, joka on tehty viimeksi alusta loppuun ja kommentoidaan projektimallista sitä vasten miten ollaan hommaa hoidettu ja onko muutostarpeita tulevaisuuden kannalta.

(Asiantuntija3): Joo

(Pete): Vastaavanlaisen kyselyn olen lähettänyt asiakkaillekin ja pitänyt haastatteluja ja aika hyviä eh- dotuksia on tullut. Muun muassa verkkolaskuprojektiin FAQ-osio olisi hyvä, joka ikinen asiakas on pyytä- nyt sitä.

(Asiantuntija3): Okei

(Pete): Sitähän meillä ei tietenkään ole templatessa ja tullaan varmaankin lisäämään. Tämän haastatte- lun idea on olla vapaamuotoinen ja antaa mahdollisuuden kommentoida aiemmin täytettyä numeerista lomaketta, jotta saadaan kaikki irti asiasta.

(Pete): Mutta jos käydään läpi asiaa. Olet varmaan valinnut jonkun projektin, joka on viety loppuun viime aikoina.

(Asiantuntija3): Joo, sellaisen joka on viimeksi tehty oikea projekti.

(Pete): Tässä on muutamassa haastattelussa ollut hankaluuksia löytää erillistä projektia, sillä useimmilla haastateltavilla on ollut managed serviceitä hoidossaan, jossa työn tekeminen on jatkuvaa ilman erillisiä steppejä ja silloin siinä ei ole päättä eikä häntää. Asiakas maksaa toki työstä mutta siinä olisi varmasti järkevää jaksottaa tekemistä, edes miniprojekteja. Fazerilla on hyvä esimerkki, JVJ on kehittänyt mini- projektimallin, joka on kevennetty projektimalli. Sillä tulee tehtyä dokumentointeja.

(Asiantuntija3): Niin.

(Pete): Jos katsotaan sitä projektia minkä olit valinnut. Oliko projektisuunnitelman mukainen toimitus mitä saatiin asiakkaalle vietyä?

(Asiantuntija3): No, kyllähän se oli mutta asiakkaalla ja meillä ei tainnut olla ihan sama käsitys mitä odo- tetaan.

(Pete): Tässä on varmasti lähtökohtainen ero sillä että asiakkaalla ja meillä ymmärretään asiat eri ta- valla.

(Asiantuntija3): Ja jos myynti on luvannut tällaista mikä on käytännössä paljon pienempi kokonaisuus mitä rakennetaan, kuten verkkolaskuprojekteja.

(Pete): Valitettavasti se menee usein niin että myynti myy 30 tunnilla ja esimerkiksi ulkomaille.

(Asiantuntija3): Ja jatkuu sillä että ulkomaisia ei sitten kytketä automaattisesti, ne pitäisi tietää ne lähet- täjät, jotta voidaan hoitaa linkitys. Yksi ulkomainenhan siihen tuli, joka sitten oli Baswaren kautta. Se oli helppo, ensin kun oltiin peloteltu, että ulkomaille ei onnistu helpolla niin sitten olikin suoraviivainen.

(Pete): Nythän meillä on Martin näissä hommissa ja oon itekin laittanut muutaman casen jotta saataisiin Ruotsiin konsistenttia toimintaa jotta voitaisiin lähestyä tietyllä mallilla ruotsiin.

Sitten jos siirrytään eteenpäin, oliko projektiorganisaatio organisoitu tarpeeksi ja oliko projektinaikai- sista muutoksista tehty muutospyyntö? Olivatko ne viime hetkellä tulleita, tehtiinkö niistä CR:t

(Asiantuntija3): Kyllä ne aika lennossa tuli. En ole nähnyt vielä CR:ja kovin paljoa. meillä ei varmastikaan tiedetä mikä se raja on.

(Pete): Koska jos PMBOKin mukaan mentäisiin, niin noistahan tehtäisiin aina CR:t, ja projektisuunnitelma on kiveen hakattu ja se sitten muokataan noilla muutospyynnöillä.

(Asiantuntija3): Se on huono noissa myynnin handovereissa koska siellä on mainittu, että sisältää pieniä muutostöitä jotka eivät ole tyypitetty mitenkään.

(Pete): Ne pitäisi olla varmaankin tyypitetty ne pienet muutostyöt, että mitä ne tarkoittavat

(Asiantuntija3): Meillä eri asia mitä asiakkaalla.

(Pete): Tuosta laitetaan kommunikointi korvan taakse jota pitää tarkentaa myynnille. Koska osaltaan huono kommunikointi tekee myynnin esityön turhaksi.

(Asiantuntija3): On joo ja antaa meistä tietynlaisen huonon kuvan asiakkaalle, ettei viesti kulje organisaation sisällä. Asiantuntijaorganisaatio ei tiedä mitä on myyty.

(Pete): Myynti ei tiedä mitä myy ja joudutaan toteutuksessa oikomaan näitä asioita.

(Asiantuntija3): Siinä kohtaa, kun pitäisi toimittaa niin aletaan tappelemaan hinnasta tai sovitusta sisälöstä.

(Pete): Joo, tähän on törmätty. Se ei ole oikein projektin eteenpäinviennin kannalta hyvä. Lähtökohtaisesti nuo pitäisi olla valmiina. Ei toimita myyjinä vaan tehdään toteutus. Jos katsotaan eteenpäin kysymyksiä, niin onko meillä ollut toteutusorganisaatiossa toimiva yhteistyömalli yleisesti?

(Asiantuntija3): Mielestäni tehdään liian paljon itsekseen hommia tuolla. Ainakaan itse en tiedä miten muut toimivat. Siitä voisi olla hyötyä pitkässä juoksussa. Ei me tehdä sellaisia tiimimallista. Se on kyselemällä mentävä.

(Pete): Nythän meillä on vaihtumassa tuo malli, joten noita tiedonsiirtoja joutuu tekemään joka tapauksessa. Jos mietitään vanhempaa mallia, niin se toiminta varmasti oli vielä enemmän henkilöitynyttä. En tiedä miten sinä koit tuon asian mutta itse olin sitä mieltä, että strukturoitu toiminta on hyvästä.

(Asiantuntija3): Joo siis sellainen - enemmän sellaista tiimivetoista toimintaa. Ettei joku projekti seiso puoli vuotta, jos joku sattuu lyömään pänsä. Ja se että sujuisi koko ajan, ei tarvitsisi jännittää, että stoppaako se.

(Pete): Meneekö vai eikö mene.

(Asiantuntija3): Että uskallanko jäädä lomalle

(Pete): Tämä on sitä asiaa mihin pitäisi kiinnittää huomiota, että asia etenee eikä se olisi yhden ihmisen varassa. Tuossa jos katotaan projektin aikaista toimintaa, niin onko meillä tullut vastaukset ilmenneisiin kysymyksiin ja kattavasti.

(Asiantuntija3): Tarpeeksi kattavia vastauksia ei aina tule koska asiakas ei tiedä ja omalla kohdallani koen, että myöskään projektipäällikkö ei osaa vastata koska tiedän itse kattavammat vastaukset kuin projektipäällikkö. Se ehkä johtuu siitä, että on hiukan eri spesialiteetteja

(Pete): Melko monessa kohtaa se on varmasti niin että tekijä tietää paremmin kuin projektipäällikkö. Monessa kohtaa se projektipäällikkö toimittaa kirjurin virkaa.

(Asiantuntija3): Aika paljon asiakkaan sitoutumisesta on kiinni se, tuleeko sieltä vastauksia nopeasti vai heittävätkö he hv-kommentin, että teidänhän se pitäisi tietää. Ymmärtämättä edes mitä me kysytään.

(Pete): Lähtökohtaisesti projektissa saisi olla eskaloitipointteja, jotta saataisiin keskusteltua asiaa eteenpäin. Kuitenkin tätä tehdään liukuhihnatyönä, prosessi olisi tärkeä saada siihen malliin, että asiat etenevät aina ja väärinkäsityksiä ei tule.

Aikataulu, pysyikö kuosissa?

(Asiantuntija3): Levisi kuin pannukakku. Meillä oli ideana se, että tehdään kuukaudessa mutta nyt on toinen puoli vieläkin sopimatta.

(Pete): Oliko siinä lähdössä jo käsityksissä eroa vai mistä se johtui?

(Asiantuntija3): Myyjä oli myynyt taas koko setin, eli ostolaskun ja myyntilaskun ja me oltiin aikataulutettu se niin että muutamassa kuukaudessa saataisiin homma maaliin. Asiakkaalla taas ei ollut ollenkaan sellaista ajatusta asiasta.

