

Isabella Hyttinen

LIIKETALOUDEN OPISKELIJOIDEN
TYÖELÄMÄPROJEKTIN
LAADUNVARMISTUS
Toimeksiantajien tyytyväisyys projekteihin

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma


Joulukuu 2010




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Opinnäytetyön päivämäärä 7.12.2010
Tekijä(t) Isabella Hyttinen	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Liiketalouden koulutusohjelma, markkinointi	
Nimeke Liiketalouden opiskelijoiden työelämäprojektien laadunvarmistus		
Tiivistelmä Tämän opinnäytetyön aiheena on Mikkelin ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijoiden toteuttamien projektien asiakastyytyväisyys. Projektien toimeksiantajien tyytyväisyyttä ei ole tutkittu aikaisemmin. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Mikkelin ammattikorkeakoulun liiketalouden laitos. Liiketalouden opiskelijat toteuttavat vuosittain monia eri projekteja useille organisaatioille Mikkelin seudulla. Tavoitteena on selvittää projektien toimeksiantajien tyytyväisyys toteutettuihin projekteihin. Opinnäytetyön tutkimusongelma on, millainen on liiketalouden opiskelijoiden työelämälle toteuttamien projektien asiakastyytyväisyys. Koska tyytyväisyyttä ei ole tutkittu aikaisemmin, kyselyllä saatava tieto antaa pohjan projektiopintojen kehittämiseen. Tutkimusongelman selvittämisestä hyötyvät projektiopintojen ohjaajat ja tulevat opiskelijat, sillä tutkimuksesta saatavat tulokset auttavat toteuttamaan projektiopinnot entistä laadukkaammin ja asiakasystävällisemmin. Laadukkaalla projektityöllä taataan asiakastyytyväisyys ja luodaan hyvä pohja tuleville projektien toimeksiannoille. Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään projekteja liiketoiminnassa, projektin päävaiheita, projektityyppejä, projektin viestintää ja arviointia sekä laatua, laadunvarmistusta ja asiakastyytyväisyyttä. Kvantitatiivinen tutkimus on toteutettu informoituna kyselynä eli kyselylomakkeet on viety vastaajille ja noudettu heiltä tai ne on viety vastaajille, jotka ovat palauttaneet ne postitse. Kohderyhmäksi opinnäytetyön toimeksiantaja valitsi 16 organisaatiota, joille projekteja on tehty kahden viime vuoden aikana. Osalle vastaajista kysely toimitettiin postitse heikon tavoitettavuuden vuoksi. Toimeksiantajien tyytyväisyyttä projekteihin kokonaisuutena voidaan tehdyn tutkimuksen perusteella pitää melko hyvänä. Myös opiskelijoiden yhteistyö toimeksiantajien kanssa on tulosten perusteella ollut toimivaa. Tutkimuksessa kävi ilmi, että suurimmat ongelmat ovat projektien dokumentaatioissa. Tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää projektiopintojen ongelmakohtien korjaamiseen ja laadun parantamiseen sekä opintojakson toimivuuden ja toiminnan kehittämiseen.		
Asiasanat (avainsanat) Projektit, laadunvarmistus, asiakastyytyväisyys		
Sivumäärä 83 s. + liitteet 18 s.	Kieli suomi	URN
Huomautus (huomautukset liitteistä)		
Ohjaavan opettajan nimi Leena Korhonen	Opinnäytetyön toimeksiantaja Mikkelin ammattikorkeakoulu Liiketalouden laitos	

DESCRIPTION

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Date of the bachelor's thesis 7 December 2010
Author(s) Isabella Hyttinen	Degree programme and option Business Management, Marketing	
Name of the bachelor's thesis Quality assurance of working life projects made by Business Management students		
Abstract <p>The purpose of this bachelor's thesis was to find out how satisfied the project clients in projects made by Business Management students are. The client of this thesis was the Department of Business at Mikkeli University of Applied Sciences. Business Management students make several projects for different organizations in the Mikkeli region every year.</p> <p>The survey involved only projects made by students who study Business Management in Finnish and finished projects that they have done within the last two years. There has not been any previous research on this subject. Information on this topic was found in literature on project management, quality and customer satisfaction.</p> <p>The data was collected with a questionnaire at the beginning of September in 2010. The questionnaire was given to the respondents and then retrieved from them. It was quantitative in nature. The client of this thesis chose sixteen project client organizations to reply the questionnaire. Twelve organizations replied. The data was analyzed with SPSS 18 statistics program.</p> <p>The most significant results of the study were that the project clients were quite satisfied with the projects in general. It appeared that the cooperation between the students and project clients was functional. The study also showed that the biggest problems were in project documentation. These findings cannot be generalized because of the small quantity of respondents. The results offer a starting point for many kinds of future studies and help to develop project studies in the Department of Business.</p>		
Subject headings, (keywords) Projects, quality assurance, quality verification, quality, customer satisfaction		
Pages 83 p. + app. 18 p.	Language Finnish	URN
Remarks, notes on appendices		
Tutor Leena Korhonen	Bachelor's thesis assigned by Mikkeli University of Applied Sciences Business Department	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	PROJEKTI	2
2.1	Projektit liiketoiminnassa	3
2.2	Projektin päävaiheet.....	4
2.3	Projektityypit	6
2.3.1	Toimitus- ja toteutusprojektit.....	8
2.3.2	Tutkimus- ja kehitysprojektit.....	9
2.4	Projektin viestintä	11
2.5	Projektin arviointi	16
3	LAATU JA LAADUNVARMISTUS.....	17
3.1	Mitä on laatu?	17
3.2	Laadunvarmistus ja asiakaskeskeinen laatu.....	22
3.3	Laatujärjestelmät ja laatustandardit	23
4	ASIAKASTYYTYVÄISYYS.....	25
4.1	Odotukset ja kokemukset muodostavat asiakastyytyväisyyden	25
4.2	Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät.....	27
4.3	Asiakastyytyväisyyden tutkiminen	29
4.4	Asiakasuskollisuus ja asiakastyytymättömyys	36
4.5	Asiakastyytyväisyyden toimintamallit.....	39
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	41
5.1	Mikkelin ammattikorkeakoulun liiketalouden laitos	41
5.2	Projektiopinnot liiketalouden laitoksella	42
5.3	Tutkimusmenetelmä	45
5.4	Tutkimusaineisto.....	47
6	TOIMEKSIANTAJIEN ARVIOINNIT PROJEKTEISTA	48
6.1	Taustatiedot.....	48
6.2	Arvioinnit projektien osa-alueista.....	49
6.3	Yhteydenotot, suosittelu ja uudet projektit.....	56
7	PROJEKTIOPINTOJEN KEHITTÄMINEN	57
7.1	Johtopäätökset ja toimenpidesuosituksukset.....	57
7.2	Pohdinta	68

8	PÄÄTÄNTÖ	79
	LÄHTEET	81
	LIITTEET	
1	Viestintäsuunnitelman sisältö	
2	Projektiehdotuksen lomake	
3	Projektsuunnitelman raportointipohja	
4	Projektin loppuraportin pohja	
5	Projektipäiväkirjan pohja	
6	Projektin arviointilomake	
7	Projektin mediatiedote	
8	Saate	
9	Kyselylomake	
10	Tulokset	
11	Korrelaatiot	

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on Mikkelin ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijoiden toteuttamien projektien asiakastyytyväisyys. Projektien toimeksiantajien tyytyväisyyttä ei ole tutkittu aikaisemmin. Liiketalouden opiskelijat toteuttavat vuosittain monia eri projekteja useille organisaatioille Mikkelin seudulla. Tavoitteena on selvittää projektien toimeksiantajien tyytyväisyys toteutettuihin projekteihin. Opinnäytetyön tutkimusongelma on, millainen on liiketalouden opiskelijoiden työelämälle toteuttamien projektien asiakastyytyväisyys.

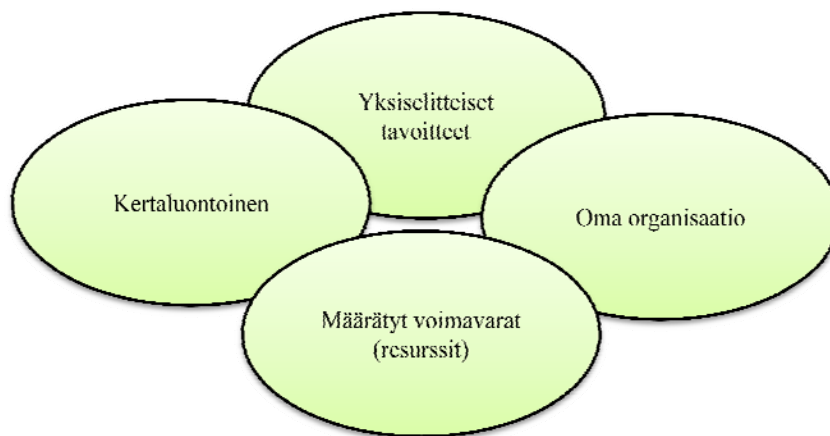
Koska tyytyväisyyttä ei ole tutkittu aikaisemmin, kyselyllä saatava tieto antaa pohjan projektiopintojen kehittämiseen. Tutkimusongelman selvittämisestä hyötyvät projektiopintojen ohjaajat ja tulevat opiskelijat, sillä tutkimuksesta saavat tulokset auttavat toteuttamaan projektiopinnot entistä laadukkaammin ja asiakasystävällisemmin. Työn peruskäsitteet ovat projekti, laadunvarmistus ja asiakastyytyväisyys. Laadukkaalla projektityöllä taataan asiakastyytyväisyys ja luodaan hyvä pohja tuleville projektien toimeksiannoille.

Asiakastyytyväisyyskysely on yksi kaikkein käytetyimpiä asiakaspalvelun ja asiakastyytyväisyyden mittareita. Sillä voidaan varmistaa palveluiden ja tuotteiden laatua sekä kehittää yrityksen tai organisaation toimintaa. Osana tätä opinnäytetyötä tehtävällä kyselyllä on tarkoitus kehittää liiketalouden projektiopintoja. Tutkimukseen otetaan mukaan vain ne liiketalouden opiskelijoiden viimeisen kahden vuoden aikana toteuttamat projektit, joiden tiedetään olevan valmiita. Kyseessä on harkinnanvarainen näyte.

Projektin tyyppi vaikuttaa sen tavoitteisiin ja näin myös asiakastyytyväisyyteen. Luvussa 2 käsitellään projekteja liiketoiminnassa, projektin päävaiheita, projektityyppejä, viestintää ja arviointia. Luvussa 3 käsitellään laatua ja laadunvarmistusta. Luvussa 4 käsitellään kattavasti asiakastyytyväisyyttä muun muassa sen tutkimista ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Viitekehyksen lähdemateriaalina käytetään kattavasti projektinhallinnan ja laadun kirjallisuutta. Lisäksi lähdeaineistoissa on huomioitu hyvin myös aihealueiden vieraskieliset lähteet. Tutkimus toteutetaan informoituna kyselynä, mutta vastaajat, joiden tavoittaminen henkilökohtaisesti on vaikeaa, saavat kyselyn postitse. Vastaukset luokitellaan ja analysoidaan SPSS-tilasto-ohjelmalla.

2 PROJEKTI

Lööwin mukaan (2002, 16) projekti on jäsenneily prosessi, joka johtaa ideasta sen toteutumiseen. Sillä on tietyt vaatimukset, jotta se täyttää projektilta vaadittavat kriteerit. Näitä kriteereitä ovat projektin tilaaja, ajan ja laajuuden suhteen rajaus, tavoite, jatkuva dokumentointi ja projektista laadittu kuvaus. Projektien keskeisin painopistealue voi vaihdella, sillä jossain projektissa tärkeintä on aikataulu ja toisessa esimerkiksi pysyminen budjetissa. Projekteja on olemassa sekä sisäisiä että ulkoisia. (Lööw 2002, 17–18.) Silfverbergin mukaan (2007, 21) projektit koostuvat neljästä komponentista (kuvio 1).



KUVIO 1. Projektin komponentit (Silfverberg 2007, 21)

Pelinin mukaan (2009, 33) projektit voivat olla sisällöltään ja luonteeltaan hyvin erilaisia. Artton ym. mukaan (2006, 18) projekti on yrityksessä harvoin itsenäinen, muusta toiminnasta riippumaton yksikkö, ja siksi sitä tulee käsitellä osana laajempaa kokonaisuutta. Projektit ovat ainutkertaisia toimeksiantoja tiettyjen vaatimusten kuten ajan, kustannusten tai laadun suhteen (Arto ym. 2006, 25). Projekteilla on useita ongelmakohtia, joita ovat kustannusten karkaaminen käsistä, tulokset tai tulosten puuttuminen, aikataulussa pysyminen ja laajuus sekä oletetuissa suunnitelmissa pysyminen. Suurin osa projekteista ei epäonnistu lopussa, vaan alussa eli suunnittelu- ja käynnistysvaiheessa. Usein ongelmia aiheuttavat myös projektityöntekijöiden asenteet. Omien kykyjen yliarviointi ja riskien aliarviointi kostautuvat helposti projektin päättyessä. (Jalava & Virtanen 2000, 11.) Tässä luvussa käsitellään projekteja liiketoiminnassa, projektin päävaiheita, viestintää, arviointia sekä erilaisia projektityyppejä.

2.1 Projektit liiketoiminnassa

Projektien käyttö toteutuksen välineenä on yleistynyt yrityksissä, julkisessa hallinnossa ja yhdistyksissä. Projektit ovat hyvä keino toteuttaa ennalta määriteltyn päämäärään tähtääviä, kertaluontoisia työkokonaisuuksia. Suuri osa yritysten tuotannosta ja toimituksista voidaan toteuttaa tehokkaasti projekteina. (Arto ym. 2006, 7.) Projektimuotoinen kehittämissympäristö on työympäristönä erittäin vaativa. Niin projektitoiminnan kuin projektijohtamisenkin merkitys kasvaa nyky-yhteiskunnassa jatkuvasti ja julkista toimintaa toteutetaan yhä enemmän projektien kautta. Sen vuoksi projektien johtamisesta onkin tullut oma erillinen ammattinsa. (Jalava & Virtanen 2000, 13.)

Projektiliiketoiminta on tavoitteellista ja johdettua toimintaa, joka palvelee yrityksen päämäärien saavuttamista. Nykyisin projekteihin kohdistuu entistä suurempia liiketoiminnallisia vaatimuksia ja projektiliiketoiminnan osaamista tarvitsee lähes jokainen yrityksen työntekijä. Menestyksekkääseen projektiliiketoimintaan tarvitaan hyvin suunnitellut ja läpiviedyt projektit, oikeat valinnat ennen toteutusta, koko projektin elinkaaren hyvää hallintaa, asiakassuhteiden johtamista sekä projektiliiketoiminnan strategista johtamista. Ammattimaisessa projektiliiketoiminnassa vaaditaan projektinhallinnan perustaitojen lisäksi laajaa näkemystä projektien yrityksen liiketoiminnalle tuottamista hyödyistä. (Arto ym. 2006, 7.)

Arton ym. mukaan (2006, 16) projektinhallinnassa löydettiin monella tavalla yhteinen rajapinta muun yrityksen toiminnan kanssa 1990-luvulla. Projektien tekeminen laajas- sa yritysten verkossa asettaa haasteita sille, miten pystytään hallitsemaan yritysten ja monien eri osapuolten omien osaprojektien rajapinnat. Yksittäisen projektin tarkastelusta näkökulma laajennettiin monimutkaisen ja nopealiikkeisen projektiliiketoiminnan tasolle. Projekteista on tullut entistä keskeisempi väline strategisessa johtamisessa ja siksi niitä on syytä tarkastella liiketoiminnallisessa ympäristössään, ei siitä irrallaan. (Arto ym. 2007, 17.)

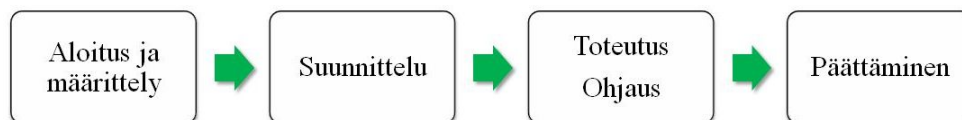
Projektiliiketoiminta käsittää yrityksen liiketoiminnan tai sen osan, jossa korostuu tavoitteellinen muutos (Arto ym. 2006, 17). Arto ym. määrittelevät (2006, 17) projektiliiketoiminnan seuraavasti: ”Projektiliiketoiminta on projekteihin liittyvää johdettua ja tavoitteellista toimintaa, joka palvelee yrityksen päämäärien saavuttamista.”

Melkein mikä tahansa tilanteeseen sopiva toiminta voi palvella yrityksen päämäärien toteuttamista. Kun puhutaan projektiliiketoiminnasta, toiminta rajautuu projekteihin liittyvään, johdettuun ja tavoitteelliseen toimintaan. Toiminnalla on oltava yhteys yrityksen strategian toteuttamiseen, jotta projekti itsessään palvelee yrityksen päämäärien toteutusta. (Artto ym. 2006, 17–18.)

Projektiliiketoiminnasta voidaan havaita kaksi toisistaan eroavaa merkitystä, jotka ovat ratkaisujen toimittaminen asiakkaille ja oman liiketoiminnan ratkaisujen kehittäminen. Projektiliiketoiminta voi olla liiketoiminnan pääasiallinen muoto. Esimerkiksi rakennusteollisuus on pääasiallisesti projektiliiketoimintaa. Projektiliiketoimintaa voi kuitenkin olla myös vain yksi liiketoiminnan toteuttamisen muoto muiden joukossa, kuten tapahtuu monissa tietotekniikka alan yrityksissä. (Artto ym. 2006, 18–19.)

2.2 Projektin päävaiheet

Projektin päävaiheet ovat aloitus ja määrittely, suunnittelu, toteutus ja ohjaus sekä päättäminen. Projekti toteutetaan projektisuunnitelmassa esitetyn vaiheistuksen mukaisesti. Projektin päävaiheet on esitetty projektin etenemisen mukaisessa järjestyksessä kuviossa 2.