Siinä oli kyllä jossain kohtaa tietokatkos, että asia ei tule etenemään. Vasta sitten kun projekti aloitettiin, niin tuli ilmi, ettei me tällaiseen pystytä.

(Pete): On varmasti sellainen esitiedon määrittely joka lankeaa myynnin tuen puolelle. Tuollainen projekti pitäisi pilkkoa kahteen, jos on tiedossa, että osaa ei saada aloitettua. Varmasti sellainen ikuisuus kysymys. Myynti myy, kunhan ne saa kaupan niin sitten loppuu kiinnostus.

(Asiantuntija3): Ja meillä varataan resursseja sen mukaan, että tehdään kerralla koko homma ja homma seisoo. Aikataulu pitäisi tiedottaa kanssa.

(Pete): Se olisi jo myyntivaiheessa järkevä ottaa jo myyntivaiheessa. Kommunikaatiota siinä varmasti oli puolin ja toisin jos aikataulu levisi. Oliko jatkuvat palaverit vai tarvittaessa?

(Asiantuntija3): Tarvittaessa. Muutenkin minua ärsyttää se, että palavereihin ei ole suunniteltu minkäänlaista agenda. Ajanhaaskausta.

(Pete): Silloin se on yleensä ajanhaaskausta. Asiakkailtakin on tullut palautetta, että kannattaa pitää lyhyitä palaveriteita, silloin ollaan samalla sivulla kaikki.

(Asiantuntija3): Silloin saataisiin jotakin tsekattua edes.

(Pete): Jos miitinkiä yleensä pidetään, niin statukset on nopeasti katsottu ja missä kohtaan ollaan meidän. Esimerkiksi käytetyt tunnit / kaikki tunnit.

(Asiantuntija3): Timohan näyttää sellaista nykyään.

(Pete): Nykyään sen saa helposti openairista. Jos katsotaan sitten dokumentaatiota tuollaisessa tapauksessa.

(Asiantuntija3): Siitä tuli hyvä, kun itse tein. Kirjasin siihen ihan kaikki, jotta siihen voidaan palata.

(Pete): Siihen voidaan sitten viitata suoraan. Suoraanhan ei voida sanoa ymmärtääkö asiakas asiaa mutta on kuitenkin toimitettu. Mitenkäs dokumentaatio, oliko se minkä tasoista ja käytiinkö koko asia läpi?

(Asiantuntija3): No paremmin nykyään käydään läpi.

(Pete): Helpottaa toteutusta, jos on tiedossa mitä tehdään.

(Asiantuntija3): Business-prosessi taustalla tiedossa.

(Pete): Kenties voi ottaa selvää ja soveltaa vanhoista, jos on joku ongelma olemassa. On varmasti kantava voimavara täällä koska hiljaista tietoa on melkoisen paljon täällä.

Periaatteessahan projektipäällikön pitäisi olla tietoinen mutta henkilövaihtuvuus on kuitenkin jonkinlainen.

(Asiantuntija3): Asiantuntijuus on kuitenkin sitä, että on tehty pitkään ja tiedetään aiemmat toteutukset.

(Pete): Mites projekti eteni, jos me saatiin tehtyä setit, niin oliko asiakas saatu aktivoitua tarpeeksi?

(Asiantuntija3): Joo, kyllä. Ei tullut sellaista kuukauden odottelua missään vaiheessa. Ja jos tuli, se oli CGI:n (asiakkaan) järjestelmästä kiinni. Niitä nyt tulee.

(Pete): Projektia ei vissiin ole päätetty vielä?

(Asiantuntija3): Ainakaan tätä ei ole päätetty. Sales-puolesta pidettiin loppupalaveri, jossa tuli yllättäviä kommentteja. Meidän olisi enemmän pitänyt pitää kädessä kiinni ja neuvoa. Se valitettavasti maksaa. Tunnin mappityöllä sitä ei voi tehdä. Ja jos asiakas on sitä mieltä, että joka päivä pitäisi kertoa miten niin se tarvittaisiin kommunikoida.

(Pete): Kuulostaa siltä, että tuotteistus olisi se asia mitä pitäisi saada tehtyä verkkolaskuihin mitä siihen kuuluu ja mitä asiakas voi odottaa.

(Asiantuntija3): Näitä vatvotaan joka projektissa, joten pitäisi kerätä ne ylös ja tehdä dokumentti. Informoida myös asiakkaalle, että jos haluat lisäneuvontaa, sovi siitä erikseen ja tuntihinta x.

(Pete): Olen sanonutkin asiakkaille, että Martin on olemassa ja tullaan kehittämään asiaa. Tuo kysymyspatteristo mitä täytitkin, tullaan generoimaan vastaavanlaisena asiakkaille ja liittämään projektimalliin, jotta saadaan talteen palautteet, markkina-Villen kanssa tätä on hierottukin jo.

(Asiantuntija3): Juu.

(Pete): Kuten Pasi on sanonutkin, että asiakas ei reklamoi välttämättä mutta ei se ole mahdollittoman tyytymättömyyden toimintaan.

(Asiantuntija3): Samoin palautetta voidaan jakaa. Samoin hauska kuulla asiakkailta palautetta epävirallisesti muista operaattoreista. Saattavat sanoa aika suoraankin.

(Pete): Vanha viisaus pätee edelleen paikkansa Karlssonin sanomana, että vaikka miten perseestä ollaan, niin ollaan kuitenkin dekadeja joustavampi ja toimivampi organisaatio kuin muut.

(Asiantuntija3): Niin.

(Pete): Toisaalta se on hyvä, se on myös huono. Osaltaan sitä kannattaisi jäykentää toimintaa niin että saataisiin projektia kuin projektia stopattua ja laskutus supportin osasta käyttöön. Itselläni oli tuossa verkkolaskuprojekti, jossa asiakas sanoi, ettei tiedä tuntihintaa. Heille oli toimitettu dokumentit ja toimitettu ne mihin viitattiin. Tässä tuli tuolla koulun puolella esimerkki tapauksesta missä projektin tilaaja ei ollut tutustunut ehtoihin ja sen myötä jouduttiin sovitteluun.

(Asiantuntija3): Ja itselläni oli asiakkaalla, kun olin siellä niin eivät lue dokumentteja. Se asenne vielä, että ei tarvitse perehtyä ja tietää mistään mitään. Asiakkaallakin on velvollisuus selvittää ja perehtyä mitä allekirjoittaa.

(Pete): Sillä konstilla saadaan tietokatkoksia aikaan, jos asiakas heittäytyy passiiviseksi ja tyhmäksi. Kyllä sieltäkin tarvitsisi tulla kommenttia, että ei tehdä mitään vaan näin. Myös sen projektimallin asia sinänsä, että asiakkaat saisi aktivoitua.

(Asiantuntija3): Heittäisi tärppejä mikä aktivoi asiakkaan.

(Pete): Kyselypatteristoja esimerkiksi mikä pakottaa asiakkaan tekemään tutustumista asiaan.

(Asiantuntija3): Sellaisiakin on tullut vastaan, että asiakas speksaa "tehdään sama toteutus kuin toisella operaattorilla, speksejä ei ole"

(Pete): Tuossa on transitioprojekteista keskusteltu, että mitä tarvitaan tehdä.

Joni on tullut nyt mukaan nyt ja sieltä saadaan varmasti arvokasta tietoa asiasta.

Meillä tarvitaan projektimalliin transitiot mukaan, miten ne toteutaan. (Asiantuntija3): Juuri miten tehdään, point-to-point vai miten.

(Pete): Näitä asioita ja kysymyksiä meidän pitäisi voida esittää.

(Asiantuntija3): Timon kanssa tehdään juuri transitiota, ehdotin edifactiksi muutosta VDA:sta koska asiakkaalla on mahdollista toteuttaa asia. Tarvittaisiin perustelut myös miksi näin tehdä.

(Pete): Näitä alettiin tehdä Henkan aikana ja en näkisi nyt ongelmana, ettei voitaisi jatkaa prosessia, siis tehdä geneerisiä mappeja mitä käyttää.

(Asiantuntija3): Ja point-to-point jos tarvitaan. Siinä menee tietysti LENS-näkyvyys.

(Pete): Ja meillä on osaltaan myös ALLOY tulossa josta kukaan ei oikein tiedä vielä mitään.

(Asiantuntija3): Tuotteistus on se asia mikä tarvitaan.

(Pete): Niin, kaikki kun on tehty customina tähän mennessä niin tuotteistusta ei ole tarvittu. Esimerkiksi verkkolaskussa pitäisi olla kahta-kolmea variaatiota, miten on tehty.

Esimerkiksi onko TaxMoamvalue isolla vai pienellä. Tämä vähentäisi myös virheiden määrää. Itse projektimallista, kommentteja ennen ja jälkeen?

(Asiantuntija3): Olikos meillä ennen sitä projektimallia?

(Pete): Ei tainnut juuri olla. Lisätemplatet oli yksi asia mitä tarvitaan.

(Asiantuntija3): Alkukommunikointi on se yksi tärkeä asia mitä tehdään.

(Pete): Tuo on tullut vastaan lähes jokaiselta, joten se tultaneen kehittämään templaattiin mukaan.

FAQ:sta esimerkiksi edi-laskun ja verkkolaskun ero.

(Asiantuntija3): Se on ärsyttävää lähteä selittämään.

(Asiantuntija3): Ja mielellään jos tekijäkin saisi palautetta suoraan asiakkaalta sen kyselyn mukaan.

(Pete): Meillä on aika paljon historiallista painolastia sen suhteen, että kun kaikki menee ok niin mitään ei kuulu ja kun ei mene niin sitten tulee palautetta.

(Pete): Kiitos palaverista, litteroin nämä haastattelut ja vien Pasille kootusti eteenpäin.

Eiköhän me saada tästä kehitettyä prosessia eteenpäin.

9.7 Liite, haastattelulitterointi, Liaison projektipäällikkö 1

(Pete): Noniin, laitettiin nauhoitus päälle. Elikäs, otan tuon kyselyn auki taustalle.

Alustuksena, ylemmän AMK:n lopputyö. Ideana kysellä porukalta palautetta projektimallista, mitä hyvää, mitä huonoa. Kysymykset numeerisina jotta voidaan analysoida dataa.

Vastaava meni asiakkaille ja sieltä on tullutkin kehitysehdotuksia asiaan. Listaan ne sitten ja tulen jakamaan Pasin kanssa sovitulla tavalla. Oletettavasti saadaan projektimallin lopetukseen tuo kysely. Sinulla oli varmaan mielessä projekti jonka perusteella vastasit kysymyksiin. Osa oli toki yleisiä.

(Projektipäällikkö1): Nii joo, vastasin aika yleisellä tasolla.

(Pete): Se on ok kyllä sekin.

(Projektipäällikkö1): Se vaihtuu toki projektin mukaan, toiset menee paremmin ja toiset huonommin ja syyt eri näiden taustalla.

(Pete): Jos nyt keskustellaan yleisellä tasolla.

Kun näitä projekteja tehdään niin onko sinun projekteissa ollut niin että mennään PMBOKin mukaan ja onko projekteissa CR:t tehty

ja onko asiakas ollut vailla niitä ?

(Projektipäällikkö1): En tiedä onko niitä oltu vailla, yhdessä ison asiakkaan projektissa on pidetty tarkemmin muutospyyntö. Hyväksymisrutiinina

kirjaus dashboardille ja hyväksyminen spostilla.

(Pete): Tuo on hyvä pointti että pitäisikö meillä olla helppokäyttöinen lomake joka mahdollistaa nopean CR:ien syöttämisen. Saataisiin kaikki dokumentoitua projektimallin mukaisesti.

(Projektipäällikkö1): En ole miettinyt prosessia, kyllähän se wordi tuntuu kankealta. Pieni muutos menee köykäsemmin kuin

meillä tehtäisiin dokumentti ajatukseen joka sen alunperin pitäisi olla.

(Pete): PMBOKissahan projektisuunnitelma on pitkään tehty ja cr:t tehdään sitten sille.

Meillähän on käytännössä aina projektisuunnitelma jota päivitetään tarpeen mukaan.

(Projektipäällikkö1): Meidän suunnitelmat ei aina mene sillä tarkkuudella että se voitaisiin hakata kiiveen.

(Pete): Niin, käytännössähän noihin tulee melkoisen paljon muutoksia.

(Projektipäällikkö1): FTP ei olekaan FTP vaan siitä tulee joku muu. Ja ei sen tiedon kaivaminen suunniteluvaiheessa ei pidä.

(Pete): Valitettavasti jopa myynniltä tulee 20 h projekteja jotka tutkittaessa muuttuu 120 tunnin projekteiksi. Sinänsä syö ideaa myynnin tuelta jos se on sylkäisy ja sitä joudutaan purkamaan ja antamaan uusia arvioita.

Asiakas närkästyy siinä vaiheessa että: " mitäs helvettiä, möitte 20 tunnilla ja nyt se on 120 tuntia. Mikä juttu tässä on" Lähtökohtaisesti laatuun panostaminen myös myyntivaiheessa ei välttämättä olisi hirveän huono asia.

(Projektipäällikkö1): Niin.

(Pete): Toki asioita muuttuu, ei sillä tavalla voi myynnin tukeakaan syyttää.

Mietin vain pitäisikö meillä olla prosessi jossa kProjektipäällikkö2itetaan tarpeet ja vasta sitten tehdään arviot.

(Projektipäällikkö1): Voi tulla asiakkaaltakin tieto joka muuttuu.

(Pete): Sen varmaan voisi lähtökohtaisesti ottaa jo selville ettei arvio nouse 400%.

(Projektipäällikkö1): Se pitäisi nähdä jo suunnittelussa niin tarkasti ettei noin isoja muutoksia tule.

(Pete): Openair on tullut käyttöön, onko helpottanut asiaa ?

(Projektipäällikkö1): Isommin ei ole kokemuksia mutta nyt on tehty vain booking requestit ja ihmisiä varattu sieltä. Tarvitaan pidempää kokemusta. Uskon ainakin että hyvä tulee. Käyttömukavuutta ainakin.

(Pete): Itselleni on jäänyt sellainen maku että seuranta onnistuu helpommin.

(Projektipäällikkö1): Myös kahden järjestelmän muuttuminen yhteen saa yksinkertaistettua asioita.

Täytyy vaan pitää huolta että se data saadaan sinne. Pitää vaan pitää huolta että on aikaa ylläpitää sinne. Pitää vaan mieltää että päivämäärät / resurssivaraukset seuraavat projektia.

(Pete): Ehkä tässä mennään ohi asiasta. Jos mennään asiassa eteenpäin. Projektiorganisaation toimivuus. Onko se ollut toimiva ?

(Projektipäällikkö1): Ylipäättään se että devi profiloitui deviksi ja meille tuli ICC niin on hämärän peitossa miten homma saadaan parhaiden liikkeelle. Asiantuntemusta on devissä niin todella paljon ja Jussi ei voi vastata ihan kaikeasta.

(Pete): Valitettavasti näin, ehkä siinä pitäisi olla se eskaloitikanava jouhevampi josta asiat saadaan siirretty deville jos ICC ei kykene/ehdi. Tämä on tietysti oma mielipide mutta Devillä voisi olla resurssi vapaina esim Openairista.

(Projektipäällikkö1): Ja jos jotakin tarvii selvittää niin onko se prosessi "kaveria hihasta kiinni" eikä tasakaan ole vielä.

(Pete): Niin se voi varmaan olla että Jussi tekee esiselvityksen ja Jussi työntää Tomille ja Tomi eteenpäin. Aiemminhan ei ole tiedetty onko resurssia eskaloitiin. Eskalointi on ollut sitä että kävelet paikalle ja sanot että perkele.

(Projektipäällikkö1): Työnohjauksen kanssa tarvittaisiin supportti projekteille kuten meillä on support asiakkaille.

(Pete): Kun projektit ovat hypercaressa, toteuttaja tekevät paljon muuta jo sillä aikaa.

Se on sellainen asia mihin meidän kannattanee kiinnittää huomiota projektimallissa.

Jos jatketaan itse kyselyä niin tämän voisi esittää mallilla oliko materiaalia tarpeeksi vai tarvitsiko sitä onkia esiin.

(Projektipäällikkö1): Case by case. Ison asiakkaan kanssa oli melkoisen hankalaa. Tässä tuli ehkä esiin kulttuurierot, mikä on projekti ja miten kumppani on valmistautunut omassa päässään tekemiseen tai asioiden edistämiseen. Se ei mene kannettuna että tätä me ajatellaan tekevämme.