KUVIO 2. Projektin päävaiheet (mukailen Artto ym. 2006, 48–49)

Projektin jokaisella vaiheella on erilainen tavoite. Vaiheet asettavat erilaisia vaatimuksia myös projektityöskentelylle ja projektin johtamiselle. Jokaisessa projektin vaiheessa syntyy tuloksia, joita hyödynnetään myöhemmissä vaiheissa. (Karlsson & Marttala 2001, 16.) Projektin vaiheet seuraavat toisiaan tai ne voivat toteutua osittain yhtä aikaa. Yleensä projektin eteneminen tapahtuu suoraviivaisesti vaiheesta toiseen, mutta joskus palaaminen edelliseen vaiheeseen projektin aikana voi olla tarpeellista, jos kehitystyö tai tulokset sitä vaativat. Projekti lähtee liikkeelle ideasta tai tunnistetusta tarpeesta. Määrittelyvaiheen aikana arvioidaan, onko projekti riittävän hyvä ja kannattava toteutettavaksi. Jos määrittelyvaihe antaa toiminnan ja talouden kannalta rohkai-

sevia tuloksia, voidaan siirtyä varsinaiseen suunnitteluvaiheeseen. (Kettunen 2003, 41.)

Projektin aloitus- ja määrittelyvaiheessa tunnistetaan projektin tarve ja määritellään projektin päämäärä ja tavoitteet. Riskianalyysillä tunnistetaan projektin toteutukseen liittyvät riskit ja niiden vaikutukset tavoitteisiin. Aloitusvaiheessa laaditaan projekti-kuvaus tai sitä tarkempi alustava projektisuunnitelma. Sidosryhmien tarpeiden ja odotusten huomioiminen on tärkeää, minkä vuoksi projektin tavoitteet ja tärkeimmät toimintatavat olisi parasta määritellä eri sidosryhmien yhteisessä projektin määrittely- ja aloituskokouksessa. (Artto ym. 2006, 48–49.)

Alustava ratkaisuidea on yleensä alku useimmille projekteille. Projektin aloittamisen syynä voi olla markkinoiden vaatimus, liike-elämän sanelema tarve, asiakkaan toivomus, teknologian kehitysaskel tai uusi lainsäädäntö. Monet projektit aloitetaan liian varhaisessa vaiheessa ja moni projekti on sellainen, jota ei olisi koskaan pitänyt edes aloittaa. Syyt ovat usein puutteellisissa tiedoissa ja epäselvyydessä projektin toteuttamisesta. Käynnissä olevat projektit kohtaavat usein vaikeuksia ja tavoite kyseenalaistetaan. Ongelmien syy on usein liian vähäinen tai kokonaan puuttuva suunnittelu. (Karlsson & Marttala 2001, 14–15.)

Suunnitteluvaihe tarkoittaa määrittelyvaiheen tuloksia ja tekee tavoitteista konkreettisia suunnitelmia (Kettunen 2003, 41). Suunnitteluvaiheessa tunnistetaan projektin toteutukseen liittyvät tehtävät ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit. Näiden tietojen perusteella voidaan laatia tehtävien ja työn toteutussuunnitelmat, tarkempi aikataulu sekä resurssi- ja kustannusrakenne projektille. Suunnitteluvaiheen tuloksena syntyy tarkennettu projektisuunnitelma. (Artto ym. 2006, 49.) Tarkennettuun projekti-suunnitelmaan on koottu tieto siitä, miten tavoite toteutetaan käytettävissä olevilla resursseilla, aikataululla ja budjetilla. Jos määrittelyvaiheen tulokset ovat riittämättömät ja puutteelliset, ei suunnitteluvaihetta voi toteuttaa onnistuneesti. Määrittelyllä on tarkennettava yksityiskohtia niin kauan, kunnes suunnitteluvaiheen edellytykset ovat täyttyneet. Suunnittelun jälkeen tarkka projektisuunnitelma kertoo kaiken tarpeellisen, jotta toteutusvaihe voidaan käynnistää. (Kettunen 2003, 42.)

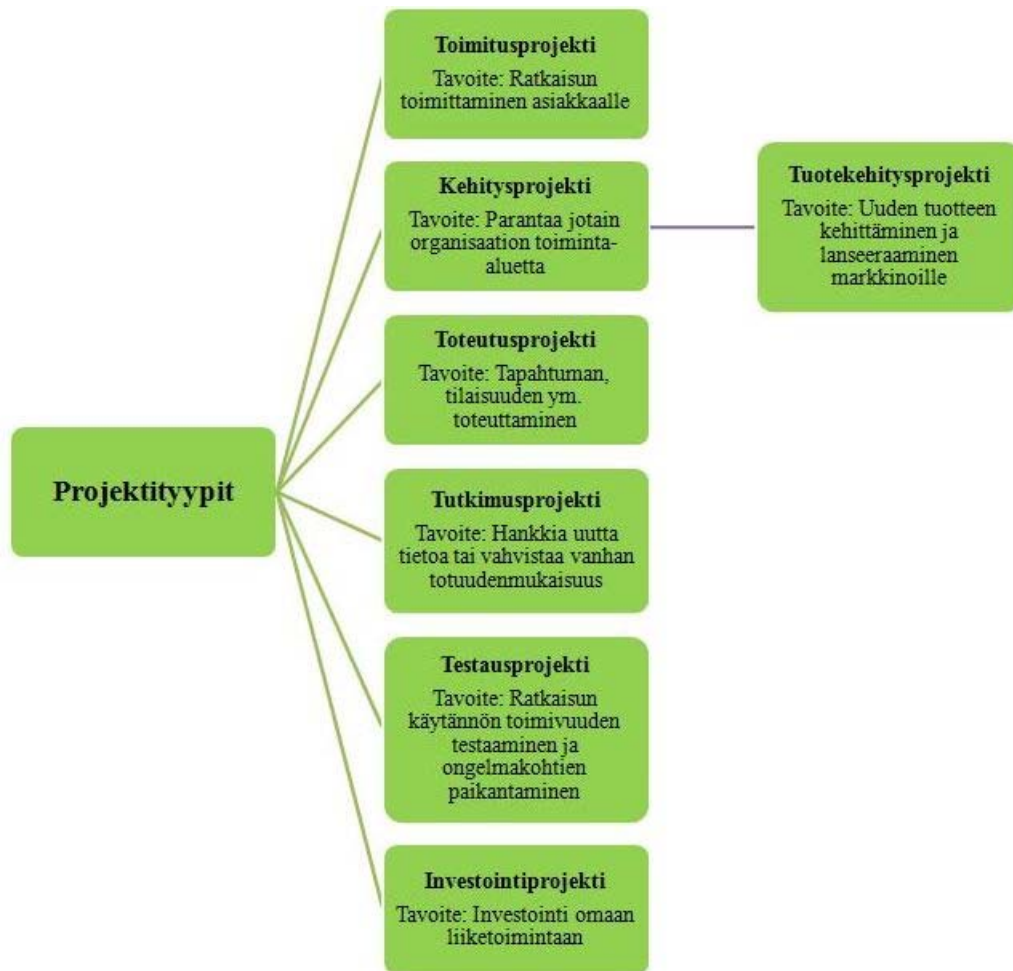
Projektin toteutus- ja ohjausvaihe tapahtuvat rinnakkain. Toteutusvaiheessa tarkennetaan vastuut, tehtävät ja niiden sisältö. Tarkennusten perusteella hankitaan tarvittavat

resurssit ja toteutetaan työ suunnitelmien mukaisesti. Toteutus tarkoittaa resurssien oikea aikaista kohdistamista oikeaan tekemiseen ja työn tarkoituksenmukaista dokumentointia. Tässä kohdassa toteutusvaihe tarkoittaa suunnitelman mukaista teknistä ja hankinnallista toteutusta. Ohjausvaihe seuraa projektin etenemistä kustannus- ja aikatauluraportoinnin sekä teknisten erittelyjen avulla. Raportointi on pääasiassa poikkeama- ja vertailuraportointia, jolla pyritään paljastamaan poikkeamat suhteessa suunnitelmiin ja tavoitteisiin. Raportoinnin tulee olla luonteeltaan ennakoivaa, jotta se paljastaa ennemmin tulevia kuin jo toteutuneita poikkeamia. Jos eteneminen ei tapahdu kokonaisuutena suunnitelmien mukaisesti, on tilanne analysoitava ja tehtävä tarvittavat muutokset projektisuunnitelmaan. (Arto ym. 2006, 49–50.) Ihannetilanteessa toteutusvaihe etenee suunnitelman mukaisesti, mutta todellisuudessa muutokset ovat aina mahdollisia ja projektisuunnitelmaa on muutettava sen mukaisesti. Toteutusvaiheen tuloksena syntyy projektisuunnitelmassa kuvattu tuotos. (Kettunen 2003, 42.)

Projektin viimeinen vaihe on päättäminen. Vaihe sisältää loppuraportoinnin, projektiorganisaation purkamisen ja mahdollisten jatkoideoiden esille tuomisen. (Kettunen 2003, 42.) Projektin päättäminen on tärkeä vaihe, joka kuitenkin usein saa osakseen liian vähän huomiota. Yleensä projekti katsotaan luovutetuksi, kun siinä toteutettu tuote on toimitettu ja otettu käyttöön ja asiakkailta on saatu hyväksyminen vastaanotamisesta. Dokumenttien viimeistely ja luovutus asiakkaalle sekä arkistointi ovat olennainen osa projektin päättämistä. Luovutuksen jälkeen on vielä päättämisen ja palauttekokous ja projektin loppuraportin laadinta. Arviointia tehdään yhdessä asiakkaan kanssa ja palautetta kerätään oppimisen edistämiseksi. (Arto ym. 2006, 50.)

2.3 Projektityypit

Kettusen mukaan (2009, 17) tavoite määrittää sen, kuinka paljon resursseja projektin toteuttamiseen tarvitaan, kuinka kauan projekti kestää ja minkälaisia väli- ja lopputuloksia projektilta voidaan odottaa. Projektin tyyppi (kuvio 3) vaikuttaa erittäin suuresti projektin tavoitteiden määrittelyyn, mutta esimerkiksi tuotannollisissa projekteissa tavoitteen voi kuitenkin määrittää melko tarkasti jo paljon ennen projektin valmistumista. (Rissanen 2002, 47.) Kettusen mukaan (2009, 101) projektinaikainen hyväksymismenettely on ehdottoman tarpeen joissakin projektityypeissä.



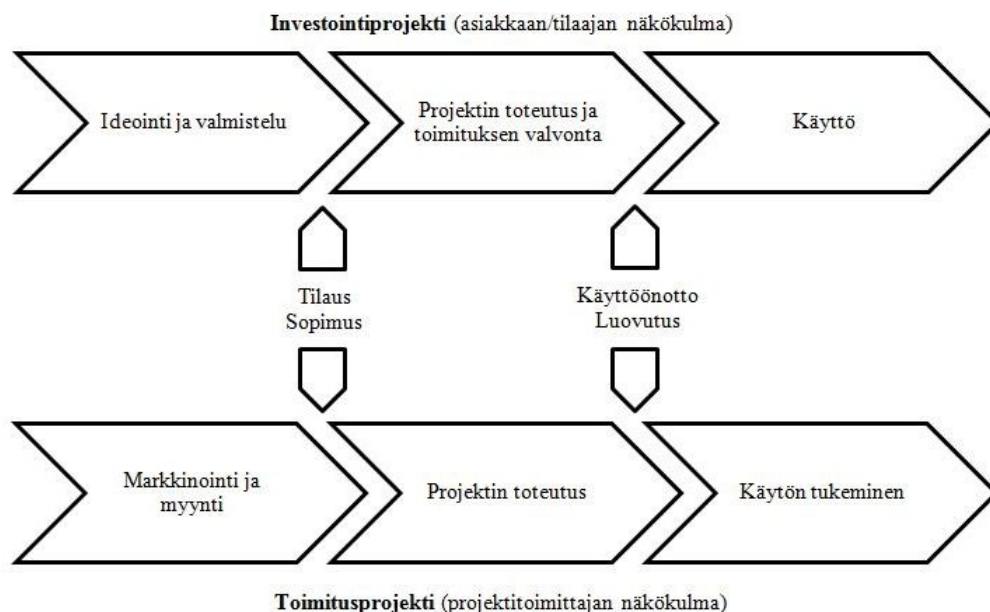
KUVIO 3. Projektityypit (mukailen Pelin 2009, 35–36)

Projekteja voidaan luokitella monella tavalla. Usein käytetään tehtävän luonteeseen perustuvaa jaottelua, joka jakaa projektit uudis- ja kehitysprojekteihin sekä ylläpito- ja perusparannusprojekteihin. Ne voidaan luokitella myös käytettävissä olevan ajan mukaan normaaleihin projekteihin, pikaprojekteihin ja katastrofiprojekteihin. Kahdessa jälkimmäisessä aikaa joko ostetaan tai sitä pyritään säästämään kaikilla sallituilla keinoilla. (Ruuska 2007, 24–25.)

Projektien organisoitumismuotoja on pääasiassa kolme. Ensimmäinen on niin sanotut ”puhtaat” projektirakenteet, jolloin kaikki projektin toiminnot hoidetaan yrityksen sisällä. Toisena muotona ovat virtuaaliorganisaatiot, jotka ovat maantieteellisesti hajalleen sijoitettuja. Kolmas muoto on matriisiorganisaatio, jossa projektit on rakennettu emo-organisaatioiden sisälle ja projektiryhmän muodostavat esimerkiksi yrityksen eri osastoilta rekrytoidut henkilöt. (Jalava & Virtanen 2000, 11.)

2.3.1 Toimitus- ja toteutusprojektit

Artton ym. mukaan (2006, 18) toimitusprojektit ovat ratkaisujen toimittamista asiakkaalle. Toimitusprojekti alkaa sopimuksesta ja päättyy lopputuotteen tai tuloksen luovutukseen asiakkaalle. Tärkeintä toimitusprojekteissa on aikataulun pitävyys ja projektin kannattavuus. (Pelin 2009, 36.) Toimitusprojektit ovat osa useiden yritysten normaalia toimintaa tuotteita ja palveluita myydessä. Ne ovat toistuvia toimenpiteitä, jotka toteutetaan projektin toimintamallilla niiden ainutkertaisuuden ja laajuuden vuoksi. Toimitusprojektit ovat yleensä isoja hankkeita, joiden asiakasyritykset voivat sijaita kaukana maailmalla ja projektit tehdäänkin poikkeuksetta ulkopuoliselle asiakkaalle. Tämä vaatii projektityöhön osallistuvilta ihmisiltä halua työskennellä pitkiäkin aikoja ulkomailla. Projektin toimittajalla on tehtävään koulutettu henkilöstö, joka tekee toimitusprojekteja päätyökseen. Yksi toimitusprojektin ominaispiirre on, että siinä tehdään monenlaisia toimintoja yhteistyössä asiakkaan ja muiden toimittajien kanssa. (Kettunen 2009, 20–21.) Tilaajan näkökulmasta toimitusprojekti on usein investointiprojekti (kuvio 4). Investointiprojektin tuloksena voi olla esimerkiksi tuottava teollisuuslaitos, sen osa, rakennus tai muu käyttöomaisuus. Investointiprojektit ovat selväpiirteisiä ja arviot esimerkiksi kustannuksista ja ajankäytöstä ovat tarkkoja (Pelin 2009, 36.)



KUVIO 4. Investointi- ja toimitusprojektin erilaiset näkökulmat (Pelin 2009, 36)

Artton ym. mukaan (2006, 19) investointiprojektin tarkoituksena on toteuttaa yrityksen omaan liiketoimintaan liittyvä investointi. Investointiprojektin toteuttajana on siis

asiakas, joka investoi toteutusprojektiin ja sen tuloksena toteutuvaan tuotteeseen (Artto ym. 2006, 21). Investointiprojektissa liikutellaan usein suuria resursseja ja siksi projektista syntyvää tuotetta käytetään suuren panostuksen vuoksi useita kymmeniä vuosia. (Jalava & Keinonen 2008, 12.) Testausprojektissa puolestaan testataan jonkin ratkaisun käytännöllisen toimivuuden toteamista ja pyritään paikantamaan korjattavat ongelmakohdat. Testausprojekti on usein aliprojektina toteutusprojektissa. (Jalava & Keinonen 2008, 12.)

Jalavan ja Keinosen mukaan (2008, 12) toteutusprojektin tavoite on aina tarkasti määriteltä ja helposti kuvailtavissa sekä suunniteltavissa. Toteutusprojektien tavoitteena on tehdä ennalta määritellyn lopputuloksen mukainen toteutus, joka voi olla esimerkiksi tapahtuma, tilaisuus, seminaari tai koulutus. Haasteena on aikataulu, joka on joustamaton tekijä ja jonka mukaan muun projektin on elettävä. Toteutusprojekteissa on myös paljon ulkoisia tekijöitä, jotka ovat riskejä projektin onnistumisen kannalta. Projektiryhmän tulee olla valmis joustamaan paljon, sillä toteutuksen aikana ilmenee yleensä poikkeuksetta jonkinlaisia yllätyksiä, joita joudutaan korjaamaan nopeallakin aikataululla. Useimmiten toteutusprojektin onnistumista voidaan arvioida vasta toteutuksen jälkeen, sillä vasta silloin tiedetään, miten tilaisuus tai tapahtuma on kiinnostanut ihmisiä ja miten he sen kokivat. (Kettunen 2009, 24–25.)

2.3.2 Tutkimus- ja kehitysprojektit

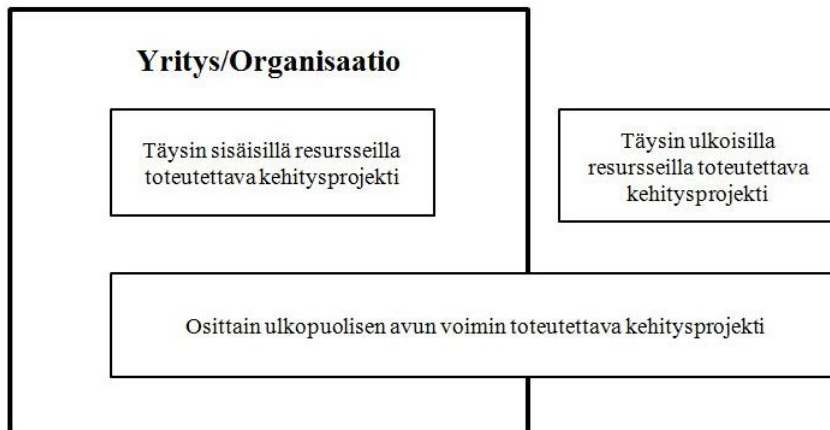
Tutkimusprojektin tarkoituksena on hankkia uutta tietoa tai vahvistaa vanhan olemassa olevan tiedon totuudenmukaisuus. Tutkimusprojekteja ovat esimerkiksi väitöskirjat ja opinnäytteet. (Jalava & Keinonen 2008, 12.) Tutkimusprojektit käynnistyvät nykyisin useimmiten vasta, kun hankkeiden rahoitus on hankittu. Niiden erityispiirre onkin ideoinnin ja suunnittelun tekeminen ensin ja vasta sitten voidaan varmistua projektin toteutumisesta rahoituksen muodossa. Tutkimusprojekteilta, jotka tähtäävät konkreettisiin tuoteideoihin, odotetaan, että lopputuloksena syntyy tuotantoon soveltuvia tuotteita tai nykyisten tuotteiden jatkokehitykseen liittyviä ideoita. (Kettunen 2009, 21.) Tutkimusprojekti voidaan tehdä usein myös ennen tuotekehitysprojektia. Tutkimusprojektissa etsitään tiettyä ratkaisua tai arvioidaan edellytyksiä tuotteelle. Tälle projektityypille on ominaista työskentely uusien asioiden ja ennalta arvaamattomien ongelmien parissa. (Pelin 2009, 35.) Tutkimusprojektien onnistumisen mittaaminen voi olla vaikeaa. Perinteisesti yhtenä mittarina on käytetty kertyneen dokumentaation määrää.

Vaikka tämä mittari on kyseenalainen, se on silti melko usein käytetty. (Kettunen 2009, 22–23.)

Tutkimus- ja kehitysprojektit ovat luonteeltaan erilaisia. Ne voivat koskea samoja sisältöjä, mutta niihin liittyvä epävarmuus sekä niiden tavoitteet ja tulokset ovat kuitenkin erilaisia. Tutkimusprojektissa tavoitellaan uuden tiedon luomista tai sovellettavaksi kelpaavan tiedon löytämistä. Tutkimusta tehdään epävarmoilla alueilla ja tuloksista ei tiedetä ennalta. Tutkimusprojektia voidaan pitää erinomaisesti onnistuneena, vaikka tulos olisi tieto siitä, että esimerkiksi jonkun tietyn uuden teknologian käyttäminen on mahdotonta. Tutkimus- ja kehitysprojektit tarkoittavat lähes aina investointia asiaan, jonka tulosta ja kokonaiskustannuksia on vaikea arvioida ennakkoon. (Arto ym. 2006, 23–24.) Projektityypeistä erityisen paljon epävarmuustekijöitä liittyykin juuri tutkimus- ja kehitysprojekteihin, joissa tarkka tavoitteen asettelu on miltei mahdotonta. Jatkuva innovatiivisuus on tunnusomaista juuri tutkimus- ja kehitysprojekteille. (Rissanen 2002, 60.) Jalavan ja Keinosen mukaan (2008, 12) kehitysprojektien tavoitteena on parantaa jotain organisaation toiminta-aluetta tavoitteiden mukaisesti niin, että samalla kehitytään itse. Yritysten sisäiset kehitysprojektit saavat alkunsa yleensä kehitysideasta tai johdon toimeksiannosta. Tavoitteena on yleensä kehittää yrityksen toimintaa sisäisesti tai ulkoisesti. Sisäisten kehitysprojektien erityispiirre on, että ihmiset toimivat niissä oman työnsä ohella ja voivat käyttää hankkeeseen vain osan työajastaan. (Kettunen 2009, 17.)

Sisäisiä kehitysprojekteja käytetään yleisesti toimintatapana jokaisessa yrityksessä ja yhteisössä. Kaikki hankkeet, jotka eivät kuulu organisaation normaaleihin työrutiineihin tehdään yleensä projektien kautta. Melkein jokainen työssäkävijä pääsee jollakin panoksella osallistumaan johonkin projektiin työuransa aikana. Sisäiset kehitysprojektit voidaan jakaa toteutumisen suhteen kahteen luokkaan (kuvio 5). Ensimmäinen luokka ovat täysin yrityksen sisäisillä resursseilla toteutettavat kehitysprojektit ja toinen luokka ovat osittain tai kokonaan ulkopuolisen avun voimin tehtävät projektit. Nämä kaksi luokkaa poikkeavat toisistaan muun muassa toimintatapojen suhteen. Kommunikointi on usein helpompaa, kun projekti tehdään täysin sisäisesti, sillä tavoitteiden ja aikataulun suhteuttaminen muihin samaan aikaan työn alla oleviin tehtäviin on yleensä helpompaa. Sisäisiä projekteja on kuitenkin usein vaikea johtaa, sillä ne eivät saa yhtä suurta arvostusta kuin ulkoiset projektit. Sisäisiä projekteja vaivaava ongelma onkin usein aikataulujen venyminen ajankäytön asettamien haasteiden vuok-

si. Sisäiset kehitysprojektit kertovat isoissa organisaatioissa yleensä paljon yhteishengestä ja organisaation tilasta. (Kettunen 2009, 18–19.)



KUVIO 5. Sisäisen kehitysprojektin kaksi luokkaa (mukaillen Kettunen 2009, 18–19)

Sisäisten projektien ongelma on usein se, miten ihmisten aika saadaan riittämään normaalien työtehtävien lisäksi myös projektityöhön. Näissä projekteissa onkin tärkeää varata ihmisille aikaa projektityön tekemiseen. Sisäisen projektin asiakas, joka voi olla esimerkiksi yrityksen toinen yksikkö tai osasto, tulee ottaa yhtä tärkeänä asiakkaana kuin organisaation ulkopuolinen asiakas. Asiakassuhde onkin yleensä selvempi, kun projektia tehdään ulkopuoliselle asiakkaalle. Ongelmat sisäisten ja ulkoisten projektiasiakkuuksien kohdalla ovat hyvinkin erilaisia. Ulkoiset asiakkaat voivat pahimmassa tapauksessa haastaa projektin toimittajan oikeuteen, jos asiat projektissa eivät mene niin kuin on sovittu. Ulkoisten projektien riskit ja vaatimukset ovat sen vuoksi hieman erilaisia kuin sisäisten hankkeiden. (Kettunen 2009, 37–39.) Jalavan ja Keinosen mukaan (2008, 12) toiminnan ja hallinnon kehittämisprojekteissa tavoite on kehittää vanhoja tai aikaan saada uusia toiminta- ja hallinnointitapoja. Toiminnan kehittämisprojekti on yrityksen tai organisaation sisäisen toiminnan kehittämisprojekti ja sen tavoitteena on saada aikaan toimintojen ja johtamisen tehostuminen. (Pelin 2009, 35.)

2.4 Projektin viestintä

Viestintä tarkoittaa tiedonvälittämistä eri ihmisten ja ryhmien välillä. Viestillä on aina lähettäjä ja vastaanottaja. Viestin voi helposti ymmärtää väärin tai se ei mene perille. Viesti voi myös muuttua matkalla. Riski näihin ongelmiin kasvaa, jos viesti kulkee useamman henkilön kautta. Viestin välittäminen voi tapahtua esimerkiksi henkilökoh-

taisessa keskustelussa, kirjeitse, puhelimella tai sähköpostilla. Viestin välittymistä vaikeuttavat häiriöt, jotka voidaan jakaa sisäisiin häiriöihin ja ulkoisiin häiriöihin. Sisäisiä häiriöitä ovat esimerkiksi asenteet, kielitaito ja mielipiteet. Ulkoisia häiriöitä ovat esimerkiksi huono kuuluvuus, epäselvä teksti ja yhteyden katkeaminen. (Pelin 2009, 296.)

Ruuskan mukaan (2007, 230) projektiviestinnän keskeinen tehtävä on palvella osana ennakoivaa projektinhallintaa niin, että korjaavien toimenpiteiden suunnittelulle ja toteutukselle jää riittävästi aikaa. Tehokas projektin viestintä edellyttää viestinnän kaksisuuntaisuutta ja jatkuvuuden ymmärtämistä. Mikäli vastaanottaja ei ole ymmärtänyt sanomaa, ei viestintää ole edes tapahtunut. (Ruuska 2007, 214.) Viestinnällä on merkittävä vaikutus projektin onnistumisen kannalta. Projektissa viestintää ja tiedottamista tapahtuu paljon projektiryhmän sisällä. Projektista tiedotetaan myös projektin johtoryhmälle, ulkoisille asiakkaille ja rahoittajille. Lisäksi tiedottaminen voi olla tarpeellista viranomaisille ja tiedotusvälineille. Projektipäällikkö vastaa tiedon välittämisestä projektin ja sen ympäristön kesken. Hän tiedottaa projektiryhmälle johdon päätöksistä ja asiakkaan näkemyksistä sekä kaikesta muusta tarpeellisesta. Tiedottaminen on tärkeää, sillä se parantaa projektiryhmän työmotivaatiota, kun ryhmällä on hyvä näkemys projektin kokonaistilanteesta. (Pelin 2009, 293–294.)

Asiakas ja projektin johtoryhmä odottavat projektilta ajantasaista tiedotusta. Raportointi voi viedä paljon aikaa, mutta se on tärkeää tehdä, jotta ongelmia ei pääse syntymään. Raportoinnissa on muistettava poikkeamisperiaate, eli kaikkea tapahtunutta ei tarvitse raportoida vaan riittää, että raportoidaan ongelmat, jotka vaativat toimenpiteitä johdolta. (Pelin 2009, 294–295.) Silfverbergin mukaan (2007, 107) projektissa tehtäviä peruseräraportteja ovat aloitusraportti, edistymisraportit ja loppuraportti. Projekteissa koetaan usein, että raportointi on vain välttämätöntä hallinnollista byrokratiaa. Raportointi, jota rahoittaja edellyttää erityisesti EU-rahoitteisissa projekteissa, voi olla usein melko työlästä ja itse projektin kannalta epätarkoituksenmukaista. (Silfverberg 2007, 106.)

Hallinnollinen raportointi, jota rahoittaja vaatii, on kuitenkin vain pieni osa projektin kokonaisviestinnästä. Lisäksi tietoa tarvitsevat esimerkiksi projektihenkilöstö, yhteistyökumppanit, hyödynsaajat ja muut kohderyhmät. Kullakin ryhmällä on omanlaisensa tietotarpeet. Tietotarpeen vaihtelu kohderyhmän ja asian mukaan vaatii projektin

alussa laadittua selkeää raportointi- ja viestintäsuunnitelmaa, joka helpottaa työskentelyä. Viestintäsuunnitelmassa (liite 1) määritellään viestinnän kohderyhmät, tiedotettavat asiat, menettelytavat, aikataulut sekä vastuuhenkilöt. (Silfverberg 2007, 107.) Viestintäsuunnitelman avulla konkretisoidaan viestinnän tavoitteet kunkin sidosryhmän osalta (Ruuska 2007, 216). Kettusen mukaan (2009, 171) pienissä projekteissa viestintäsuunnitelma voidaan sisällyttää osaksi projektisuunnitelmaa.

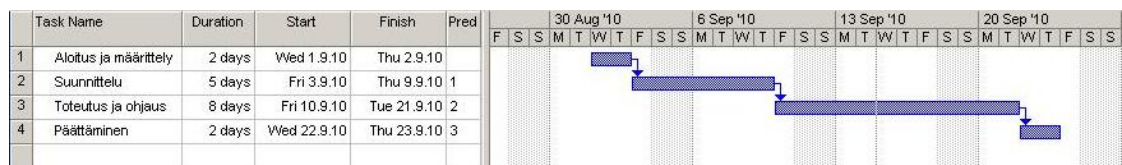
Viestintäsuunnitelman laatiminen kuuluu osaksi projektin ohjausprosessia ja suunnitelma tehdään projektin suunnittelu- ja organisointivaiheessa. Projektipäällikkö on vastuussa viestintäsuunnitelman laatimisesta ja päivittämisestä. Viestinnän suunnitteluun ei ole patenttiratkaisuja, sillä jokainen projekti on erilainen. Viestintäsuunnitelmassa on otettava huomioon kaikki projektiviestinnän ulottuvuudet. Melko usein noin puolet projektin viestintätehtävistä hoidetaan suunnitellusti ja järjestelmällisesti, osa menee rutiininomaisesti ja loppujen uskotaan vain hoituvan itsestään. (Ruuska 2007, 212–213.) Projektin viestintää suunniteltaessa on valittava juuri kyseiselle projektille oikea viestintätapa sekä harkittava tarkkaan viestien sisältö ja tavoite. Viestinnässä on huomioitava tehokas ajan käyttö ja valittava sen perusteella parhaat tavat viestinnän toteuttamiseen. Palaverit ja puhelinsoitot vievät paljon aikaa ja aiheuttavat keskeytyksiä työntekoon. Suullinen informaatio puolestaan ei säily ja se voidaan ymmärtää väärin ja myöhemmin muistetaan vain virheellinen tulkinta. Suullisen informaation välitys tulee tapahtua kaksisuuntaisesti niin, että vastaanottajan palautteen perusteella voidaan arvioida, onko viesti ymmärretty oikein. Suurin syy väärin ymmärtämiseen on huono kuunteleminen. Kuuntelemista on syytä harjoitella ja kysyminen on aina suotavaa, jotta asia tulee varmasti ymmärretyksi oikein. Paras tapa projektin viestinnässä on kirjallinen viestintä. (Pelin 2009, 296–297.)

Ruuskan mukaan (2007, 112) on tarkasteltava sitä, mikä on viestintätilanne ja millainen on viestintätapahtuman luonne, kun projektille valitaan sopivimpia viestintämuotoja. Projektin elinkaaren aikana projektin tulostiedot tuottaa lukuisia erilaisia dokumentteja ja asiakirjoja, joita tarvitaan sekä sisäisessä että ulkoisessa viestinnässä (Ruuska 2007, 113). Kun suunnitellaan projektin sisäistä viestintää, on otettava huomioon projektin luonne ja projektiorganisaation rakenne. Selvitysten perusteella voidaan arvioida tarvitaanko viestinnässä erityistoimenpiteitä, ja miten ne vaikuttavat käytännössä koko projektin organisointiin ja viestinnän järjestelyyn. (Ruuska 2007, 215.) Projektiviestinnän painopiste muuttuu sen mukaan, missä vaiheessa projekti on

menossa. Käynnistysvaiheessa viestintää tapahtuu paljon projektin ja tilaajan sekä käyttäjäorganisaation välillä. Kun varsinainen toteutustyö käynnistyy, on keskeisessä asemassa projektiryhmän sisäinen viestintä. Projektin päättyessä viestinnän painopiste siirtyy taas enemmän projektin ja sen ympäristön väliseen viestintään. (Ruuska 2007, 103–104.)

Projektissa viestintä on sekä väline että voimavara. Viestintää on suunniteltava, johdettava ja valvottava samalla tavalla kuin muutakin organisaation resursseja. Viestintä on välttämätöntä projektin kaikkien muiden resurssien tehokkaassa hyödyntämisessä. Se on työkalu, joka kytkee projektin osat toisiinsa ja koko projektin toimintaympäristöönsä. Yksinkertaisesti sanottuna projekteja johdetaan viestinnän avulla. (Ruuska 2007, 83.) Projektissa mahdollisesti eteen tulevien ongelmatilanteiden selvittäminen pelkästään keskustelemalla ei välttämättä ole hyödyllistä, ellei käsiteltävää asiaa ole valmisteltu ja jäsenneily kirjallisesti. Aina on myös harkittava, onko pelkkä kirjallinen esitys riittävä. (Ruuska 2007, 113.)

Projekteissa syntyy paljon informaatiota, joka on saatettava nopeasti sitä tarvitseville vastaanottajille. Projektin viestintäjärjestelmään kannattaa panostaa huolellisesti projektin alussa, jolloin suunnitellaan esimerkiksi se, mitä asioita tiedotetaan ja mitä dokumentteja laaditaan. Myös vastuut ja ajankohdat on syytä merkitä ylös huolellisesti, jotta toteutus tapahtuu sovitusti. Projektin kirjallinen tiedottaminen tapahtuu raporteilla, jotka voidaan laatia yhdessä sovitulla työkaluilla. Raporttien on oltava ajankohtaisia ja ytimekkäitä. Tiedon havainnollistamista auttavat selkeät graafiset kuvat kuten esimerkiksi Gantt-kaavio (kuvio 6). (Pelín 2009, 299.) Gantt-kaavion lisäksi monia muita projektista kertovia graafisia kuvioita, kuten esimerkiksi resurssien ajoituskaavio, voidaan laatia MS Project -ohjelmalla.



KUVIO 6. Gantt-kaavio

Projektissa viestintä on kriittinen voimavara ja välttämätön projektin muiden resurssien tehokkaassa hyödyntämisessä. Projektisuunnitelman sekä toimintasuunnitelman tulee olla viestintäsuuntautuneita, jotta tieto on oikea-aikaisesti siellä, missä sitä tarvi-

taan. (Ruuska 2007, 214.) Kaikkea projektista tulevaa tietoa ei tarvitse tuottaa raporteiksi, vaan kannattaa miettiä aktiivisia ja vuorovaikutuksellisia keinoja viestin välittämiseen. Projektin alussa kannattaa selvittää onko projektihenkilöstössä mahdollisesti henkilöitä, joiden erityistaidot voivat olla hyödyksi projektin viestinnässä. Tällainen henkilö voi olla esimerkiksi valokuvauksen harrastaja. (Silfverberg 2007, 108.)

Isommissa projekteissa hyödyllinen tiedotusväline on projektikohtainen tiedotuslehti, joka sopii erityisesti ulkoisille kohderyhmille tapahtuvaan tiedottamiseen. Projektikohtaista ilmoitustaulua käytetään yleensä suurien investointiprojektien tiedottamisessa. Taululle sijoitetaan projektin aikataulu ja projektin eteneminen merkitään siihen värillä janoja. Sähköisten tiedottamisvälineiden kehittyminen ja yleistyminen on lisännyt niiden käyttöä huomattavasti. Sähköpostit, videopalaverit ja muut sähköiset viestintätavat ovat entistä useammin arkipäivää myös projektityöskentelyssä. (Pelin 2009, 300.) Sähköpostiviestintä ei kuitenkaan sovellu negatiivisten tai hankalien asioiden viestintävälineeksi projekteissa ja sen kasvottomuus lisää väärinkäsitysten riskiä. Väärinkäsitysten sanotaan johtuvan lähes poikkeuksetta aina viestin lähettäjistä eikä vastaanottajasta, mutta sanomien tulkinta on herkkälaji ja vastaanottaja voi myös helposti tehdä virheen viestin tulkinnassa. (Ruuska 2007, 122.)

Sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyvä epävirallinen viestintä on projektin tulostavoitteiden saavuttamisen kannalta keskeistä. Nopeasti muuttuvissa olosuhteissa pelkästään virallisten kanavien kautta tapahtuva viestintä ei pysty välittämään kaikkea tietoa tarpeeksi nopeasti. Epävirallista viestintää ei voi tulosviestinnän tavoin suunnitella ja ohjata, mutta ilman sitä projektin tehtävien hoitaminen olisi erittäin hankalaa. (Ruuska 2007, 103.) Internetin noustua keskeiseksi viestinnän välineeksi, projektien viestintään on tullut mukaan projektiportaalit, joissa voidaan tietoa toimittaa helposti niille, jotka sitä tarvitsevat. Portaalit sopivat erityisen hyvin julkisten projektien tiedotuskanaviksi. (Pelin 2009, 301.)