(Pete): Tämä on tullut vastaan joka ikiseltä haastattelavalta.

(Projektipäällikkö1): Ainakin karkealla tasolla mitä meillä käsitetään projektiksi ja mitä vaiheita siinä on. Ja miten testataan, miten toteutetaan, löytyykö teiltä resurssit, löytyykö nämä suunnitelmat.

(Pete): On ihan projektimallissa/templatessa läpikäytävä asia. Meillä toki on mutta aika pinnalliseksi se useimmiten jää. Organisaatioissa käsitteet yleensä ovat erilaisia.

(Projektipäällikkö1): Mulla oli kommenttina, lopussa voidaan lukea vapaa sana. Yleensä olisi projektityypeittäin templaatit eikä silleen että tehdään supplierwebbiprojekti samalla pohjalla kuin transitioprojekti.

Oikeasti tarvitsisi olla mietittynä vastuut.

(Pete): Projektissa kuin projektissa on tärkeä tuo. Asiakas kokee ymmärtävänsä projektia paremmin. Jokaisella haastateltavalla on ollut pyyntönä tuo. End-to-end-mappauspeksiä ei välttämättä voida tarjota koska se muuttuu koko ajan.

(Projektipäällikkö1): Tapiohan teki Hakoselle end-to-end-mappauspeksin yhdelle asiakkaalle mitä on mappattu, miten tehty ja mitä viedään.

(Pete): Tuo voisi olla geneerinsenä finvoicelle ja teappsille.

(Projektipäällikkö1): voisi tehdä geneerisen visualisoinnin pohjalta. Se vaatii kehitystä.

(Pete): Nythän meillä on tulossa vastaavuustaulukko niin siinä yhteydessä voisi ajatella kehitettävän asia.

(Projektipäällikkö1): Nyt kun Martin aloitti jobinsa niin voisin ehdottaa sille asiaa.

(Pete): Auttaa varmasti tulevaisuudessa.

Jos katsotaan eteenpäin agenda, menikö projekti eteenpäin niin kuin ajateltiin ?

(Projektipäällikkö1): Pääsääntöisesti menee yhteisymmärryksessä, en sano että menevät alkuperäisessä aikataulussa niin suurin osa etenee oikein ja minun mielestäni se riittää. Hankala resursoinnin kannalta tietysti kun ne venyvät. Me ei hirveästi voida hoputtaa asiakkaita.

(Pete): Itse en mielelläni lähde tekemään tuota koska minusta joustavuus kärsii mutta jos projektiin on määrätty projektipäällikkö niin se on sen työ itseasiassa vähän kiirehtiä asioita. Siitä päästään seuraavaan kysymykseen eli kommunikaatio projektin aikana.

Onko nähty näin että sähköpostittelu on liikaa vai onko tarpeen pitää followupeja.

(Projektipäällikkö1): Meillä on aika usein ollut telcoja projekteissa. Riippuu projektista miten usein. Kerta viikkoon tai useamman kerran viikkoon.

(Pete): Noin se on omissakin projekteissa ollut. Kerta viikkoon yleensä ihan ok, mutta tietenkin tarpeen vaatiessa useammin.

(Projektipäällikkö1): Sehän edistää tekemistä mutta se pitäisi käydä työmääräsuunnitelmissa läpi mitä tarvitaan. Ne on niin alakanttiin speksattu työmääräarvioissa ne telco-työmäärät että ne tuplautuvat helposti projekteissa. Mielestäni ne eivät ole huono asia ja koen että asiakas monesti haluaakin näin. Täytyisi ehkä starttavaiheessa....

(Pete): Sitä pitäisi ehkä aloitusvaiheessa alleviivata että se ei ole kaksi tuntia se projektinhallinta. Lähtötasodokumentaatiosta keskusteltiinkin tuossa, onko meillä riittävät templaatit tietosisällöltään ? Se varmasti helpottaisi tulevaisuudessa jos tehtäisiin spesifiset templaatit.

(Projektipäällikkö1): Ja jokaiselle muodostuu oma salkku jota se käyttää.

(Pete): Ja se ei taas ole haluttu lopputulos

(Projektipäällikkö1): Dokumentaation taso - aika samankaltaisilla dokumenteilla hoituu edi-työ projektista huolimatta. Ja projektisuunnitelma - sitähan niissä käytetään ja syntyvät aika helposti.

(Pete): ja vesiputousmalli käytössä pl. eräs asiakas. Siellä pyörii toki monta projektipäällikköäkin.

(Projektipäällikkö1): Laitoinkin vapaaseen sanaan program-tyyppistä tekemistä. Tarvittaisiin tarkempi hallinta siihen. Kokonaisuuden hallinta jossain muualla kuin excelissä olisi tarpeen.

(Pete): En ole kokenut exceliä työkaluna hyvänä juuri missään, koska se ei ole hirveän joustava, se ei tarjoa näkymiä.

Raakadatan voi hallita mutta ylläpito loppuu. Mieluummin niin että on alusta mihin ne voi syöttää. Jira on yksi esimerkki. Toisen ison asiakkaan puolella se toimii ihan ongelmitta kun alustus on tehty kunnolla.

(Projektipäällikkö1): Se varmaan olisi hyvä tehdä isommissa projekteissa tuo alustus niin se tulisi takaisin sitten tekemisessä työ.

(Pete): Sen huomasi että kun ulkopuolinen konsultti laatii näkymiä mutta ne on aika turhaan heitettyä työtä jos ne eivät istu tekijöiden näkökulmaan.

(Projektipäällikkö1): jos meillä on projekteja joissa on massatekemistä, niin niiden hallinta että tiedät missä mennään ja mikäkin yksittäinen komponentti on menossa.

(Pete): Kyllä, Jira mahtaisi tarjota asiakkaallekin näkyvyyttä vaikka ite otettas raportti ulos. Openairikin vissiin tarjoaa raportin.

(Projektipäällikkö1): Se solution designin läpikäynti riittää, siellä voidaan esittää kysymykset.

(Pete): Se on Heeroksessakin niin että siellä ei hirveästi käydä projektia läpi, sieltä tulee speksit ja "ala tehdä".

(Projektipäällikkö1): Heeroksessakin on tärkeää että uusi kaveri näkee kerran mikä se vyyhti on.

Se on tärkeää että voi palata asioihin ja tarkistaa asiaa.

(Pete): Heeroksella toki on hervoton määrä asioita ja haasteita. Sinä aloitit hyvin viemään tekemistä supportiin ja Jani on parantanut prosesseja ja itse olen hionut Janin kanssa teknisiä asioita. Heeroshan on sinänsä poikkeuksellinen tapaus että he läpilaskuttavat joka asian ja kaikki on oltava spesifisesti perusteltu ja pyydetty kuittaukset.

(Projektipäällikkö1): Nämä on sellaisia asioita mitä täytyy uudelle asiakkaalle teroittaa kun se alittaa Heerosta tekemään.

(Pete): Miten koet yleisesti projektien etenemisen, onko tarvinnut meidän tiimiä hoputtaa / asiakasta hoputtaa ? Onko viikottaiset miingit riittäneet ?

(Projektipäällikkö1): Asiakkaiden kohdalla ongelmia ei ole ja talon sisällä varsinkin kun resurssit on varattu. Kolmannet osapuolet on asia erikseen sitten. Moneksi laitetaan asiakkaan vastuulle kolmas osapuoli.

(Pete): Siinä ei toki ole ongelmaa kun asiakas on hyväksynyt vastuulleen ko. asian.

Se on sitten heidän tontillaan. Jos sitten katsotaan päätöstoimenpiteitä, onko meillä hyvät prosessit ?

(Projektipäällikkö1): Minulla ei ole ongelmaa päättämisen suhteen mutta asiakkaan kannalta voi olla että "tässäkö tämä nyt oli" mutta onhan meillä kuitenkin malli millä se lopetetaan ja infotaan asiakasta. Tälleen se on toiminut.

mutta asiakkaalta ei ole tullut palautetta. Mutta voihan se olla toki että se voi olla muuta kuin questionaire.

(Pete): Itse olen tehnyt ihan dokumentin projektin lopetuksesta. Se mitä olen itse laittanut merkille on se että meillä ei missään projektidokumenteissa ole mainittu että support-työ maksaa.