Osa projekteista on luonteeltaan sellaisia, että yleisesti käytetyt raportointi- ja viestintätavat eivät sovellu käytettäväksi niissä. Esimerkiksi rakennushankkeissa, joissa projektintekijät ovat eri puolilla työmaata, ei voida toteuttaa jatkuvaa henkilökohtaista viestintää. (Kettunen 2009, 145.) Projektin viestintään kuuluu myös epävarmuuden hallintaan liittyvä kriisiviestintä. Projekti on aina jonkinlainen riski organisaatiolle, mistä seuraa kriisin mahdollisuus jossain mittakaavassa. Kriisin ei tarvitse olla mitään

dramaattista, vaan se voi olla jokin odottamaton tapahtuma, joka vaikeuttaa huomattavasti projektin tavoitteiden saavuttamista. Tällainen odottamaton tapahtuma voi olla esimerkiksi projektin avainhenkilön siirtyminen muihin tehtäviin. (Ruuska 2007, 216.)

2.5 Projektin arviointi

Vartiainen mukaan (2001, 11) projektiarvioinnin suosion kasvun keskeisimpiä syitä ovat poliittisten sekä hallinnollisten järjestelmien tehokkuuden ja tuloksellisuuden vaatimusten lisääntyminen, arviointikäytäntöjen tullessa osaksi projektien normaalia toimintaa. Arvioinnista saatavia tietoja käytetään projektien johtamisen ja toimeenpanon kehittämisen välineenä (Vartiainen 2001, 24). Projektin ulkoinen arviointi eli evaluointi tehdään yleensä pitkäkestoisissa ja laajoissa projekteissa. Evaluoinnilla pyritään parantamaan arvioitavan toiminnan laatua, vaikuttavuutta ja tehokkuutta. Lisäksi sillä pyritään varmistamaan toiminnan avoimuus sekä tuottamaan tietoa muun muassa sitä tarvitseville päätöksentekijöille. Projektin on kestettävä melko pitkään, että ulkoisen arvioinnin teettäminen kannatta, sillä arviointi edellyttää riittävää kokemusta ja riittävää arvioitavan materiaalin määrää. Kolme vuotta kestävässä projektissa ulkoisen väliarvioinnin harkitseminen on jo suotavaa, varsinkin, jos projekti on kooltaan erityisen suuri. Evaluoinnin ja sisäisen arvioinnin toteuttaminen voi tapahtua usealla eri tavalla (kuvio 7). Yleisimmin se toteutetaan kertaluontoisena arviointina ja arvioijana toimii ulkopuolinen asiantuntija. Arviointi voidaan toteuttaa myös jatkuvana prosessina, jolloin alusta asti mukana on seurantatutkimuksen tekijä. Tällä arviointitavalla pystytään myös oppimaan projektista koko ajan, mutta arvioijan objektiivisuus voi vaarantua. (Silfverberg 2007, 120–121.)



KUVIO 7. Projektin arvioinnin menetelmät (mukaillen Silfverberg 2007, 120–121)

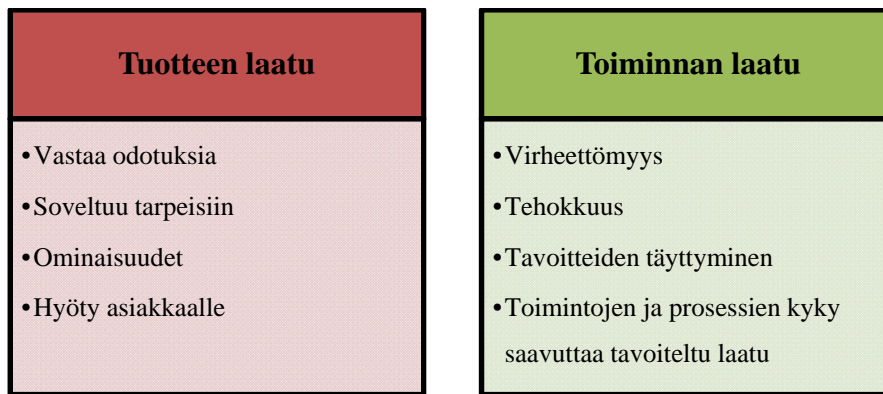
Ulkoisen arvioinnin ja itsearvioinnin välimuoto on ohjattu itsearviointi, jossa projektin työntekijöitä ohjataan arvioitsijoiden taholta tekemään itsearviointia. Menetelmä vaatii ulkoisilta arvioijilta vain pientä työpanosta ja se sopii erinomaisesti projektin omaan oppimiseen, mutta se ei kuitenkaan takaa arvioinnin objektiivisuutta. Vertaisarviointia voidaan käyttää esimerkiksi verkostomaisissa hankkeissa, joissa on useita yhteistyökumppaneita. Menetelmä ei täytä evaluoinnin riippumattomuuden vaatimusta, mutta se on opettavaista sekä arvioijalle että arvioitavalle. (Silfverberg 2007, 121–122.) Silfverbergin mukaan (2007, 125) suurin ongelma evaluoinnin toteuttamisessa on hyvien arvioijien löytäminen.

3 LAATU JA LAADUNVARMISTUS

Laadulla tarkoitetaan nykykielenkäytössä kahta asiaa. Ensimmäinen sillä viitataan tuotteen tai palvelun toteutuksen virheettömyyteen. Laadun toinen, laajempi merkitys, liittyy asiakkaan kokemukseen saamastaan tavarasta, palvelusta, tiedosta tai niiden yhdistelmästä. Asiakkaiden laatutietoisuuden kasvu edellyttää vastakkaista tietoisuuden kehitystä tuottajien puolella. (Tuominen & Lillrank 2000, 11.) Tässä luvussa käsitellään laatua, laadunvarmistusta, asiakaskeskeistä laatua sekä laatujärjestelmiä ja laadustandardeja.

3.1 Mitä on laatu?

Laatu on yrityksen laaja-alaista johtamista ja kehittämistä, jonka tavoitteena on asiakastyytyväisyys. Laatu tarkoittaa kaikkea yrityksen toimintaan aina tuotteen laadusta toimintaprosessien ja asiakassuhteiden kehittämiseen asti. Yleisesti laatu määritellään kyvyksi täyttää asiakkaan tarpeet ja vaatimukset. Laatu voidaan jakaa monella tavalla. Yksi tapa on jakaa se tuotteen laatuun ja toiminnan laatuun (kuviokuva 8). Toiminnan laatu on yleensä merkittävämmässä osassa palvelutuotteiden kohdalla. (Silén 2001, 15–16.) Rissasen mukaan (2005, 217) jokseenkin ainut toimiva työtapo palveluiden laadun kehittämisen kannalta on projekti, sillä se on turvallinen, tehokas ja hallittu tapa toimia.



KUVIO 8. Yksi tapa jakaa laatu (mukaillen Silén 2001, 15–16)

Ruuskan mukaan (2007, 234) laatua ei ole olemassa yksittäisenä tekijänä, eikä sitä näin ollen voida suoraan mitata, varmistaa eikä kehittää, sillä laatu koostuu suuresta joukosta pieniä asioita. Projekteissa ei ole mitään erillistä ryhmää, joka vastaa laadunvarmistuksesta tarkastamalla työn tulokset ja asia on selvä, vaan projektin laadusta vastaa koko projektiryhmä ja laatutoiminnan on oltava osa projektin päivittäistä työskentelyä. Laatutoiminta kohdistuu sekä projektin toteutus- että ohjausprosessiin. Laatutoiminnassa kaikkein tärkeintä ovat kokemus ja ammattitaito, sillä niiden puuttuessa standardit ja sertifikaatit varmistavat pahimmillaan vain sen, että kaikki epäonnistuvat yhdenmukaisesti. (Ruuska 2007, 235–237.)

Kaikissa laadun määritelmässä esiintyy aina asiakas ja Lillrankin mukaan (2003, 42) asiakas on taloudellinen toimija, joka voi esiintyä kolmessa roolissa: valitsijana, maksajana ja käyttäjänä. Esimerkiksi äiti, joka vie lapsensa parturi-kampaamoon hiusten leikkausta varten, toimii valitsijana ja maksajana, mutta lapsi toimii palvelun käyttäjänä. Asiakkaan roolit voivat siis jakautua useammalle henkilölle yhdessä palvelutilanteessa. Laadun merkityksen havaittiin lisääntyneen 1980-luvulta 1990-luvulle siirryttäessä. Yritysten laatutoiminnan aloittamisen tärkeimmiksi syiksi nousivat esimerkiksi huoli yrityksen menestymisestä tulevaisuudessa ja kilpailun kiristyminen. (Hokkanen & Strömberg 2006, 23.) Forsbergin ym. mukaan (2003, 224–225) useilla aloilla laatua pidetään tärkeimpänä organisaation menestystekijänä kilpailussa asiakkaista. Laatu on sitä, miten hyvin tavara tai palvelu vastaa asiakkaan odotuksia. Se muodostuu asiakkaan tulkitsemana odotusten ja kokemusten kautta. Palvelun suoritustapa saattaa joskus olla asiakkaalle tärkeämpi kuin itse palvelun lopputulos. Näin ollen asiakkaan ja yrityksen henkilöstön välisellä vuorovaikutuksella on merkittävä asema hyvän kokemuksen muodostumisessa. Asiakkaan odotukset koskevat esimerkiksi palvelun loppu-

tulosta, palveluprosessin laatua, hintaa ja palveluympäristöä (Ylikoski 2000, 118–119).

Nykypäivän laatuajattelun lähtökohtana ovat sidosryhmät, erityisesti asiakkaat. Laatua mitataan ja verrataan asiakkaiden tarpeisiin, vaatimuksiin ja odotuksiin. Yrityksen toimintaa voidaan pitää laadukkaana, jos asiakas on tyytyväinen saamiinsa tuotteisiin. Yrityksen sisäisen toiminnan tehokkuus ja virheettömät lopputuotteet eivät takaa laatua, sillä laadun edellytyksenä on ulkopuolisen arvioijan eli asiakkaan näkemys. (Lecklin 2006, 18.) Yleisesti laatu ymmärretään asiakkaiden tarpeiden täyttämiseksi yrityksen näkökulmasta kaikista tehokkaimmalla ja kannattavimmalla tavalla. Laatuun liittyy myös tarve suoritustason jatkuvaan parantamiseen niin nopeasti kuin kehityksen sallii. Kehittämissysäyksiä saadaan niin ulkopuolisesta maailmasta kuin yritysten omasta järjestelmällisestä laatutyöstä. Esimerkiksi innovaatiot, kilpailijoiden toiminta ja yhteiskunnan muutokset johtavat tilanteisiin, joiden seurauksena laadulle on asetettava aivan uudenlaiset vaatimukset. Kokonaislaadun kannalta asioiden oikein tekeminen on virheettömyyttä tärkeämpää. (Lecklin 2006, 18–19.)

Hyvä laatu ei ole markkinoinnin näkökulmasta sinänsä itseisarvo, vaan tuotteen ominaisuus, jolla saattaa olla myönteistä merkitystä markkinoinnin kannalta. Myös kielteinen merkitys markkinoinnin kannalta on mahdollinen, sillä hyvä laatu nostaa muun muassa tuotteen hintaa, ehkä yli asiakkaan maksuvalmiuden tai jopa maksukyvyn. Liian hyvä laatu vie tuotteen tai palvelun helposti tavoiteltujen asiakasryhmien ulottumattomiin. (Rissanen 2005, 59.) Todellinen laatu syntyy, kun tuote tehdään kerralla oikein, oli kyse sitten suunnittelusta, valmistuksesta tai asiakaspalvelusta. Näin turhat tarkastukset voidaan jättää pois, eivätkä kustannukset kasva tarpeettoman suuriksi. Laatua on olemassa monenlaista, kuten kuvio 9 osoittaa. Suunnittelun laatu on se, miten hyvin tuotesuunnitelmat ottavat huomioon asiakkaiden erilaiset tarpeet ja vaatimukset. Valmistuksen laatu kertoo sen, miten hyvin valmistettu tuote vastaa piirustuksissa asetettuja vaatimuksia. Valmistuksen laatu syntyy tuotannon ihmisten ja alihankkijoiden ammattitaidon ja yhteistoiminnan tuloksena. (Hokkanen & Strömberg 2006, 31–33.)



KUVIO 9. Monenlaista laatua (mukaiillen Hokkanen & Strömberg 2006, 31–35)

Asiakaspalvelun laatu kertoo, kuinka hyvin asiakkaiden tarpeet tyydyttyvät palveluketjun kaikissa vaiheissa aina myynnistä jälkipalveluihin. Viime vuosina huomiota on ryhdytty kiinnittämään entistä enemmän myös tuotteen käytöstä poistamiseen ympäristön ja elämän laadun takia. Kansainvälisissä selvityksissä on käynyt ilmi, että ylivoimaisesti suurin syy asiakasmenetyksiin on ollut asiakaspalvelun huono laatu. Näin on käynyt myös tapauksissa, joissa myydään pelkkä fyysinen tuote, johon ei liity sellaisenaan mitään palveluita. (Hokkanen & Strömberg 2006, 34–35.)

Tuotelaatu painottaa tuotteen suunnittelun osuutta laatua määritettäessä. Arvolaatu on niiden tuotteiden laatua, jotka antavat parhaan kustannus-hyötysuhteen eli eniten vastinetta sijoitetulle pääomalle. Kilpailulaatu on laatu, joka on yhtä hyvää kuin kilpailijoilla. Jos laatu on sitä parempaa, se on ylilaatua ja resurssien tarpeetonta tuhlausta. Ympäristölaatu on sitä, miten hyvin tuotteen suunnittelussa, resurssien käytössä ja valmistuksessa otetaan huomioon tuotteen elinkaari aina suunnittelusta tuotteen hävittämiseen saakka. (Lecklin 2006, 20.) Toiminnan laatu vaikuttaa merkittävästi edellä mainittuihin laadun osatekijöihin. Toiminnan laatu on niin sanottu väliin tuleva muuttuja, koska asiakas ei ole suoranaisesti kiinnostunut toiminnasta, vaan sen seurauksista. Japanilaisen ajattelutavan mukaan huono toiminnan laatu johtaa todennäköisemmin

virheisiin ja huonoihin tuotteisiin. Tämä ajatustapa on alkanut saamaan jalansijaa viime vuosina myös länsimaissa. (Strömberg & Hokkanen 2006, 36–37.)

Hyvänlaatuista tuotetta pidetään usein kalliina, mutta asiakas on yleensä valmis maksamaan laadukkaasta tuotteesta suuremman hinnan. Yritys tekee tuotteitaan asiakkaita varten ja asiakkaille, joten heidän mielipiteitään tulee kuunnella laatuasioissa. Vaikka asiakkaat eivät olisikaan aina oikeassa, he rahoittavat yrityksen toiminnan ostoillaan. Yritys joutuu vaikeuksiin, jos asiakkaiden tyytyväisyys ja ostohalukkuus laskee. Virheettömyyden ohella laatu tarkoittaa myös taloudellista tehokkuutta. (Lecklin & Laine 2009, 18–19.) Lecklinin ja Laineen mukaan (2009, 203) laadunkehittämistä pidetään tärkeänä osana asiakastyytyväisyyttä ja asiakkaille annettujen lupauksen pitämistä.

Tuotteet tarkoittavat nykyisin myös palveluita. Valmistajan näkökulmasta laatu määritellään tuoteominaisuuksiksi, joita voidaan mitata (Hokkanen & Strömberg 2006, 19). Vaikka laatua tarkasteltaisiin mistä näkökulmasta tahansa, voidaan sanoa, että erinomaisuus maksaa riippumatta siitä, onko asiakas tyytyväinen vai ei. On kuitenkin havaittu, että yritykset, jotka tuottavat korkeaa laatua, menestyvät paremmin kuin huonoa laatua tuottavat yritykset. Yritysten kannattavuus ja nettotulos on parempi, kun tuotettu laatu on korkeatasoista. (Hokkanen & Strömberg 2006, 23.)

Karlssonin ja Marttalan mukaan (2001, 72) projekteissa on sovittava toimeksiantajan kanssa laadusta ennen projektin aloittamista ja myös siitä, millaisilla kriteereillä laatua projektin päättyessä arvioidaan. Laatuvaatimukset kertovat asiakkaan tarpeet ja projektin tavoitteet riittävän selkeästi. Vaatimukset ovat tärkeitä, sillä ne toimivat ideoiden ja mahdollisten ratkaisujen luomisen lähtökohtana. (Berkun 2006, 114.) Pesosen mukaan (2007, 248) pitkien projektien päätteeksi on järkevää suorittaa asiakkaalle syvähaastattelu, jossa saadaan selville asiakkaiden kokemukset projektin onnistumisesta, sen lopputuloksesta ja itse projektin teko prosessista. Yleinen luulo on, että laatu kohdistuu vain lopputuotteeseen, mutta se on myös osa prosessin virheettömyyttä. Projektityössä keskitytään valitettavan harvoin prosessiin, kun kiinnostus on kohdistunut lopputuotteen laatuun. Projektin prosessilla viitataan esimerkiksi sellaisiin toimintaketjuihin, joilla saadaan aikaan haluttu lopputuote. Prosessien tarkastelu puolestaan tarkoittaa sitä, miten asioita tehdään, ei niinkään siihen, mitä tehdään. Prosessit ovat luonteeltaan hyvin moninaisia, joten niiden analysointi laatutyön näkökulmasta on hyvin haastavaa. (Jalava & Virtanen 2001, 150–151.)

3.2 Laadunvarmistus ja asiakaskeskeinen laatu

Laadunvarmistus tapahtuu siten, että tehdään laatutarkastuksia eli käydään läpi tehtäväkokonaisuus, jonka jälkeen laadunvarmistaja voi hyväksyä tehtävän. Laadunvarmistuksessa esiin tulleet virheet tulee korjata ja ongelmakohdat hoitaa kuntoon. Laadunvarmistaja voi suositella jotain toimenpiteitä korjauksien tekemiseksi. (Jalava & Keinonen 2008, 57.) Forsbergin ym. mukaan (2003, 225) perinteisessä laadunvarmistuksessa keskitytään valmistustoiminnan tuloksiin, joissa tuotteiden laatu on parhaiten nähtävissä. Kaikki suunnitellut ja järjestelmälliset toimenpiteet, jotka tähtäävät hyväksyttävään laatuun, ovat laadunvarmistusta. Laadunvarmistus on tarpeen riittävän varmuuden saamiseksi siitä, että tuote tai palvelu täyttää sille asetetut laatutavoitteet ja -vaatimukset. Laadunvarmistusta tapahtuu projektissa koko ajan. Tehtävien suorituksen aikana laadunvarmistus toteutetaan usein silmämääräisesti katselmuksilla, ristiintarkastuksilla tai erilaisilla testauksilla. Projektin sisäinen laadunvarmistus puolestaan tapahtuu valvomalla, että laatusuunnitelmia ja standardeja noudatetaan. Projektin ulkoinen laadunvarmistus tapahtuu valvomalla standardien noudattamista, projektinhallinnan luotettavuutta ja teknisiä ratkaisuja. Esimerkiksi rakennusprojektissa rakennus-tarkastaja suorittaa tällaista laadunvarmistusta. (Jalava & Keinonen 2008, 57.)

Laatutoiminnan ensisijainen perusta ovat asiakkaiden tarpeet. Laadunvarmistuksen avulla pyritään koordinoimaan yrityksen toimintaa systemaattisesti (Lecklin 2006, 17). Kun laadulle asetetuista vaatimuksista on sovittu yhteisesti, ne on standardoitu ja asetettu kehittämisen ja valvonta puolueettoman tahon hoidettavaksi, on laadun tarkastamiseen ja valvontaan käytettyjä resursseja voitu vähentää huomattavasti. (Lecklin 2006, 308.) Sarjatuotannon levittyä teollisuuteen työn tarkoituksen ja lopputuloksen näkeminen hämärtyi. Työntekijä ei enää ottanut ammattiyhpeytensä vuoksi vastuuta tuotteen laadusta, sillä pahimmillaan hän ei edes tiennyt mitä tuotetta hän oli tekemässä. Estääkseen virheellisiä tuotteita päätyvästä asiakkaille valmistajat joutuivat palkkaamaan laadun varmistamiseksi tarkastajia. Sitten kuviteltiin, että mitä enemmän tarkastuksia tehdään, sitä parempaa laatu on. Tarkastaminen ei kuitenkaan jalosta tuotetta mitenkään. Se ei anna asiakkaalle lisäarvoa ja aiheuttaa vain kasvaneita kustannuksia. (Hokkanen & Strömberg 2006, 30.)

Asiakaskeskeinen laatu tarkastelee asiakkaan valintoja ja niihin vaikuttavien toimitteiden laatutekijöiden kokonaisuuksia. Laadun mittari on viimekädessä asiakkaan tekemä valinta. Se ei kuitenkaan anna tietoa tulevaisuudesta ja siksi mitataan asiakastyytyväisyyttä, jonka uskotaan ennustavan asiakkaiden tulevia päätöksiä. Asiakastyytyväisyys on kuitenkin epävarma mittari, koska subjektiivinen tyytyväisyys ei pelkästään voi ennustaa tulevaisuutta. (Lillrank 2003, 36.) Silénin mukaan (2001, 15–16) laatu on osa asiakkaan ja tuotteen tai palvelun välistä suhdetta ja asiakaskeskeinen laatu syntyykin tuotteen tai palvelun kyvystä tyydyttää asiakkaan tarpeet ja toiveet. Laatu asiakaslähtöisyytenä tarkoittaa tuotteen tai palvelun asiakkaassa herättämiä ja ostopäätökseen vaikuttavia mielikuvia. Asiakaslaatua mitataan ensisijaisesti asiakastyytyväisyydellä ja ostokäyttäytymisellä. (Tuomainen & Lillrank 2000, 19.) Evansin ja Lindseyn mukaan (2001, 16) laatu asiakastyytyväisyytenä on Japanissa olennainen osa liiketoiminnan lähestymistapoja. Tärkein elementti asiakaskeskeisessä laadussa on se, että asiakkaan tekemiin valintoihin liittyy maksaminen. Asiakas valitsee sen palvelun tai tuotteen, jonka hän katsoo rahojensa arvoiseksi. Ongelmat asiakaskeskeisessä laadussa liittyvät pääasiassa juuri valintaan ja maksamiseen. Asiakaskeskeisen laadun olemus muodostuu odotuksina ilmenevinä tarpeina. (Lillrank 2003, 34.)

3.3 Laatujärjestelmät ja laatustandardit

Karlssonin mukaan (2001, 71) laatujärjestelmä voi koostua esimerkiksi tavasta, jolla ihmiset on organisoitu, henkilöstöstä ja valmiuksista, tarkastuslistoista sekä rutiineista ja menetelmistä. Laatujärjestelmä tarkoittaa laadun aikaansaamiseksi käytössä olevia organisaation osia, vastuunjakoja, menettelytapoja, prosesseja, ja resursseja. Laatujärjestelmän kehittäminen tarkoittaa sitä, että organisaation keskeisten toimien ja prosessien parhaat tunnetut suoritustavat standardoidaan, kuvataan systemaattisesti ja toimitaan niiden mukaan. Laatujärjestelmiin liittyy myös määrääjoin tapahtuva läpikäynti ja tarkastus eli auditointi. (Lillrank 2003, 132–134.) Auditoinnista tuloksena saadulla sertifikaatilla yritys voi osoittaa asiakkailleen, että sen laatujärjestelmä täyttää standardien vaatimukset. (Hokkanen & Strömberg 2006, 97.)

Merkittävin yleisstandardi on eurooppalainen ISO 9000 -standardi. *International Standards Organization* (ISO) hyväksyi vuonna 1987 laadunhallinnan standardit, jotka ovat nykyisin käytössä lähes sadassa maassa. Standardisarjassa on oma standardinsa myös projektien laadunhallinnalle. Tärkeimpiä standardeja yrityksille ovat tuotteiden

den laadunvarmistukseen ja asiakastyytyväisyyden lisäämiseen liittyvä standardi sekä laajemman näkökulman laadun hallintaan antava ja suorituskyvyn parantamista opastava standardi. (Lecklin 2006, 309–310.) ISO 9000 -standardi määrittelee laadun sillä, missä määrin luontaiset ominaisuudet täyttävät vaatimukset. Laatuun liittyy useita ominaisuuksia ja tunnusmerkkejä tarkastelunäkökulmasta riippuen. (Lecklin 2006, 20.) Laadunhallintaan liittyvät standardit olivat alun perin sarja laadunvarmistamiseksi asetettuja suoritusvaatimuksia. Nykypäivänä standardeilla on huomattava merkitys myös suorituskyvyn parantamisen ohjeistajana. Standardien hyödyntäminen tulee tehdä joustavasti niin, että ne palvelevat yritystä eikä toisinpäin. (Lecklin 2006, 309.)

Yrityksen toiminnan laadun merkitystä korostaa se, että ISO 9000-laaturjestelmästandardit eivät aseta ollenkaan vaatimuksia organisaation tuloksille, vaan standardien painopiste on toiminnassa eli johtamisessa, menettelytavoissa ja työohjeissa. (Hokkanen & Strömberg 2006, 37.) Hokkasen ja Strömbergin mukaan (2006, 95) ISO 9000 -laaturjestelmästandardien määritelmä laaturjestelmästä on seuraavanlainen: ”Laaturjestelmä: Laadunhallinnassa tarvittavien organisaatorakenteiden, menettelyjen, prosessien ja resurssien muodostama järjestelmä.” Hyvän laaturjestelmän ei tarvitse välttämättä pohjautua standardeille, vaan se voidaan rakentaa muutenkin. Virallisen sertifikaatin saaminen kuitenkin edellyttää ISO 9000 -standardien vaatimusten mukaista laaturjestelmää. (Hokkanen & Strömberg 2006, 95–96.) Lecklinin mukaan (2006, 17) laaturjestelmää rakennettaessa tavoitteena on päästä laaturvirheitä ja kustannuksia ennaltaehkäisevään työtapaan.

Kansainvälisen standardoimisjärjestön ISO:n laadunvarmistusta koskevat ISO 9000 sarjan perusstandardit toimivat kansainvälisesti hyväksytyinä laatustandardeina. Standardien lähtökohtana toimii kansainvälinen yhdenmukaisuus ja yhteisen näkemysmuodostuminen laatujohtamisesta ja laadunvarmistuksesta. (Silén 2001, 18–19.) Hoylen mukaan (2007, 36) ISO 9000:n määritelmä toteaa, että laadunohjaus on osa laadunjohtamista, joka keskittyy täyttämään laadulle asetetut vaatimukset. Pelinin mukaan (2009, 42) ISO 9000 sarjan laatustandardi ISO 10006 *Guidelines for quality management in projects* vaikuttaakin erityisesti projektien johtamiseen. Silénin mukaan (1998, 17) ISO 9000 -standardien mukaisia laaturjestelmiä on rakennettu ja sertifioitu ahkerasti suomalaisissa yrityksissä. On kuitenkin muistettava, että standardit ovat koko ajan muuttuva, sekava ja laaja kokonaisuus erillisiä dokumentteja (Silén 1998, 17).

4 ASIAKASTYYTYVÄISYYS

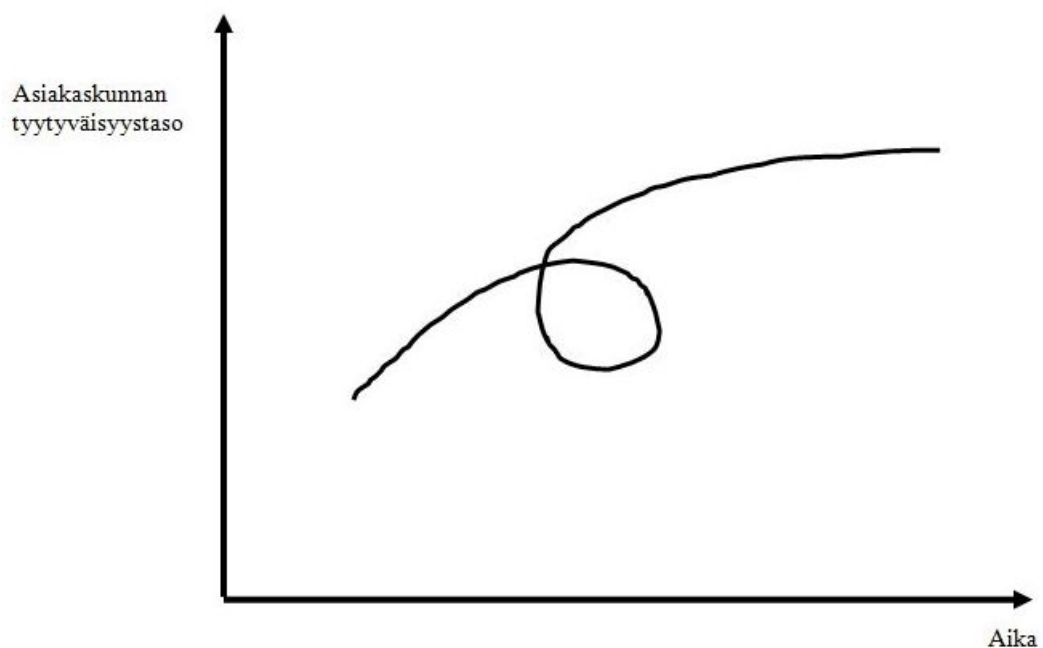
Asiakastyytyväisyys ilmentää asiakkaan odotusten täytymistä. Asiakastyytyväisyys on keskeinen mittari tutkittaessa ja analysoitaessa yrityksen tämän hetkisiä ja tulevaisuuden menestymahdollisuuksia. Vaikka yrityksen taloudellinen tulos olisi loistava, ei pidemmän ajan menestystä voi odottaa, jos asiakastyytyväisyys ei ole vähintään hyvällä tasolla. (Rope & Pöllänen 1998, 58.) Asiakkaan tyytyväisyys on yksilöllinen mielentila, eikä se ole kannattavuuteen pyrkivässä liiketoiminnassa itseisarvo. Asiakastyytyväisyyttä tutkitaan, jotta sen pohjalta voitaisiin tehdä päätelmiä asiakkaiden tulevasta valinnoista ja siksi se on merkittävä yrityksen toimintaa ohjaava tekijä. (Lillrank 2003, 182–183.) Tässä luvussa käsitellään asiakastyytyväisyyttä, asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä, asiakastyytyväisyyden tutkimista, asiakasuskollisuutta ja asiakastyytymättömyyttä sekä muutamia tunnetuimpia asiakastyytyväisyyden toimintamalleja.

4.1 Odotukset ja kokemukset muodostavat asiakastyytyväisyyden

Asiakastyytyväisyysjohtamisessa asiakas-käsite ei merkitse samaa kuin perinteisessä ajatusmallissa, sillä asiakkaana ei pidetä vain yritykseltä ostanutta henkilöä tai organisaatiota, vaan hän voi olla kuka tahansa, joka on ollut kontaktissa yritykseen. Mikä tahansa kontakti yritykseen luo asiakastyytyväisyyden edellyttämän kontaktipinnan yrityksen ja asiakkaan välille. Se, millaisena asiakas kokee kontaktipinnan, aikaansaa tyytyväisyyden. Kontaktipintaan kuuluvat henkilöstökontaktit, tuotekontaktit, tukijärjestelmäkontaktit ja miljöökontaktit. Tärkeimpänä voidaan pitää henkilöstökontakteja eli esimerkiksi asiakaspalvelu- ja myyntitilanteita, joilla on merkittävä vaikutus asiakkaan tyytyväisyyteen palvelun laatua arvioidessa. (Rope & Pöllänen 1998, 27–28.)

Asiakkaan tyytyväisyyttä yritykseen voidaan mitata tyytyväisyysasteella tyytyväinen–tyytymätön. Tyytyväisyysaste muodostuu asiakkaan kokemusten ja odotusten kautta. Kun tyytyväisyyttä pyritään aikaan saamaan, on siis vaikutettava sekä asiakkaan odotuksiin että kokemuksiin. (Rope & Pöllänen 1998, 29–30.) Kokemukset jakautuvat erilaisiin tyytyväisyysasteisiin sen mukaan, miten voimakas kokemus on ollut ja mikä sen suunta on ollut suhteessa asiakkaan odotuksiin (Rope & Pöllänen 1998, 40). Kun

yritys Ropen ja Pöllänen mukaan (1998, 136) tavoittelee asiakassuhteen syventämistä, on asiakastyytyväisyys sekä väline että tavoite. Asiakastyytyväisyyden kehittymistä voidaan kuvata niin sanotulla silmukkaefektillä (kuvio 10). Efekti aiheutuu, kun asiakastyytyväisyyden kuuntelujärjestelmä nostaa alkuvaiheessa asiakkaiden odotuksia. Asiakkaat oppivat antamaan palautetta sekä kiinnittävät enemmän ja tarkemmin huomiota yrityksen toimintaan kaikkine yksityiskohtineen. Tämän seurauksena asiakkaiden odotukset kasvavat ja tyytyväisyyden parantuminen vaikeutuu hetkellisesti. Tilanne palaa useimmiten pian normaaliksi, kun asiakkaat oppivat asettamaan realistisia odotuksia yrityksen toiminnan kehittämiseksi. (Rope & Pöllänen 1998, 143–144.)



KUVIO 10. Silmukkaefekti (Rope & Pöllänen 1998, 143–144)

Asiakastyytyväisyyden mittauksessa on tavoitteena päästä tasapainoon odotusten ja kokemusten välillä. Jos asiakkaan odotukset ovat suuremmat kuin kokemukset, hän on tyytymätön. Koska asiakkailla on erilaiset vertailustandardit, on odotusten käyttäminen vertailukohtana kuitenkin vaikeaa. Tutkimuksissa on käynyt ilmi, ettei odotuksia ja kokemuksia ole tarpeellista verrata mitattaessa tyytyväisyyttä, sillä kokemukset sellaisenaan kuvaavat asiakkaan kokonaiskäsitystä. Kun odotuksia ja kokemuksia verrataan, asiakas on heti tyytymätön, mikäli kokemukset ovat odotusten alapuolella. Asiakastyytyväisyydestä on oletettu, että asiakkaat arvioivat laatua ja tyytyväisyyttä tiedollisena prosessina, jossa tunteilla ei ole merkitystä. Tämä ei kuitenkaan vastaa todellisuutta, jossa asiakkaiden tunteet vaikuttavat vahvasti heidän kokemuksiinsa asiakaskontaktipinnalla tapahtuvissa tilanteissa. Tätä varten olisi kehitettävä mittareita

ta, jotka mittaavat paremmin asiakkaiden tunteita eli niin sanottua affektiivista asiakastyytyväisyyttä. (Storbacka & Lehtinen 2002, 100–101.)

Asiakkaiden odotukset ja kokemukset ovat erilaisia asiakkaiden kesken, sillä asiakastyytyväisyys on suhteellinen, objektiivinen ja yksilöllinen näkemys laadusta. Se on sidoksissa nykyhetkeen, koska asiakkaan yksilölliset kokemukset muodostuvat kokonaisuudessaan kokemuksista yrityksen kontaktipinnalla. Asiakas on siis saatava tyytyväiseksi yhä uudelleen päivittäisissä kontakteissa. Asiakastyytyväisyyden tutkiminen edellyttääkin systemaattista ja jatkuvaa mittaamista, sillä asiakastyytyväisyydessä on kyse jatkuvan palautteen hankkimisesta asiakkailta heitä koskevista asiakaskontaktitilanteista. (Rope & Pöllänen 1998, 58–59.)