(Projektipäällikkö1): Kun alkaa hypercare niin yhteydet täytyy olla tuotanto-asetuksella ja tässä kohtaa pitäisi olla amc:ssa yksi valinta lisää että hypercare. Ja supportin pitäisi olla tietoinen että hypercare. Support nopeasti generoi tikettejä sanomista, laskuttaa ne ja sitten me hyvittelään hypercare-tikettejä. Tässä pitäisi oikaista projektimallia että olisi hanskattu tämä asia.

(Pete): Nämä on näitä asioita mitä kukaan ei ole ajatellut aiemmin. Tässä kohtaa on hyvä nyt listata näitä ja luoda ratkaisu sinne.

(Projektipäällikkö1): Ja työn ohessa sinulla tuplautuu projektin kesto jos kaikkia aletaan käydä läpi.

Ehkä projektimallin revisiointi kerran kahteen vuoteen voisi olla hyvä.

(Pete): Nyt olisi hyvä jatkokehityksen kannalta käydä ongelmatilanteita läpi ja miettiä miten sovelletaan tuota mallia nykytilanteeseen ja tehdä ehkä jopa revisio 2.0

Toki joka projektilla on malli millä viedään eteenpäin mutta palautteiden käsittely on se mitä on nyt haettu tässä kyselyssä.

(Projektipäällikkö1): Hyväksyntärutiinit on monesti ollut sitä että "tässä meillä on suunnitelma ja toivotavasti päivitetty" ja sitten asiakkaalta kysytään onko avoimia asioita ja suljetaanko projektin. Tämä on se karu tilanne.

(Pete): Voiko sitä nyt erikseen mahdolltomasti koristella. Ehkä tässä on ideanakin se että asiakas kuittaa että valmista on. Nuo pitäisi vaan saada niin ettei niitä ihmeemmin tule jälkikäteen esille.

(Projektipäällikkö1): Mutta se supportin hinnoittelu kuuluu jo myynnissä esittää mikä on käyttölaskutuksen ja käytön tuen kustannukset.

(Pete): Nii onko ne myyntitilanteessa läpikäyty. Yleisessä hinnastossa on hinta mutta ei taida olla mainittu koskaan että supporttityö maksaa joka tilanteessa tuotannossa.

(Projektipäällikkö1): Hinnastossa pitäisi mainita mutta en ole kuullut rutkutusta asiasta.

(Pete): Minä kuulin kun asiakas oli koheltanut sanomiensa kanssa ja pyysi uusintaa ja supportti hoiti kuten piti ja laskutti. Se vaan että miten se indikoidaan asiakkaalle että supporttityö maksaa järkevästi.

(Projektipäällikkö1): Se voisi olla projektin päätöksessä mainittu.

(Pete): Se voisi olla toki se tukimallin esittely projektilla (LENS + maksullinen tuki)

(Projektipäällikkö1): Voisi olla ihan projektisuunnitelmatemplatessa tuotannon tuen kuvaus ja hinnoittelu.

(Pete): Hintaa siellä ei ole.

(Projektipäällikkö1): Ei, mutta sen voi viitata että hinnastossa löytyy.

(Pete): Sen voisi lisätä jopa PM:n task-listalle.

(Projektipäällikkö1): En muista minäkään onko se siellä.

(Pete): Joo, tässä saatiin kivasti keskustelua aikaan ja tulen tämänkin litteroimaan isyysloman aikaan saamaan koostetun lipun Pasille aikaan.

Oletan että followupia tulee ja seuraavassa tiimipalaverissa kertoilen asiasta.

Kiitän palaverista, hyviä pointteja ja koetetaan saada asioita eteenpäin näiden perusteella. 46

9.8 Liite, Sisäinen haastattelulitterointi, Liaison Projektipäällikkö 2

(Pete): (Näyttää ruudulta) Tällaisia kysymyksiä tässä nyt veivattiin. Ovat numeerisia sen takia että on jonkin mallin vertailumahdollisuuksia. Palaverin halusin pitää, että ihmiset voivat kommentoida kysymyksiä. Tarkoitus on ollut käydä läpi kysely ja saada tarkemmin tietoa. Samoin saadaan Pasille vietyä tietoa mikä huonoa ja mikä hyvää. Tässä jos otetaan käsiteltäväksi yksi läpiviety projekti ja katsotaan kommentit siitä. Kysymykset ovat osittain ajateltu toteuttajan ja osittain projektipäällikön näkökulmasta.

(Projektipäällikkö2): Joo.

(Pete): On ajateltu nyt niin että vastataan ihan yleisesti.

Eli sulla oli mielessä projekti, josta tämä täytettiin.

(Projektipäällikkö2): Oli eräs-projekti joka oli viimeisin, joka meni maaliin.

(Pete): Projekti kun saatiin meidän osalta valmiiksi, että meidän osaltamme on saatu vietyä maaliin aikataulussa ja oliko se alunperin ajatellun mukainen?

(Projektipäällikkö2): Meni ihan ajallaan, joulukuussa suunniteltiin ja tammikuussa tehtiin.

(Pete): Saatiinkos me asiakas aktivoitua tarvittavat määrät?

(Projektipäällikkö2): Joo asiakas oli asiakas1 ja asiakas2:n investointi tikettien ja MS:n muodossa. Päivän sisään tuli vastaukset, kun tarvittiin. Sikäli kun jotakin tarvittiin kommentoida.

(Pete): Näitäkin haasteita valitettavasti on. Aasinsiltana tästä eteenpäin, yhteistyö ilmeisesti oli varsin toimivaa?

(Pete): Olikos tämä projektilta sellainen, että siitä tehtiin oikea projektisuunnitelma?

(Projektipäällikkö2): Siis, oli oikea projekti kortti mutta ei isompaa mallia käytetty.

(Pete): Oli siis projektimallin mukainen toteutus.

(Projektipäällikkö2): Statusraportit lähti viikoittain. Kokoluokka oli 40 h.

(Pete): Jos ajatellaan sitä projektimallia itsessään, niin kysymykset jotka tulivat esiin, saatiinko ne eska-loitua tarvittaessa?

(Projektipäällikkö2): asiakas2:lla oli valmis ja projektikortista puuttuu eskaloitikanavat.

Minun mielestäni se pitäisi lisätä. Projektisuunnitelmakortissa ei määritellä eskaloitipisteitä. Päätöksen-teko on toinen. Kortissa ei ole määritelty päätöksentekoa, oletetaan kyllä näissä pienissä projekteissa, että se vastapuoli on se joka voi tehdä päätökset.

(Pete): Sehän löytyy se ohjausryhmä sieltä.

(Projektipäällikkö2): Tuossa pienessä projektissa ei sinänsä tarvita steering groupia mutta esimerkiksi itsellä on tapana kysyä korvaavat kontaktit siinä tilanteessa, jos asiakas sanoo olevansa poissa. Esimerkiksi asiakkaan edustajan esimies.

(Pete): Monenlaisia projektejahan meillä on ja osa toppaa niistä, ettei asiakkaalta saada kontaktia. Tulevaisuudessa jopa myynnissä asti voisi olla kontaktit ottaa talteen.

(Projektipäällikkö2): Eskaloitihenkilö on ehkä raju termi mutta businessin omistaja voisi olla oikea termi. Se kaveri joka hyötyy projektista.

(Pete): Se on varmastikin näin ja kun meillä on organisaatiomuutos tulossa, niin täällä voidaan ajatella, että homma jatkuu, vaikka sulla sattuukin olemaan käsi kipsissä.

(Projektipäällikkö2): Toivon mukaan joo.

(Pete): Mietin sitä asiaa, että olisiko hyvä meillä määritellä ne henkilöt ja varahenkilöt jo projektin alussa lähtökohtaisesti eikä vasta sitten kun on pakko.

(Projektipäällikkö2): Se on enemmän PMO:n asia. Jos projekti on pieni, niille ei määritellä erillistä kontak-tia. Se on projektipäällikkö ja sille ei ole määritelty varahenkilöä. Nythän se on toteuttaja se varahenkilö ja se ei ole välttämättä hyvä asia.

(Pete): Ja toteuttajalla ei välttämättä ole tarvittavia valmiuksia viedä projektia eteenpäin.

(Projektipäällikkö2): Eikä aikaa. Sitäkin pitää ajatella että pp:tkin voivat olla kipeänä.

(Pete): Yleensäkin voisi olla järkevä määritellä varahenkilöt, pp hoitaa yleensä kipeänä kotoa asiat.