4.2 Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät

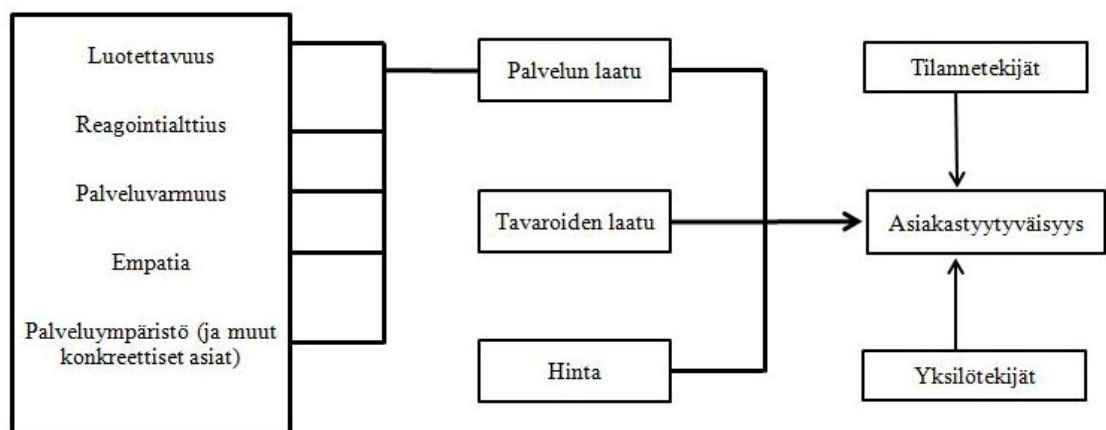
Asiakkaan saama arvo, palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys liittyvät olennaisesti toisiinsa ja vaikuttavat kaikki asiakkaan palvelukokemukseen. Kaikkiin kolmeen, laatuun, arvoon ja tyytyväisyyteen voidaan vaikuttaa markkinoinnin keinoin. Vuorovaikutus palveluhenkilöstön kanssa, palveluympäristö, organisaation imago ja palvelusta perittävä hinta vaikuttavat palvelukokemukseen. Ne vaikuttavat laatuun ja tuottavat asiakkaille arvoa ja luovat asiakastyytyväisyyttä. Jokaisessa palvelutilanteessa tulisi pyrkiä hyvään asiakastyytyväisyyteen, sillä jokaisen yksittäisen palvelutilanteen onnistuminen vaikuttaa asiakkaan tyytyväisyyteen. Asiakas voi olla tyytymätön yksittäiseen palvelutapahtumaan, mutta siitä huolimatta tyytyväinen organisaation toimintaan kokonaisuutena. (Ylikoski 2000, 153–155.)

Tyytyväisyyttä tuottavat tekijät jakautuvat kolmeen ryhmään, jotka ovat perusominaisuudet, asiakkaan ilmaisemat ominaisuudet ja asiakkaille positiivisia yllätyksiä tuottavat ominaisuudet. Perusominaisuudet ovat organisaation toimialalle tyypillisiä palveluiden laatu- ja tyytyväisyystekijöitä, joiden huono taso johtaa varmasti asiakkaan tyytymättömyyteen. Vaikka näiden tekijöiden kohdalla ylitettäisiin asiakkaan odotukset, ei se kasvata tyytyväisyyttä. Asiakkaiden ilmaisemat ominaisuudet toimivat asiakkaiden valintakriteereinä palvelua valittaessa. Kriteerit liittyvät usein henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen kuten henkilöstön ystävällisyyteen ja huomaavaisuuteen. Näiden tekijöiden kohdalla odotusten ylittäminen lisää asiakkaan tyytyväisyyttä. Posi-

tiivisia yllätyksiä asiakkaalle tuottavat ominaisuudet ovat niitä, jotka tuottavat asiakkaalle arvoa, jos odotukset ylitetään reilusti. (Ylikoski 2000, 161.)

Asiakkaiden vuorovaikutus organisaation kanssa ja se, miten tätä vuorovaikutusta mitataan, ovat tärkeitä, sillä vain hyvän tuotteen tai palvelun tarjoaminen ei riitä. Asiakastytyväisyyteen vaikuttaa se, kuinka tehokkaasti, kohteliaasti ja nopeasti asiakkaita palvellaan. Organisaation henkilöstön ulkonäkö, ammattitaito ja asenne vaikuttavat myös asiakkaan kokemaan tyytyväisyyden tasoon. (Goetsch & Davis 2006, 211.) 1980-luvulta lähtien asiakastytyväisyyttä on tutkittu perinteisesti markkinointitutkimuksella, mutta sitä ennen ei ole nähty vaivaa selvittää mitkä tietyt tekijät ovat tärkeitä asiakastytyväisyydelle. Yksi syy tähän on luultavasti se, että uusien asiakkaiden hankkimista on pidetty tärkeämpänä kuin vanhojen säilyttämistä. (Bergman & Klefsjö 2000, 280–281.)

Asiakastytyväisyyteen vaikuttavat tekijät (kuvio 11) ovat keskeisessä asemassa asiakastytyväisyystutkimuksen kaikissa vaiheissa, sillä niin monet asiat voivat tehdä asiakkaat tyytyväisiksi tai tyytymättömiksi. Kaikkein tärkeimpiä tyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä kutsutaan kriittisiksi tekijöiksi. Ne ovat asiakkaille ehdottoman tärkeitä ja niissä epäonnistuminen johtaa vääjäämättä asiakkaan tyytymättömyyteen. Tyytyväisyyteen vaikuttavien tekijöiden selvittämiseen käy esimerkiksi kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. (Ylikoski 2000, 158.) Esitutkimuksissa tavallisimmat esiin nousevat teemat koskevat palveluvirheiden korjaamista, palvelun joustavuutta ja henkilöstön spontaania palveluhalukkuutta. Kun tyytyväisyystekijät ovat selvillä, päästään laatimaan kyselylomaketta. Lomake on kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen väline ja sillä saadaan käsitys asiakastytyväisyyden määrästä (Ylikoski 2000, 160).



KUVIO 11. Asiakastytyväisyyteen vaikuttavat tekijät (Ylikoski 2000, 152)

Peruslaatu koskee asioita, joiden asiakas olettaa saavuttavan tarkoituksenmukaisen tason itsestäänselvyytenä. Jos ilmenevä suoritus ylittää tälle tasolle tai ohittaa sen, asiakas on tyytyväinen. Jos ei, asiakas on tyytymätön. Innostuslaatu viittaa jonkin sellaisen antamiseen asiakkaalle, mitä he eivät tieneet haluavansa. Asiakas ei tietenkään voi olla tyytymätön, jos hän ei saa mitään, mitä ei tiennyt haluavansa, mutta tällaisen lisäominaisuuden tarjoaminen voi luoda poikkeuksellisen tyytyväisiä asiakkaita. (Anthony & Preece 2002, 60–61.) Kaikki erot odotetussa ja koetussa laadussa voivat aiheuttaa odottamatonta tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä. Tämän suhteen ymmärtäminen vaatii asiakastyytyväisyyden mittausjärjestelmän ja kyvyn käyttää asiakkaiden antamaa palautetta kehittämiseen. (Evans & Lindsey 2001, 166.)

Joskus asiakas voi olla tyytyväinen huonompaankin laatuun, mikäli hän saa tämän laadun normaalia pienemmällä panoksella. Korkealaatuista palvelua saava asiakas voi olla tyytymätön, jos laatu vaatii häneltä liian suurta panosta suhteessa hänen käytettävissä oleviin resursseihinsa. Usein on oletettu, että suhde laadun ja asiakastyytyväisyyden välillä on lineaarinen, mutta se ei aina pidä paikkaansa, sillä parempi laatu ei aina takaa tyytyväisempää asiakasta. (Storbacka & Lehtinen 2002, 97–99.) Kun asiakas on käyttänyt palvelua, hän on joko tyytyväinen tai tyytymätön. Jos laatu on ollut hyvää, on asiakkaan helppo olla tyytyväinen. Laatua ja tyytyväisyyttä käytetään usein toistensa synonyymeinä, vaikka tosiasiaassa tyytyväisyys on laatua laajempi käsite ja palvelun laatu on vain yksi osa asiakastyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä. (Ylikoski 2000, 149–150.)

4.3 Asiakastyytyväisyyden tutkiminen

Asiakastyytyväisyystutkimus on yrityksen asiakaskontaktipinnan toimivuuteen kohdistuvaa markkinointitutkimusta, jonka tavoitteena on selvittää asiakkaiden kokema tyytyväisyys yrityksen toimintaa kohtaan (Rope & Pöllänen 1998, 83). Asiakastyytyväisyys taataan tuottamalla korkealaatuisia tuotteita ja palveluita. Avain asiakaskeksyyteen on henkilöstön vuorovaikutus asiakkaiden kanssa ja heidän valtuuttamisensa toimimaan tilanteen vaatimalla tavalla, jotta asiakkaat olisivat tyytyväisiä. (Goetsch & Davis 2006, 201.) Asiakaskeksisyys on Goetschin ja Davisin mukaan (2006, 210) muutakin kuin kyselyjen lähettämistä, sillä se on osa prosessia, joka johtaa jatkuvaan kehitykseen organisaatiossa ja näin myös asiakastyytyväisyyteen. Asiakastyytyväi-

syydenaste riippuu asiakkaan odotusten ja kokemusten suhteesta, mutta siihen vaikuttaa myös yrityskuva. Nykyään useat yritykset ovat nostaneet asiakastyytyväisyyden etusijalle kehittämistoiminnassaan. (Bergman & Klefsjö 2000, 283–284.) Asiakastyytyväisyystietoa kerätään yleensä jotain tarkoitusta varten. Tutkimuksesta saatu tieto voidaan käyttää esimerkiksi yrityksen toiminnan laadun ongelmakohtien selvittämiseen, toiminnan tason ylläpitämiseen tai parantamiseen ja yleisesti laadun parantamiseen yrityksen toiminnoissa. (Rope & Pöllänen 1998, 61.)

Ropen ja Pölläsen mukaan (1998, 64) ennen kuin varsinainen asiakastyytyväisyystutkimus suoritetaan, olisi tarpeellista tehdä esitutkimus, jolla selvitetään ne tekijät tai ominaisuudet, joita asiakkaat odottavat yrityksen toiminnalta, tuotteilta ja palveluilta. Yhdysvalloissa on tehty tutkimusta asiakasmenetysten syistä ja tutkimuksissa selvisi, että 68 prosenttia asiakasmenetyksistä johtui huonosta asiakaspalvelusta. (Rissanen 2005, 213.) Tutkimukseen on sisällytettävä kaikki tyytyväisyyteen kytköksissä olevat eri osatekijät, jotta asiakastyytyväisyys saadaan selvitettyksi. Tutkimuksella pyritään saamaan mahdollisimman yksityiskohtaista tietoa asiakastyytyväisyydestä ja niistä tekijöistä, jotka aikaansaavat tyytyväisyyden tai tyytymättömyyden. Yleisin asiakastyytyväisyystutkimuksen tiedonkeruutapa on sen yhdistäminen luonnolliseen asiakas-kontaktiin esimerkiksi tavarantoimituksen, laskutuksen tai asiakastapahtuman yhteyteen. Palveluyritykset, jotka toimivat toimipaikkakeskeisesti, voivat helposti kytkeä tutkimuksen palvelutapahtumaan. (Rope & Pöllänen 1998, 85–86.)

Usein sanotaan, että asiakastyytyväisyyden selvittäminen on vaikeaa, lähes mahdotonta, mutta se ei pidä paikkaansa, sillä kyse on vain haluttomuudesta selvittää sitä. Asiakkaan käsitysten selvittämisen ei tarvitse olla hankalaa ja kallista. Riittää, että tutkimus on pätevä ja tuo esiin totuuden. On myös huomioitava se, että asiakas antaa palautetta koko ajan elein, ilmein, sanoin ja teoin. (Pesonen 2007, 42–43.) Pesosen mukaan (2007, 248–250) asiakkaiden kokemusten ja sitä kautta tyytyväisyyden selvittämiseen käytetään monenlaisia menetelmiä, joista yleisimpiä ovat asiakastyytyväisyyden tiedustelu kyselyn avulla, syvähaastattelut ja asiakkaan antama suora palaute. Kaksi tyypillisintä asiakaspalautteen keruutapaa ovat suora palaute palvelutilanteessa ja kysely myöhemmin. Tavallisesti asiakkaalle lähetetään kirjallinen asiakastyytyväisyyslomake täytettäväksi. Ongelman muodostaa kuitenkin se, että kyselyitä on niin paljon, etteivät asiakkaat viitsi vaivautua vastaamaan niihin. Edullisempi ja luotettavampi vaihtoehto lomakkeelle on haastattelu. Palvelun tuottajien on myös hyvä tehdä

itsearviointia toiminnastaan, jotta he voisivat paremmin havaita mahdolliset ongelma-kohtat. (Pesonen 2007, 44–45.)

Asiakastyytyväisyyttä aikaansaavat esimerkiksi luvattujen asioiden pitäminen, toimitustarkkuus ja toimitusaikojen pitävyys, resurssien riittävyys ja nopeus reagoida muutoksiin. Asiakastyytyväisyyttä on mahdollista selvittää myös yrityksen tunnuslukujen avulla. Tunnuslukuista tyytyväisyydestä kertovat esimerkiksi uudelleen ostot, myynnin kasvu ja markkinaosuus. Asiakastyytyväisyyttä tutkittaessa on suositeltavaa käyttää useampia keinoja tyytyväisyyden selvittämiseen. Tärkeintä tutkimuksessa on johtopäätösten tekeminen tuloksista. (Pesonen 2007, 46–47.) Asiakastyytyväisyyden avulla asiakaskeinen organisaatio pyrkii toteuttamaan tavoitteitaan ja siksi organisaatio tarvitsee täsmällistä tietoa siitä, mikä tekee asiakkaat tyytyväisiksi, jotta tyytyväisyyteen voidaan vaikuttaa. Tieto on hankittava suoraan asiakkailta itseltään, mitä asiakaskeinen toiminta vaatii. Pelkkä tyytyväisyyden seuranta ei sellaisenaan riitä, sillä tarvitaan myös seurantaan pohjautuvaa toimintaa, jonka avulla asiakastyytyväisyyttä parannetaan. Kun asiakkaille tehdään tutkimuksia ja selvityksiä, he odottavat, että niistä seuraa toimenpiteitä, jotka näkyvät palvelun paranemisena. (Ylikoski 2000, 149–150.)

Asiakastyytyväisyystutkimukset ja asiakkaiden suora palaute yhdessä antavat kokonaiskuvan asiakastyytyväisyydestä ja niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat siihen. Asiakastyytyväisyyden seuranta on syytä tehdä jatkuvasti, keräämällä määrätietoisesti tietoa ja käyttämällä sitä laadun kehittämiseen. Palvelua käyttävälle asiakkaalle tyytyväisyyttä tuovat erityisesti palvelun ominaisuudet ja palvelun käytön seuraukset. Kun asiakkaan tyytyväisyyteen halutaan vaikuttaa, on etsittävä juuri niitä konkreettisia ja abstrakteja palvelun ominaisuuksia, joista asiakas saa tyytyväisyyskokemuksen. Palveluorganisaatiossa on pyrittävä vaikuttamaan juuri palvelun laatutekijöihin, joita ovat luotettavuus, reagoitavuus, palveluvarmuus, empatia ja palveluympäristö, sillä ne ovat tekijöitä, jotka tuottavat asiakastyytyväisyyttä. Palvelun lisäksi tyytyväisyyteen vaikuttaa palveluun mahdollisesti liittyvien tavaroiden laatu. Asiakkaat kokevat palvelut yksilöllisesti, joten asiakkaan yksilölliset ominaisuudet vaikuttavat myös tyytyväisyyden muodostumiseen. (Ylikoski 2000, 150–153.)

Asiakastyytyväisyystutkimuksilla on neljä päätavoitetta, jotka ovat asiakkaiden tyytyväisyyteen keskeisesti vaikuttavien tekijöiden selvittäminen, asiakastyytyväisyyden

sen hetkisen tason mittaaminen, toimenpide-ehdotusten tuottaminen tutkimustulosten pohjalta ja asiakastyytyväisyyden kehittymisen seuranta. (Ylikoski 2000, 156.) Asiakastyytyväisyystutkimus voidaan rajata jollekin tietylle kohderyhmälle kuten esimerkiksi uusille asiakkaille tai kanta-asiakkaille. Myös menetettyjen asiakkaiden mielipiteitä voidaan kysyä, sillä asiakkaiden menettäminen ei välttämättä johdu varsinaisesta tyytymättömyydestä, vaan taustalla voi olla muita tekijöitä. (Ylikoski 2000, 165.)

Ylikosken mukaan (2000, 168) suurin ongelma asiakastyytyväisyyden seurannassa ei ole tietojen kerääminen, vaan se miten niitä käytetään. Henkilöstön tulee olla tietoinen asiakastyytyväisyyden tutkimisesta ja heidät tulisi myös sitouttaa asiakastyytyväisyyden lisäämiseen. Asiakastyytyväisyyden tutkimistiheys herättää myös usein kysymyksiä, mutta peruseriaate on, että uutta tutkimusta ei kannata tehdä ennen kuin edellisessä tutkimuksessa selvinneet korjaustoimenpiteet on tehty ja ne ovat alkaneet vaikuttaa asiakkaiden kokemuksiin. (Ylikoski 2000, 169–170.) Asiakastyytyväisyyden tutkiminen on katsomista sekä menneeseen että tulevaan, sillä muutokset väestön rakenteessa, demografisissa tekijöissä, lainsäädännössä, teknologiassa ja tieteessä muokkaavat yritysten ja yksilöiden ajattelu- ja toimintatapoja. (Szwarc 2005, 212.)

Asiakastyytyväisyystutkimuksessa kannattaa selvittää asiakkaiden tyytyväisyyttä tuotteen ominaisuuksien lisäksi yrityksen eri toimintoihin, kuten myyntiin, asiakaspalveluun, laskutukseen, jälkipalveluihin, myynninedistämiseen, sopimus- ja maksuehtoihin sekä henkilöstön ammattitaitoon. (Lecklin 2006, 107.) Lecklinin mukaan (2006, 107) pitkän tähtäimen kilpailuetujen saavuttamiseksi asiakkaan arvot tulisi myös kytkeä mukaan asiakastyytyväisyystutkimukseen jo suunnittelu- ja toteutusvaiheissa. Asiakastyytyväisyystutkimuksella on selvitettävä kaikki asiakastyytyväisyyteen ja sen muodostumiseen vaikuttavat tekijät, joita ovat ennakoitu odotustaso, kokemustaso ja toimintojen ominaisuuksien merkitys. Koska tutkimus on perusteellinen ja raskas, se toteutetaan yleensä kerran tai kaksi vuodessa ja tietyllä otantamenetelmällä. Tutkimus täydentää suoranpalautteen järjestelmää ja yhdessä ne tuottavat toimintaratkaisuja varten tarvittavaa tietoa. (Rope & Pöllänen 1998, 88–89.)