(Projektipäällikkö2): Esimerkkinä voidaan käyttää Enicsiä, jolla on koko ajan 10 projektia sisässä. Meillä pitäisi olla vähintään 2 toteuttajaa jotka tuntevat kaikki asiat ja voivat backupata toisiaan. Ja se joka ei kerkeä tekemään niin löytyy sitten sellainen, joka on tehnyt vastaavia.

(Pete): Se varmasti on managed servicessä se juttu.

(Projektipäällikkö2): Kiersin vähän ko. aihetta koska keskusteltiin nyt projektimallista.

(Pete): Managed servicessä voi olla sovittuna asiakkaan kanssa projektimalli joka on sitten erilainen yleisest.

(Projektipäällikkö2): Pakkohan sitä riskiä on jakaa. Jos minä jään bussin alle niin 3 meidän top30-asiak-kaista on pimeänä niin se ei ole kauhean hyvä asia.

(Pete): Se tahtoo olla pienessä organisaatiossa haaste, että pienessä organisaatiossa ei backpappausta mahdollisesti ole.

(Projektipääällikkö2): Puikkosen takana on 2 isoa asiakasta. Käytännössä kokonaan.

(Pete): Se on varmasti hyvä viedä viestinä eteenpäin, että taakkaa pitäisi jakaa useammalle taholle. Nythän uuden projektimallin mukaan tämä olisi mahdollista.

(Projektipääällikkö2): Kyllä, jos se minusta on kiinni.

(Pete): Ellei ääntä pidetä niin ei varmasti saada mitään aikaan. Nyt tulevaisuudessa sinulla on vielä mahdollisuus viedä asiaa enemmän eteenpäin.

Seuraava kysymys menee ehkä enemmän toteuttajan puolelle, mutta tästä voisi käydä läpi lopetusproseduuria.

Onko mielestäsi lopetusproseduurit kohdallaan pienen projektin osalta?

Yksi palaveri jossa annetaan loppuraportti.

(Projektipääällikkö2): Mielestäni asiakkaan suuntaan proseduri on ok eli pidetään palaveri tai lähetetään viimeinen sähköposti.

Sisäisesti on vielä paljon kehitettävää. Muutama vuosi sitten oli lipare, jossa on tiedot, jotka lähetetään supporttiin ja laskutukselle.

(Pete): henkilökohtaisesti en edes tiedä missä sen lipareen oikea säilytyspaikka on.

Dokumentit kun ovat irtonaisia niin niillä on helppo jäädä tekemättä.

(Projektipääällikkö2): Kyllä, eilen kun laskutuksen kanssa puhuin niin he joutuvat amc:sta katsomaan tuotantoon vietyjä yhteyksiä. Olisi se yksi asia pois heidän työllistaltaan, jos saataisiin automaattisesti lista tuotantoon viedyistä yhteyksistä, jotka he voisivat tarkistaa.

(Pete): Mietin voisiko tuotantoon siirron yhteydessä voisiko kommenttikenttään viedä viitteen, että kuitattu laskutukselle etc. Kuitenkin meillä on hypercare-periodi, jonka yhteydessähän se lipare toimitetaan.

(Projektipääällikkö2): Laskutukseenhan voi laittaa käyttöönoton yhteydessä ja supporttiin hypercaren päätyttyä.

(Pete): Itse olen harrastanut sitä, että on mennyt laskutukseen ja supporttiin samalla maililla informaatio.

(Projektipääällikkö2): Allekirjoittanut ei ole laittanut kertaakaan supportille erikseen vaan amc:n bulleting boardille ilmoituksen asiasta. Kun se on tuotannossa niin kyllähän ne sen perään kahtoo.

(Pete): Niin joo. Sitä varmaan voisi miettiä myös isommassa mittakaavassa onko toi amc:n bulleting boardi oikea tahti.

(Projektipääällikkö2): Sekään ei voi olla niin että toteuttaja on 100% vastuussa, esim bisneksiä voi olla yö-aikaan jolloin toteuttaja ei ole töissä. Bulleting boardi on hyvä ratkasu että supportti tietää asiasta.

(Pete): Isommissa projekteissa periaatteessa on pp:n vastuulla viedä tieto supportille.

(Projektipääällikkö2): Nythän se on toteuttajan hyvän tahdon varassa, haluaako se kertoa supportille bulleting boardilla että on tuotannossa.

(Pete): Juurikin näin, katsotaan läpi, onko järkevä ilmoittaa. Kaikkihan pitäisi ilmoittaa mutta jos meitä on 30 tekemässä niin voi mennä tukkoon ko. bulleting boardi.

(Projektipääällikkö2): Voisi kysyä supportilta myös mitä he haluavat tietoja. Alloylla voi olla, että jos Tuomo laittaa tuotantoon niin se voi filteröidä osan pois tarpeen vaatiessa.

(Pete): Hyvän tahdon varassa tuokaan ei pitäisi olla.

(Projektipääällikkö2): Projektimallissahan pitäisi olla määriteltynä koko prosessi.

(Pete): Jos sitten tuota dokumentaatiota projektin vetäjän osalla. Onko mielestäsi riittävä tuo loppudokumentti ja oletteko laatineet mitenkä paljon end-to-end-mappausdokumentteja.

(Projektipääällikkö2): Se riippuu ihan asiakkaasta. Ei normaalisti end-to-end-dokProjektipääällikkö3a. Solution Designia on vaan päivitetty pienissä dokkareissa. Isoille kuten ABB:lle tehdään aina. Aika harvaa se solution design kiinnostaa mutta arkistoinnin takia hyvä olla ajan tasalla. Samoin sisäisesti. Ei se välttämättä tuki pelasta, jos joku menee rikki. AMC:sta tutkimalla voi mennä puoli päivää vs. solution designista 30 min.

(Pete): Niin se on kyllä sekä voi asiakkaalle viitata dokumenttiin, että näin on tehty.

(Projektipääällikkö2): Jos tehdään joku monimutkaisempi vipstaaki, niin hyvä se on olla tallella tiedot vs. joku tilaus-tilausvahvistus-integraatio

(Pete): Joo, no me aletaan olla valmiita tässä haastattelusta.

Sen verran jatkosta voisin mainita, että vastaavanlainen jalostettu kysymyspatteristo on tarkoitus liittää myös projektimalliin, jossa joka projektista lähetetään asiakkaalle. Näin saadaan välitön palaute.

(Projektipääällikkö2): Mjoo.

(Projektipääällikkö2): Toinen mikä olisi komea olisi se, että openair sylkäisisi suoraan sen kyselyn, kun projekti laitetaan kiinni. Se saattaa madalta vastaanottokynnystä, jos se tulee OA-osoitteesta kuin projektin päällikön lähettämänä.

(Pete): Laitetaanpa korvan taakse tämäkin ehdotus.

(Pete): Minulla ei muuta, läjätään tästä koottu palaute. Kiitokset haastattelusta.

9.9 Liite, Sisäinen haastattelulitterointi, Liaison Projektipäällikkö 3

(Pete): Kyse ylemmän AMK:n lopputyöstä ja tarkoitus meillä olisi käydä läpi Liaisonilla käytössä olevaa projektimallia. Kyseinen mallihan on Pasaati Oy:n toimittama ja on edelleen versiota 1.0 koska käyttöönoton jälkeen meillä tuli Openair-projektinhallinta käyttöön.

(Pete): Oletkos tutustunut projektimalliin mikä meillä on nyt käytössä?

(Projektipäällikkö3): Onko meillä sellainen käytössä?

(Pete): Kertoo ehkä oman asiansa siitä, että meillä ei ole projektipäälliköillä ollut perehdytystä asiaan.

(Projektipäällikkö3): Kyllä.

(Pete): Kuten sanottua, et ole ollut vanhemman projektinmallin aikaan talossa, joten otetaan haastattelu yleisien huomioiden kannalta tästä uudesta projektimallista. Eli jos nyt otetaan tämä yksi verkkolaskuprojekti, jonka olet vienyt läpi, niin oliko siinä kiveen naulattua projektisuunnitelma kuten PMBOKissa pitäisi olla. Tuliko muutospyyntöistä CR:t erillisillä dokumenteilla?

(Projektipäällikkö3): CR:t eivät tulleet erillisinä dokumenteilla vaan pyyntöinä sähköpostilla. Työmäärä oli alussa pieni, joka sitten käytiin asiakkaan kanssa läpi.

(Pete): Miten paljon muuttui se työmäärä?

(Projektipäällikkö3): Muuttui käytännössä yli puolella. Alussa 50 h, lopuksi vei yli 100h.