Ropen ja Pöllänen mukaan (1998, 98) tutkimuksen toteuttamiseen merkittävästi vaikuttava seikka on se, mille tarkkuudelle tutkimuksessa käytettävät mittarit tehdään. Avoimet kysymykset ovat hyviä keskeisimpien tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijöiden selvittämisessä, mutta mikäli asiakkaat eivät kuitenkaan vastaa avoimiin kysy-

myksiin, kuten valitettavan usein käy, se heikentää tutkimuksen hyödynnettävyyssasetta. Asiakastyytyväisyystutkimuksen tekemisessä on samanlaiset ongelmakohdat kuin missä tahansa muussakin markkinointitutkimuksessa. Tutkimusta ei voi oppia muuten kuin tekemällä ja tekemisen on tapahduttava ammattitaitoisessa ohjauksessa. (Rope & Pöllänen 1998, 100–101.) Ensimmäinen askel asiakastyytyväisyystutkimuksen kehittämisessä on tarkoituksen määrittäminen eli mitä varten tutkimus tehdään. Asiakastyytyväisyyden mittaamisen ei pitäisi rajoittua vain ulkoisiin asiakkaisiin, sillä sisäisiltä asiakkailta eli henkilöstöltä saatu tieto auttaa myös ulkoisten asiakkaiden havaitsemien ongelmien korjaamisessa. Usein ongelmia aiheuttaakin juuri se, että työntekijöiden tyytymättömyyden aiheuttavat samat asiat, jotka aiheuttavat tyytymättömyyttä ulkoisissa asiakkaissa. (Evans & Lindsey 2001, 184.)

Asiakastyytyväisyyskysely on yksi kaikkein käytetyimpiä asiakaspalvelun ja asiakastyytyväisyyden mittareita. Asiakastyytyväisyyskyselyihin liittyy kuitenkin yleisesti käytetyssä muodossaan useita puutteita. Tyytyväisyyttä pitäisi tiedustella silloin, kun asiakas on paikalla, ei vasta myöhemmin, jolloin hän voi olla unohtanut jotain merkittävää kokemuksesta. Koska asiakastyytyväisyys on tunne, sen ilmaiseminen numeroina vääristää tuloksia. Eri asiakkaat kokevat numerot eri tavoin, eikä kysely paljasta miksi asiakas antaa tietyn numeron ja lisäksi yritys ei pysty vaikuttamaan asiakkaan tunnetilaan ja mielialaan kyselyn täyttöhetykellä. Kyselyn mittarit ovat usein liian karkeita, joten niistä on hankala tunnistaa todellisia muutoksia tyytyväisyydessä. Lisäksi, jos otos on pieni, se vääristää tulosta. (Reinboth 2008, 106–108.)

Usein asiakkaat olisivat tyytyväisiä, jos palvelun hintaa alennettaisiin, mutta se ei ole välttämättä lopputulos, jota organisaatio asiakastyytyväisyystutkimuksella hakee. Tyypillisessä asiakastyytyväisyyskyselyssä on monenlaisia kysymyksiä. Ensimmäisenä ovat yleensä niin sanotut tarkastuskysymykset, joilla rajataan pois tutkimukseen kohderyhmään kuulumattomat vastaajat, sillä organisaatio on kiinnostunut juuri niistä, jotka ovat palvelua käyttäneet. Seuraavaksi voidaan tiedustella yleisarvosanaa tyytyväisyydestä ja organisaation suoriutumista asiakastyytyväisyystekijöistä. Asiakkailta on hyvä myös tiedustella ostoaikomuksia, palvelun käyttöä koskevia tietoja ja asiakkaan taustatietoja. Taustatiedot auttavat tutkimuksen tuloksia analysoitaessa ja kysymysten valmis luokittelu nopeuttaa tietojen analysointia. (Ylikoski 2000, 162–163.)

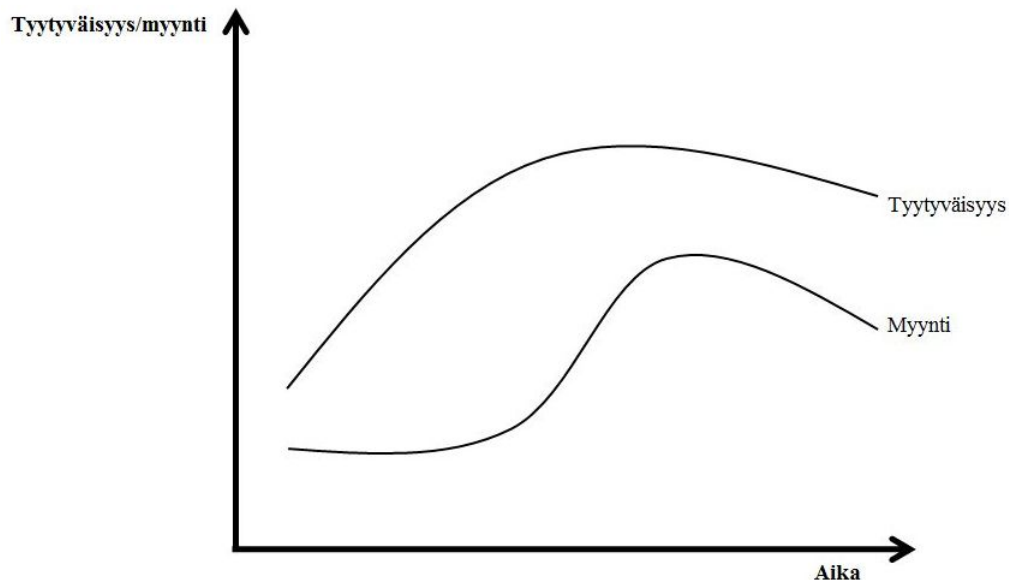
Szwarcin mukaan (2005, 167–168) asiakastyytyväisyyskyselyssä on tyypillistä käyttää suhteellisen suurta osaa avoimia kysymyksiä, sillä niillä on mahdollista saada selville asiakkaiden mielipiteet jostain tietyistä palvelun elementistä tai niillä pystytään tunnistamaan näkökulmia, joita ei muilla kysymyksillä kyetä kattamaan. Useimmat asiakastyytyväisyystutkimukset sisältävät sarjan kysymyksiä, joissa asiakasta pyydetään arvioimaan saamansa palvelun tasoa sarjalla attribuutteja tai tekijöitä kuten henkilöstön kohteliaisuus ja toimitilojen siisteys. (Szwarc 2005, 178.) Joskus on järkevämpää suorittaa asiakastyytyväisyyskysely harvemmin kuin alun perin on suunniteltu. Tällä tavoin jää aikaa alkuperäisen aallon ja uuden aallon välille, jotta yritys ehtii harkita ensimmäisen tutkimuksen tuloksia sekä panna toimeen tarvittavat toimenpiteet ja että ne ehtivät vaikuttaa asiakkaisiin. (Szwarc 2005, 200.)

Ylikosken mukaan (2000, 156) asiakastyytyväisyyden tutkimiseen tarvitaan organisaatiossa asiakastyytyväisyyden seurantajärjestelmä, joka koostuu suoran palautteen järjestelmästä ja tutkimuksista. Kumpikaan menetelmä ei ole yksinään riittävä asiakastyytyväisyyden tutkimisessa, sillä molemmilla menetelmillä on oma roolinsa palautteen antajana, ja ne antavat tietoa asiakastyytyväisyyden kokemisesta hieman eri tavoin. Siksi onkin hyödyllisintä käyttää asiakastyytyväisyystutkimusta ja suoran palautteen järjestelmää rinnakkain. Näin ne eivät korvaa toisiaan, vaan täydentävät asiakastyytyväisyyden kuuntelujärjestelmää. (Rope & Pöllänen 1998, 56–57.) Palautemenetelmät tukevat toisiaan ja niistä saatuja tietoja yhdistämällä saadaan monipuolisempi kokonaiskuva asiakastyytyväisyydestä. Tutkimukset ovat keskeisessä roolissa, mutta suoran palautteen tärkeyttä ei pidä unohtaa. (Ylikoski 2000, 156.)

1990-luvulla perinteisen markkinoinnin suuntaus oli, että asiakastyytyväisyys johdattaa yrityksen kannattavuuteen. Asiakastyytyväisyyteen perustuvat mallit toimivat sitä huonommin, mitä kovempaan kilpailuun yritykset joutuvat. Huolehtiminen asiakastyytyväisyydestä on yksi markkinoinnin keskeisiä tavoitteita, jopa kannattavuuden kustannuksella. Yhdysvalloissa yritykset ovat olleet erittäin kiinnostuneita selvittämään, kuinka asiakastyytyväisyys, työntekijöiden tyytyväisyys ja kannattavuus ovat kytköksissä toisiinsa. (Storbacka & Lehtinen 2002, 97–99.) Esimerkiksi palvelualoilla tuottavuutta mitataan asiakastyytyväisyydellä ja kasvaneilla myynneillä. Asiakas on palvelun laadun arvioija ja yleensä aina palvelun tuottavat ihmiset, joten heidän vaikutuksensa asiakastyytyväisyyteen on suuri. Jotkut yritykset eivät huomaa vielääkään, että asiakkailta on nykyisin myös enemmän valinnan varaa kuin aikaisemmin ja mikä-

li tuotteisiin tai palveluihin ollaan tyytymättömiä, vaihdetaan palvelun tarjoajaa hyvinkin nopeasti. (Szwarc 2005, 11.)

Evansin ja Lindseyn mukaan (2001, 15) käsitys siitä, ketkä ovat yrityksen asiakkaita ja mitä he odottavat ovat olennaisen tärkeitä asiakastyytyväisyyden saavuttamisessa. Asiakastyytyväisyys on myös ehdoton painopiste laadunkehittämisessä, sillä asiakas on laadun lopullinen arvioija ja tyytyväiset asiakkaat ovat menestyvän yrityksen kulmakivi. Asiakastyytyväisyystuloksilla voidaan ennakoida myynnin kehitystä (kuvio 12). (Lecklin 2006, 105.) Kasvu yrityksen markkinaosuudessa on vahvasti riippuvainen asiakastyytyväisyydestä. Asiakastyytyväisyystason parantaminen johtaa uudelleenostojen määrän kasvamiseen, joka näkyy positiivisena myynnin kasvuna. (Evans & Lindsey 2001, 156.)



KUVIO 12. Asiakastyytyväisyyden vaikutus myynnin kehitykseen (Lecklin 2006, 105)

Organisaation on panostettava asiakastyytyväisyyden parantamiseen, mikä tietenkin aiheuttaa kustannuksia. Pitkällä aikavälillä on mietittävä tarkasti myynnin ja asiakastyytyväisyyden suhdetta, etteivät asiakastyytyväisyystutkimusten kustannukset ole suuremmat kuin organisaation tuotot. (Ylikoski 2000, 167.) Asiakastyytyväisyyden tason selvittäminen on erityisen tärkeää niille yrityksille, josta ovat suorassa kontaktissa suuren yleisön kanssa. Luotettavan asiakastyytyväisyystutkimuksen ei tarvitse olla kallis ja se palvelee kulmakivenä liiketoiminnan laajentamisessa. (Kaden 2006, 38.) Berkunin mukaan (2006, 75) yksi yleisimmistä asiakastutkimuksissa tehdyistä

virheistä on liiallinen luottamus yhteen tutkimusmenetelmään päätöksenteon lähteenä. Muodollinen kirjallinen tutkimus on kaikkein yleisin tapa mitata asiakastyytyväisyyttä. Monet asiakastyytyväisyyden mittausjärjestelmät arvioivat tuotteen tai palvelun ominaisuuksia. Mitattavien laatuominaisuuksien kehittäminen palveluille voi olla hankalaa. Sellainen laadun ominaisuus kuin saatavuus, joka on moni merkityksellinen, ei ole yhtä helposti mitattavissa kuin esimerkiksi tilauksen täyttymisen tarkkuus. (Evans & Lindsey 2001, 185–186.) Asiakastyytyväisyyden mittausjärjestelmän tiedot voivat osoittaa, kuinka asiakastyytyväisyys on kytköksissä jakson kestoon eli aikaan, joka on kulunut asiakkaan yhteydenoton ja ongelman ratkaisun välillä. (Evans & Lindsey 2001, 189.) Evansin ja Lindseyn mukaan (2001, 192) avaintekijä asiakastyytyväisyyden selvittämisessä on se, onko tyytyväisyys suhteessa kilpailijoihin ja kilpailuun tai vaihtoehtoihin tarjouksiin.

Laadun lisäksi tutkimukset keskittyvät entistä enemmän asiakkaan kokemaan arvoon, joka koostuu laadusta tai hinnasta ja muista panostuksista. Asiakastyytyväisyys riippuu siitä, millaista arvoa asiakas kokee saavansa ja yksi asiakkuuden lujuuteen merkittävästi vaikuttava tekijä on asiakastyytyväisyys. (Storbacka & Lehtinen 2002, 104.) Asiakaspalautte on elintärkeää liiketoiminnalle, sillä palautteen kautta yritys oppii kuinka tyytyväisiä sen asiakkaat ovat tarjottuihin tuotteisiin ja palveluihin. On tärkeä ymmärtää, että asiakastyytyväisyys on psykologinen asenne, jonka vuoksi sitä ei ole helppo mitata ja sitä voidaan tarkkailla vain epäsuorasti. (Evans & Lindsey 2001, 184.)

4.4 Asiakasuskollisuus ja asiakastyytymättömyys

Tyytyväisyys ja uskollisuus ovat kaksi eri käsitettä. Tyytyväisyys on asenne, uskollisuus on osa käytöstä. (Evans & Lindsey 2001, 157.) Yritys ei voi luoda uskollista asiakasta ilman, että se luo ensin tyytyväisen asiakkaan. Asiakastyytyväisyys ilmenee, kun tuote tai palvelu kohtaa tai ylittää asiakkaan odotukset. (Evans & Lindsey 2001, 157.) Tutkimuksissa on käynyt ilmi se, ettei asiakastyytyväisyys automaattisesti johda asiakasuskollisuuteen, kuten kauan uskottiin. Asiakastyytyväisyyden seuranta on tärkeää, jotta mahdolliset heikkoudet voidaan havaita ja korjata. Asiakastyytyväisyyttä voidaan pitää hyvänä mittarina pitkäaikaisista asiakkuuksista, mutta se ei kuitenkaan ennusta pitkiä asiakkuuksia. (Arantola 2003, 35.)

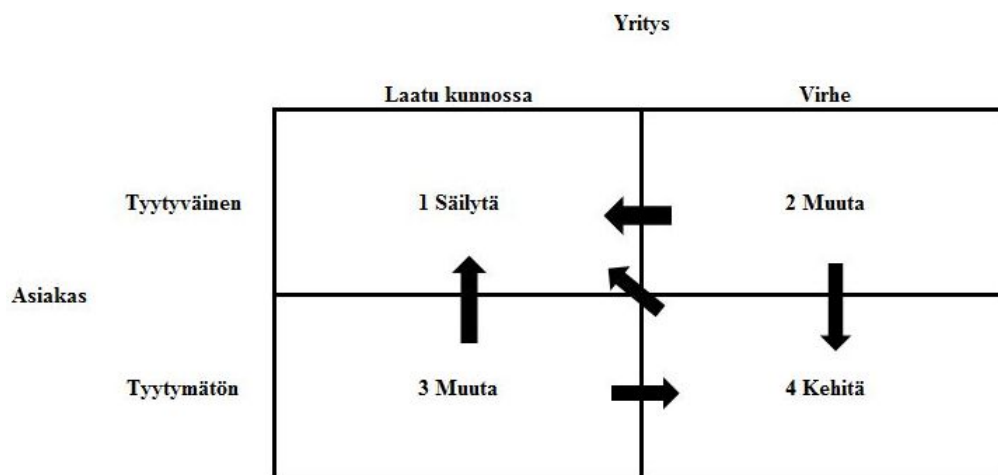
Szwarcin mukaan (2005, 10) yritykset näkevät asiakastyytyväisyyden usein kuluna eivätkä investointina, mutta tyytyväisiä asiakkaita ei voi kuitenkaan ostaa, vaan heidän uskollisuutensa on ansaittava. Yksi ero tyytyväisen ja uskollisen asiakkaan välillä on tapa, jolla he osallistuvat yrityksen kannattavuuteen. Tyytyväiset asiakkaat todennäköisemmin mainostavat yritystä muille, sillä tyytyväisyys on sellaista, mistä puhutaan. Uskolliset asiakkaat puolestaan ostavat täydentäviä tuotteita katsomatta sen tarkemmin hintaa. (Szwarc 2005, 12.) Uskolliset asiakkaat ovat yrityksen tärkeimpiä asiakkaita, sillä he ostavat toistuvasti samalta yritykseltä. Asiakkaat, jotka ovat tyytyväisiä ostostensa laatuun valitsemaltaan yritykseltä, ovat uskollisia asiakkaita ja siksi asiakastyytyväisyys on tärkeää. (Goetsch & Davis 2006, 200.)

Asiakkaan tyytyväisyys ei takaa uskollisuutta, sillä vaikka asiakas olisi tyytyväinen tai erittäin tyytyväinen, joillain toimialoilla kolme neljäsosaa asiakkaista vaihtaa yritystä. Vaihdon syynä on usein hinta, kilpailijan tarjoama uudenlainen asiakkuus tai vaihtelunhalu. Asiakastyytyväisyyden ja uskollisuuden suhde on siis täytynyt arvioida uudestaan. Asiakastyytyväisyys on asiakkaan kokema sidos, mutta uskollisuus vaatii myös muiden asiakkaan käyttäytymiseen vaikuttavien sidosten analysointia. Se, kuinka suuri merkitys asiakastyytyväisyydellä on, vaihtelee voimakkaasti eri toimialoilla. Uusien näkemysten mukaan on siis hyväksyttävä se tosiasia, ettei tyytyväinen asiakas ole välttämättä uskollinen eikä uskollinen asiakas ole aina kannattava. (Storbacka & Lehtinen 2002, 102–103.)

Asiakastyytyväisyyden kääntöpuoli on asiakastytymättömyys, jonka selvittämisestä on vähintään yhtä paljon apua kuin tyytyväisyyden selvittämisestä. Tyytymättömät asiakkaat ovat yritykselle riskiryhmä, joka helposti kertoo negatiivisista kokemuksistaan ympäristölleen ja kylvää epävarmuutta tyytyväisten asiakkaiden keskuuteen. Tyytymättömät asiakkaat on tunnistettava, jatkotutkimuksen avulla yksilöitävä tyytymättömyyden syyt ja korjattava ne kuntoon. (Lecklin 2006, 113.) Tyytymättömät asiakkaat ovat todellinen kulu yritykselle, koska he kritisoiivat yritystä toisille. Tutkimus on osoittanut, että tyytymättömät asiakkaat kertovat tyytymättömyydestään useammille kuin tyytyväiset. (Szwarc 2005, 12.) Asiakastyytyväisyys on tärkeä tekijä yrityksen tulokselle, sillä tyytymättömät asiakkaat ostavat todennäköisemmin kilpailijoilta. Tyytymätön asiakas kertoo ainakin kaksi kertaa suuremmalle määrälle tyytymättömyydestään kuin tyytyväisyydestään. (Evans & Lindsey 2001, 157.)