Asiakkaan kanssa piti käydä läpi muuttuneet kohdat, työmääräarviot ja hyväksyntä siihen.

(Pete): Olivatko nuo muutokset myynnin jälkeen vai kävikö tässä niin että myynti oli myynti "jotakin" jota sitten oiottiin?

(Projektipäällikkö3): Myynti oli myynyt x kappaletta taskeja, joita sitten läpikäytiin ja ne veivät alkupe-
räistä enemmän aikaa.

(Pete): Eli käytännössä prestudya ei oltu tehty, eli mitä asiakas haluaisi?

(Projektipäällikkö3): No ei, siinä oli myynniltäkin vain kommentti, että tämä on myyty x määrällä mutta myynninkin mielestä n. 100 h.

(Pete): Tuossa on ollut ihan prosessillinen katkos sinänsä, että se on syönyt organisaatiolta prosessin ideaa, sillä jos myynti myy "ihan mitä sattuu" ja me joudumme oikomaan toteutusorganisaatiossa sitä, sehän tuo sen kuvan asiakkaalle, että meillä ei kokonaisuutena organisaatio toimi oikein.

(Projektipäällikkö3): Nimenomaan, siinä on sitte gappia että myydään vajavaisesti ja projektitiimille tulee ns. kakka niskaan tai miten sitä nyt hoidetaankaan.

(Pete): Se ei nyt ole hyvä jatkuvassa prosessissa, tuo on varmaankin ylöskirjattava asia.

(Projektipäällikkö3): Spesiaalicasa varmaankin, toivottavasti.

(Pete): Valitettavasti ei. Laitetaan kuitenkin merkille asia.

(Pete): Laitetaan kuitenkin merkille, että yhdeltä ihmiseltä tullut palaute tästä asiasta.

(Projektipäällikkö3): Mutta vain yksi projekti.

(Pete): Kattaus on monelta ihmiseltä, joten tulee tietyn mallin viestiä asiasta.

(Projektipäällikkö3): Mutta sen jälkeen asiat etenivät kuin pitikin.

(Pete): Jos edetään kyselyn kysymyksillä, niin tuliko meille tieto ajoissa noista muutostarpeista vai silloin kun se siirtyi myynniltä toteutukseen? Tiedot varmasti olivat vajavaiset koska koko asia piti käydä läpi uudestaan ja työmääräarviot päivittää, sinänsä varmasti normaali prosessi. Kun asiaa lähdettiin viemään eteenpäin, oliko meillä aikaa toteuttaa ne muuttuneet asiat järkevässä ajassa?

Oliko siinä jatkuvat viikottaiset palaverit asiakkaan kanssa, jossa asiat käytiin läpi?

(Projektipäällikkö3): Eli asiakas halusi mahdollisimman pienellä työmäärällä eli pidettiin pari isompaa sessiota, jossa käytiin asiat läpi ja saatiin niihin vastaukset ja loppu sitten hoidettiin mailikeskusteluna/puhelinsoittona.

(Pete): Mites meidän organisaation yhteistyön toimivuus projektin aikana, oliko siinä ihmeellisyyksiä?

(Projektipäällikkö3): Niin pieni projekti että hyvin toimi.

(Pete): Sitten tuo neloskohta kysymyksissä on ehkä enemmän toteuttajalle, mutta saatiinko ilmenneisiin kysymyksiin vastaukset ajoissa? Samoin jos asiakas kyseli jotakin, niin saatiin toimitettua vastaukset nopeasti?

(Projektipäällikkö3): Joo, käytännössähan tuossa tulee se vastaan miten paljon pidetään kädestä asiasta.

(Pete): Käytännössä näin.

(Projektipäällikkö3): Hommahan menee niin että osa asiakkaista ei tiedä hölkäsen pöläystä asiasta, ne vain haluaa, että laskut lähtevät maailmalle.

(Pete): Painetaan taikanappia.

(Projektipäällikkö3): Käytännössä ovat sitten huuli pyöreänä, kun tarjotaan dokumenttia, että vastat-
kaapa tähän muutosasiaan.

(Pete): Tuo on tullut aika monesta kohtaa palautteena, että tulevaisuudessa olisi hyvä liittää jokaiseen projektiin FAQ-osio alkuun.

(Projektipäällikkö3): Kyllä, koska ne ei välttämättä tiedä ja ovat bisneksen ihmisiä siellä jotka ovat vastassa ja eivät tiedä tekniikasta välttämättä mitään.

(Pete): Plus vaikka olisivatkin tekniikan ihmisiä niin niillä voi silti olla eri käsitteet.

(Projektipäällikkö3): Juuri näin

(Pete): Yhdenmukaistetaan siis projektin organisaation tietämys heti alussa.

Aikataulu nyt varmaan laajeni koska työmääräkin laajeni. Pysyttiinkö alkuperäisessä aikataulussa miten hyvin?

(Projektipäällikkö3): Pysyi aikataulussa koska asiakkaalla oli todella flexiibeli aikataulu. Käytännössä me jouduttiin asiakkaan toimesta jopa pidentämään sitä aikataulua.

(Pete): Eli asiakas ei taipunut alkuperäiseen aikatauluun.

(Projektipäällikkö3): Kyllä.

(Pete): Asiakas oli flexiibeli, mitenkäs kommunikaatio siellä asiakkaan puolella. Ilmeisesti oltiin aktiivisia?

(Projektipäällikkö3): Kyllä, käytännössä viikoittain kommunikaatiot ja informoivat kyllä, milloin olivat poissa.

(Pete): Se on ihan positiivista, ettei mennyt siihen hiljaisuuteen.

(Projektipäällikkö3): Ei, sieltä tuli vastaukset kyllä todella nopeasti.

(Pete): Mites dokumentaatio projektin aikana - Pidetttiinkö task-logia projektin aikana yllä.

(Projektipäällikkö3): Meillä oli slaidipohjainen taskilista - ei siis se perus exceli.

(Pete): Sehän on ihan ok, kunhan on ylläpidetty.

(Pete): Kun tehtiin alustus projektitiimissä, oliko siinä sellaisia asioita mitä piti erikseen käydä läpi? Oliko tämä sellainen case mistä toteuttaja tiesi mitä tehdä?

(Projektipäällikkö3): Toteuttaja tiesi mutta finvoicen version kanssa oli ongelmia, että mitä versioita tul-taisiin käyttämään. Samoin kun Finvoice-toteutus tuli CGI:ltä, siellä oli väärinymmärryksiä ja olivat teh-neet omaa versiotaan siitä eikä sellaista kuin olisi pitänyt.

(Pete): Tuliko sieltä skema sieltä CGI:ltä?

(Projektipäällikkö3): Tulihan sieltä, sitten lopun viimeksi ja huomattiin että se oli väärä. Eli se CGI oli vä-hän semmonen tuntematon morkkula taustalla, se tuli ja meni.

(Pete): Se on sinänsä ihan jännä, miten tuo vaihtelee koska itsellä on nyt CGI:n kanssa projektiyhteystyö menossa ja siellä on oltu todella aktiivisia.

(Projektipäällikkö3): Sielläkin oli muttei se näkynyt meille päin.

(Pete): Auttaa/auttoi kovasti, että oli dedikoidut yhteyshenkilöt joihin ottaa yhteyttä.

(Projektipäällikkö3): Siellä oli vielä varattuna hyvin vähän tunteja.

(Pete): Mainitsit että asiakkaan puolella oli hiukan mustaa aukkoa, etenikö asiat kuitenkin?

(Projektipäällikkö3): Kyllä, vastaukset tulivat nopeasti ja action pointit hoidettiin nopeasti.

(Pete): Kun projekti saatiin päätökseen, oliko meillä projektinmallin mukainen päätöstilaisuus? Lähetet-tiinkö päätösdokProjektipäällikkö3 asiakkaalle? Millä tavalla loppudokumentointi hoidettiin?

(Projektipäällikkö3): Siellä oli käytännössä loppupalaveri missä käytiin läpi tuntimäärät mitä käytettiin ja sieltä tuli asiakkaalta palautetta. Itseasiassa siinä oli kaksi sessiota missä käytiin tosi tarkasti palaut-teen läpi. Siellä käytiin myös myyntiprosessi läpi.

(Pete): Tästä on tullut valitettavan monelta samasta asiasta palautetta. Myynti ei toimi organisoidusti ja työmääräarviot heitetään hihasta. Sitten ensimmäisenä projektiorganisaatio joutuu pyytelemään an-teeksi, että myynti on tehty "päin persettä" ja käydään läpi koko projekti uudestaan.

(Projektipäällikkö3): Ei se saa heittää puolella.

(Pete): 10-20% on vielä ihan ok, se menee marginaalin piikkiin. Vietäneen viestiä eteenpäin, että näistä isommista keikoista voisi tehdä esitutkimuksen työmäärästä.

(Projektipäällikkö3): Niin tai siellä on sisäisessä dokProjektipäällikkö3ssa ilmaisen työn osuus.

(Pete): Toki, mutta se on sitten informoitava meille.

(Projektipäällikkö3): Nimenomaan.

(Projektipäällikkö3): Onhan siinä tietty asia, että myyjä haluaa asiakkaan sisälle.

(Pete): Kyllä, ongelmaa siinä ei ole niin kauan, kun ollaan tietoisia asiasta koko organisaation kesken.

Toki ymmärtää sen silloin kun halutaan saada voluumi taloon ja silloin se on informoitava Projektipäälli-kölle, jotta prosessi toimii oikein.

(Projektipäällikkö3): Samoin sitä ei tarvitse näyttää asiakkaalle päin.

(Pete): En ole yhdessäkään projektissa nähnyt sellaista, että olisi handoverissa kommentoitu, että ote-taan osa talon piikkiin. Prosessi on mennyt niin että handover tulee, katsotaan työmäärät läpi, asiakas alkaa narista ja sitten myyjä aktivoituu ja antaa periksi. Pahimmillaan 50% alennusta. Tällaista ylimää-

räistä tekemistä haluttaisiin välttää. Jos puhutaan managed servicestä, niin sulla on Iso asiakas ollut hoidossa koko talossaolon ajan. Miten siellä hoidetaan asiat, kun jotakin tehdään, niin onko ne kaikki tikeillä OCR:ssä

(Projektipäällikkö3): Tiketeillä kulkevat vain muutospyyntöt ja errorit. Uudet yhteydet tulevat viikottaisissa palaverissa ja JIRAN kautta.

(Pete): Joillakin asiakkaalla muutospyyntöjä tulee sähköpostilla ja niitä vain tehdään putkeen. Siinä ei taas ole oikein päätä eikä häntää, kaveri ei pääse alusta loppuun milloinkaan.

(Projektipäällikkö3): Tulee kyllä mailitsekin.

(Pete): Mutta kuitenkin taustalla on prosessimalli eli ne sitten siirretään Jiraan. Se tekee sen, että jos yksi kaveri on vain se joka vastaanottaa pyyntöjä niin kaveri ei esimerkiksi voisi olla lomalla ollenkaan. Fazerissa on itseasiassa pikkuprojekteihin hyvä malli, minkä JVJ on ajanut läpi. Kevennetty projektimalli. Kaikista uusista yhteyksistä tehdään projektidokProjektipäällikkö3 ja tekemisen jälkeen pieni mappausdokumentti että jää jälki.

(Projektipäällikkö3): Iso asiakas 1:llä tulee workbookit, jotka sitten viedään eteenpäin.

(Pete): Siellä on siis oikeat tilaukset, jotka käsitellään. Sinä et ole tokikaan kauan ollut talossa pitkään, mutta nyt sana on vapaa. Miten voitaisiin parantaa projektimallia? Tietysti tässä oli se myynnin osuus, mutta muuten?

Yks asia mikä tuli itsellä mieleen se, että Timolle ja Tuomakselle oli projektimalli aivan tuntematon asia. Käytiinkö se läpi?

(Projektipäällikkö3): Käytännössä sitä ei käyty läpi, luettiin läpi vain.

(Pete): No sinä kuitenkin tiedät asiasta, ensimmäisenä ei tule kysymys että "onko meillä sellainenkin".

(Projektipäällikkö3): Aaa, joo, projektimallin veto on aika hyvin dokumentoitu.

(Pete): Niissä varmaan tulee eniten narinaa, jos sitä ei oltas tehty.

(Projektipäällikkö3): Se on niin pieni työmäärä, että se voidaan dokumentoida / määritellä tarkasti. Kyl-lähän myyntiäkin pitää ymmärtää, että myydään pienellä ja voluumista otetaan se raha sitten irti.

(Pete): Eikä se ongelma sinänsä olekaan

(Projektipäällikkö3): Kommunikaatio myynnin ja projektitiimin osalta pitäisi saada parempaan kuntoon, siellä löytyy nyt yksi sana siellä toinen täällä

(Pete): Pitäisikö meidän ottaa prosessiin mukaan handover-puhelu aina kun jotakin otetaan vastaan?

(Projektipäällikkö3): Puhelussa voi tulla aina sivujuonteena mukaan jotakin mitä dokkareissa ei ole.

(Pete): Tuo on hyvä homma, että ei näitä tule itsekään ajateltua työnteon ohessa.

Tänänkin on jouduttu puoli aamua aktivoimaan tahoja xyz jonka olisi voinut hoitaa yhdellä sähköpostilla alusta asti kuntoon. Se varmasti sekin project support model pitäisi saada käytyä läpi, kun yhteyksiä saadaan tuotantoon.

(Projektipäällikkö3): Tuo oli hyvä pointti, pienemmissä verkkolaskuprojekteissa nykymallikin toiminee mutta kun on kyseessä key account niin pitäisi määritellä mitä me tuetaan, on hyvin epäselvää.

(Pete): Se voisi olla siellä templatessa mukana, että lähtökohtaisesti tuetaan sitä ja tätä.

Jos sitä ei ole määritelty niin se leviää käsiin.

(Projektipäällikkö3): Se näkyy jo nyt Shelin edi-tiimin osalta. Yksi vaihtoehto on se, että projektisunnitel-massa varataan 20% tukemiseen ja tikein hanskaamiseen ja loppu on uuden tekemistä.

(Pete): Se on varmasti asia mikä tulee vastaan, jos sitä ei ole määritelty.

(Projektipäällikkö3): Jos support ei saa hanskattua tikettejä niin ne tulevat projektitiimille.

(Pete): Support ei palvele tarkoitustaan siinä tilanteessa. E-mail-bounceri toimii silloin yhtä hyvin.

(Projektipäällikkö3): Silloin asiakas voi tehdä Jiraan suoraan tikein.

(Pete): Lähtökohtaisesti tuen pitäisi voida tehdä asialle jotakin.

(Projektipäällikkö3): Kyllä.

(Pete): Sekin on sellainen asia, että se on käytävä asiakkaan kanssa läpi, että asiakas ymmärtää muun muassa meidän tikettien statukset. Mikä on minor, major ja production down. Aika monta tapausta on tullut vastaan, että asiakas ei ymmärrä tätä ja sitten herätellään yöllä ihmisiä, kun asiakas on karkäs-temään tikettejä.

Tämä haastattelu on oikeastaan minun osaltani tässä, minä kiitän palaverista.

Jos vielä täyttäisit sen kyselyn, niin saadaan dataa talteen.

(Projektipäällikkö3): Minä käyn täyttämässä.

(Pete): Jälleen kerran, näitä asioita ei tule ilmi muualta kuin tekijöiltä ja projektipäälliköiltä. Alkuperäinen tekijä ei tunne meidän alamme mutta toki runko on saatu siltä varsin hyvään malliin. Teen näistä koostetun listan Pasille näistä epäjohdonmukaisuuksista ja kehitysehdotuksista ja koetetaan saada käytännönläheisesti parannettua tätä meidän toimintaamme. Pureudutaan asiaan ja koetetaan saada konkreettista hyötyä.

Tämä jouhevoittaa meidän tekemistämme ja asiakaskin on tyytyväisempi. Esimerkkinä juuri tuo FAQ-osio. Jos sellainen löytyy suoraan projektisuunnitelman templatesta niin sen voi sitte mainita asiakkaalle, että kyllä se on siellä ollut. Kyllähän asiakas sen lukee, jos tiedoissa on puutteita. Ei ole kovinkaan pitkä aika, kun asiakas kyseli minulta laskutuksesta. Koska dokumentit olivat toimitettu, saatoin viitata sivuun ja riviin missä laskutus on mainittu.

Sitten sieltä ei tullutkaan mitään narinaa. Sinänsä ihan tärkeitä asioita, vaikka olisikin yleisiä. Ei mitään, kiitän haastattelusta, jospa se ensi syksynä olisi jo parannettu projekti ja yksi paperi lisää allekirjoittaneella.