Asiakastytymättömyyttä ja virhettä ei pidä koskaan sekoittaa keskenään, sillä ne eivät ole sama asia ja ne täytyy erottaa toisistaan. Ainoa yhteinen asia niille on se, että molempien olemassaolo vaatii mahdollisimman nopeaa reagoitua. (Reinboth 2008, 100–101.) Asiakkaan on kerrottava, mikäli hän on tyytymätön, muuten asiakastytymättömyyteen ei päästä käsiksi. Kuitenkin vain muutama prosentti asiakkaista kertoo yritykselle tyytymättömyydestään. Muut tyytymättömät asiakkaat lähtevät ja eivätkä ehkä koskaan palaa. (Reinboth 2008, 103.) Bergmanin ja Klefsjön mukaan (2000, 286) monilla yrityksillä on vielä puutteita tyytymättömyyden mittaamisessa ja palautteen oikeanlaisessa hyödyntämisessä.

Asiakkaan ja yrityksen näkemykset asiakaspalvelun laadusta voivat joskus poiketa toisistaan (kuvio 13). Jos laatu on kunnossa ja asiakas on tyytyväinen, on yrityksen pyrittävä säilyttämään tämä tavoitetilanne. Jos yritys havaitsee virheen, mutta asiakas on tyytyväinen, ei laatu ole täysin kunnossa. Laatu on siis joka kohotettava tai täsmennettävä. Mikäli asiakas on tyytymätön, mutta yritys on sitä mieltä, että laatu on kunnossa, voi kyse olla yksittäisestä tyytymättömyystapauksesta, joka on pyrittävä muuttamaan tyytyväisyydeksi. Jos asiakas on tyytymätön ja yritys näkee palvelussa virheen, on laatua pyrittävä kehittämään niin, että se muuttuu vähintään hyväksyttäväksi ja asiakas saadaan tyytyväiseksi. (Reinboth 2008, 96–101.)



KUVIO 13. Asiakkaan ja yrityksen laatunäkemyserot (Reinboth 2008, 96)

Asiakasta ei aina voi saada tyytyväiseksi tilanteen hyvittämisestä ja selvittelystä huolimatta. Uudessa asiakassuhteessa asiakkaan tyytyväiseksi saaminen on tavallista haastavampaa. Kuten myös tilanteissa, joissa asiakkaan mielikuva yrityksestä ja sen laadusta on jo valmiiksi kielteinen. Mikäli virhetilanteen korjaaminen epäonnistuu, on

asiakkaan saaminen tyytyväiseksi vielä haasteellisempaa, sillä silloin asiakas on kokenut pettymyksen kaksi kertaa. Jos yritys onnistuu tekemään tyytymättömän asiakkaan erittäin tyytyväiseksi, tekee se asiakkaasta entistä sitoutuneemman. (Reinboth 2008, 105.)

4.5 Asiakastyytyväisyyden toimintamallit

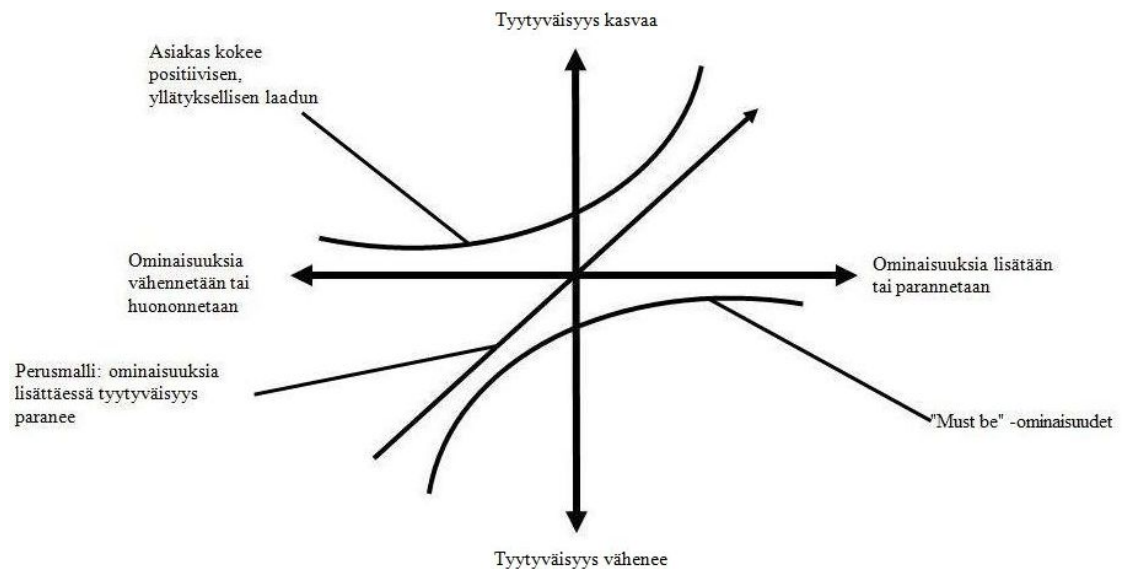
Swarcin mukaan (2005, 17) olemassa useita tutkimustapoja, joita on kehitetty ja mainostettu parhaimpina tapoina saada selvä ymmärrys asiakastyytyväisyydestä. Asiakastyytyväisyyden toimintamalleista yksi tunnetuimpia ja laajimmin käytettyjä on niin sanottu SERVQUAL–menetelmä. Menetelmässä on neljä kysymystasoa: yleisarvosana tutkittavalle yritykselle, odotukset yritystä kohtaan, kokemukset yrityksestä ja ongelmien esiintyminen ja korjaaminen. Nämä perusasiat vaaditaan, että voidaan puhua uskottavasta ja vakavasti otettavasta asiakastyytyväisyystutkimuksesta. Asiakastyytyväisyystutkimuksella saadaan tarkempaa tietoa asiakastyytyväisyydestä kuin suoran palautteen järjestelmällä. (Rope & Pöllänen 1998, 101–102.)

SERVQUAL–menetelmällä voidaan mitata miten asiakkaat kokevat palvelun laadun. Menetelmä perustuu viiteen osa-alueeseen, jotka ovat konkreettinen ympäristö, luotettavuus, reagointialttius, vakuuttavuus ja empatia. Lisäksi menetelmän pohjana toimivat asiakkaiden palvelu odotusten ja heidän palvelusta saamiensa kokemusten vertailu. Osa-alueita kuvataan yleensä 22 attribuutilla ja vastaajia pyydetään ilmoittamaan odotuksensa palvelua kohtaan ja sen, miten he kokivat palvelun. Attribuutteihin liittyvien odotusten ja kokemusten välisten poikkeamien perusteella on mahdollista laskea kokonaislaatua kuvaava tulos. Koettu laatu on sitä heikompi, mitä selvemmin saatu tulos osoittaa kokemusten jäävän odotuksia heikommiksi. (Grönroos 2003, 117.)

SERVQUAL–mittarin käyttö on herättänyt jonkin verran kiistelyä, sillä mittarin osa-alueiden on todettu monissa tutkimuksissa koskevan huomattavan erilaisia palveluita. Toisaalta joissakin tutkimuksissa viittä osa-aluetta ei ole pystytty toteamaan. Alkuperäisessä menetelmässä käytetyt 22 attribuuttia eivät myöskään kuvaa täsmällisesti palvelun kaikkia näkökohtia. SERVQUAL–mittarin asteikkoa tuleekin soveltaa harkiten ja miettiä, mitä sen osa-alueita ja attribuutteja on tarpeellista käyttää. Koska palvelut ovat erilaisia, kuten myös markkinat ja kulttuuriympäristö, on osatekijät ja attribuutit

sopeutettava koettua palvelun laatua mitattaessa tilanteen mukaan joko lisäämällä tai poistamalla jotakin. (Grönroos 2003, 118.)

Tuotteen laatu on sen kyky tyydyttää asiakkaiden tarpeet ja odotukset. Japanilainen professori Noriaki Kano on kehittänyt mallin asiakastytyväisyydestä, missä laadun ulottuvuudet on eroteltu kolmeen ryhmään: perustarpeisiin, odotettuihin tarpeisiin ja jännittäviin kokemuksiin. Perustarpeet ovat melkein tiedostamattomasti odotettuja. Ne ovat niin itsestään selviä asiakkaalle, että hän ei tavallisesti kuvailisi niitä tarpeiksi, jos kysyttäisiin. Jos asiakas on tyytymätön näihin perustarpeisiin, hän on erittäin tyytymätön. Asiakasta ei voi kuitenkaan saada tyytyväiseksi täyttämällä vain perustarpeet. Odotetut tarpeet ovat sellaisia, joista asiakas on tietoinen ja jotka hän haluaa tyydyttää, mutta ne eivät ole aina ehdottoman tarpeellisia. (Bergman & Klefsjö 2000, 282–283.)



KUVIO 14. Kano-malli (Pesonen 2007, 40)

Kano on esittänyt asiakkaan tyytyväisyyden ja tuotteen ominaisuudet Kano-malliksi nimetyllä ajatusmallilla (kuvio 14). Kuviossa tuotteen ominaisuuksien määrä lisääntyy vasemmalta oikealle ja asiakastytyväisyys kasvaa alhaalta ylöspäin. Perustapauksen alapuolella on jyrkästi laskeva kaari, sillä tuotteelle luvatut ominaisuudet eivät toteudu. Perustapauksen yläpuolella on tilanne, jossa asiakkaan tyytyväisyys lisääntyy, sillä asiakas saa jotain positiivista ja odottamatonta. Malli väittää, että vasta positiiviset asiat, yllätykset ja tuotteen puoleensavetävät piirteet saavat asiakastytyväisyyden kasvamaan. (Pesonen 2007, 40–41.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön toimeksiantaja, liiketalouden projektiopinnot sekä tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineisto. Kyselylomakkeen laadinta oli vaiheittain etenevä kehitysprosessi, jonka aikana lomake muotoutui lopulliseen muotoonsa. Varsinainen kenttätutkimus toteutettiin informoituna kyselynä syyskuun 2010 alussa, jonka jälkeen vastaukset analysoitiin SPSS-tilasto-ohjelmalla. Lisäksi tätä lukua varten haastateltiin liiketalouden projektiopintojen ohjaajia.

5.1 Mikkelin ammattikorkeakoulun liiketalouden laitos

Mikkelin ammattikorkeakoulun liiketalouden laitos sijaitsee Kasarmin kampuksella Mikkelissä. Vuosittain liiketalouden koulutusohjelmassa aloittavista opiskelijoista valmistuu noin 3,5 vuoden opintojen jälkeen tradenomeja, liiketoimintaosaajia, jotka työskentelevät yrityksissä ja organisaatioissa markkinoinnin, taloushallinnon ja henkilöstöasioiden ammattilaisina. Opiskelijat saavat koulutuksella valmiudet toimia kansainvälisessä ympäristössä tai ryhtyä yrittäjäksi. Valinnaisuus opinnoissa mahdollistaa opiskelijan oman urasuunnittelun ja osallistumisen työelämän kehittämishankkeisiin ja tutkimuksiin. Liiketalouden opiskelijoilla on myös mahdollisuus suorittaa osa tutkinnoistaan ulkomailla Mikkelin ammattikorkeakoulun yhteistyöoppilaitoksissa. Laitoksella on mahdollisuus opiskella myös englanninkielisessä *Business Management*-koulutusohjelmassa, jossa opiskelee opiskelijoita useista eri maista. (Liiketalouden koulutusohjelma 2010.)

Liiketalouden laitoksella on laaja-alaista yhteistyötä eri yritysten ja organisaatioiden kanssa ympäri Etelä-Savon maakuntaa. Useita työelämän toimeksiantoja toteutetaan vuosittain opinnäytetöinä ja muina projekteina. Laitoksen laadukas ja monipuolinen opintotarjonta kouluttaa alansa asiantuntijoita työelämässä vaadittavien taitojen mukaisesti. Toimeksianto tähän opinnäytetyöhön tuli liiketalouden laitoksen koulutusvastaavalta. Koulutusvastaavan ja toisen projektiopintojen ohjaajan kanssa määriteltiin asiat, mitä tutkimuksen kyselylomakkeessa tulisi kysyä. Projektiopintojen ohjaajat voivat hyödyntää opinnäytetyötä liiketalouden projektiopintojen kehittämisessä.

Liiketalouden opiskelijoiden opintoihin kuuluu kaksi projekteihin liittyvää opintojaksoa. Nämä opintojaksot ovat projektiopinnot ja projektiosaaminen. Projektiopinnot on

projektien toteuttamiseen tarkoitettu kurssi ja projektiosaaminen opastaa opiskelijoita muun muassa projektidokumenttien laadinnassa. Projektiosaaminen keskittyy siis pääasiassa projektin suunnitteluun ja tukee projektiohjelmien opintojaksoa. Opiskelijat voivat tehdä projektiohjelmassa tehtävän projektin projektisuunnitelman projektiosaamisen kurssin aikana, mikäli opintojakson ajoitus soveltuu tehtävän projektin aikatauluun.

5.2 Projektiopinnot liiketalouden laitoksella

Projektiopinnot on kolmen opintopisteen opintojakso, joka suoritetaan yleensä toisena opiskeluvuonna. Opintojaksolla vahvistetaan projektiosaamisen taito- ja tietoperustaa sekä kehittymistyössä tarpeellisia vuorovaikutus- ja itsearviointitaitoja. Opiskelijat suorittavat kurssin osallistumalla opiskelijoiden ja työelämäneustajien työryhmään, joka määrittää työelämää palvelevan kehittämishankkeen. Ryhmä laatii siitä ensin projektiehdotuksen (liite 2) ja sitten vielä projektisuunnitelman (liite 3), jonka opintojakson opettajat hyväksyvät. Ryhmä toteuttaa projektin suunnitelman mukaisesti ja laatii loppuraportin (liite 4). Raportissa on mukana projektisuunnitelma ja jokaisen ryhmän jäsenen projektipäiväkirja (liite 5). Opiskelijat täyttävät myös erilliset arviointilomakkeet (liite 6). Projektin tulokset esitellään projektiseminaarissa ja tarpeen vaatiessa projektin tuloksista laaditaan mediatiedote (liite 7). Opintojakson arviointiasenne on hyväksytty/hylätty. Opintojakson arviointi perustuu projektidokumentteihin ja seminaariesitykseen. (Projektiopinnot 2009.)

Projektiopinnot antavat opiskelijoille mahdollisuuden oppia uusia asioita ja soveltaa osaamistaan käytännön hankkeissa. Opiskelijat toteuttavat projektit yleensä 2–3 hengen ryhmissä. Koska liiketalouden opiskelijoita on sekä suomenkielisessä että englanninkielisessä koulutusohjelmassa, käytetään projekteissa työkielenä tilanteen mukaan joko suomea tai englantia. Englanninkielisen koulutusohjelman ulkomaalaiset opiskelijat ovat pääasiassa kotoisin Venäjältä ja Aasian maista, mikä antaa toimeksiantajille mahdollisuuden hyödyntää heidän maa- ja kulttuuriosaamistaan projekteissa. (Kähkönen 2010.)

Projektiopintojen laajuus on tavallisesti 3 opintopistettä, mikä tarkoittaa noin 80 työtuntia opiskelijaa kohden. Työmäärään sisältyy projektisuunnitelman laatiminen, tapaamiset toimeksiantajan kanssa, projektin toteuttaminen, tuotoksen luovuttaminen

toimeksiantajalle sekä projektin arviointi, loppuraportointi ohjaajalle ja seminaariesitys. Projektien toimeksiannot tulevat yleensä elinkeinoelämästä joko suoraan opiskelijalle tai oppilaitokselle. Ennen projektin aloittamista opiskelijaryhmä laatii alustavan projektisuunnitelman, joka on hyväksyttävä projektiopintojen ohjaajalla. Opiskelijaryhmä toteuttaa projektin tekemänsä projektisuunnitelman mukaisesti ja on yhteydessä toimeksiantajaan projektin aikana. Tarpeen vaatiessa voidaan järjestää ohjauspalaveria, joihin osallistuvat opiskelijoiden lisäksi ohjaava opettaja ja toimeksiantaja. Kun projekti päättyy, opiskelijaryhmä esittelee projektin loppuraportin ja muut mahdolliset tulokset seminaarissa isommalle opiskelijaryhmälle. Projektin tulokset esitellään myös toimeksiantajalle. Toimeksiantajan on otettava huomioon se, että projektiryhmän on saatava tarpeeksi pohjatietoa projektin toteuttamiseen ja mahdollisesti myös ohjausta toteutusprosessin aikana. Projektista aiheutuneet kulut ovat toimeksiantajan vastuulla. (Kähkönen 2010.)

Liiketalouden projektiopintojen ohjaajien Kähkösen ja Lindströmin mukaan (2010) viimeisten kahden vuoden aikana on tehty (kuvio 15) valmiiksi yhteensä 39 yksialaista projektia eli näiden projektien tekijöinä on ollut vain liiketalouden opiskelijoita. Lisäksi yksialaisia projekteja on aloitettu neljä kappaletta, jotka ovat vielä tiettävästi kesken. Yhteensä yksialaisia projekteja on siis ollut kahden viime vuoden aikana yhteensä 43 kappaletta. Monialaisia projekteja, joiden tekemisessä on ollut liiketalouden opiskelijoiden lisäksi mukana opiskelijoita toisista koulutusohjelmista, on tehty myös kahden viime vuoden aikana 43 kappaletta.



KUVIO 15. Projektiopinnoissa tehdyt projektit

Projektiopintojen ohjaajien näkökulmasta projektien aikana palautettavat lomakkeet ovat projektin vaiheita. Ensimmäinen vaihe on projektiehdotus, jota seuraa toimeksiantajan tapaaminen. Toinen vaihe on projektisuunnitelma ja toteutuksen alettua kolmas vaihe ovat etapit työn aikana. Opiskelijoille on tarjolla ohjausta etappien teemoista lukujärjestykseen merkittyinä aikoina. Toiset opiskelijat käyttävät Kähkösen ja Lindströmin mukaan (2010) ohjausta enemmän kuin toiset. Käytännön toteutusta edeltää projektiraportissa teoriaosa. Projektin jälkeen opiskelijat esittävät työnsä, toimittavat raportin ja itsearvioinnin ohjaajalle ja raportin toimeksiantajalle.

Kähkösen ja Lindströmin mukaan (2010) projektien toimeksiantajilta ei ole tullut systemaattista palautetta projekteista yleisesti. Sekä rakentavaa että tyytyväistä palautetta on saatu kasvotusten. Dokumentaatiosta puolestaan ei ole tullut minkäänlaista palautetta koululle. Haastattelussa nousi myös esille kysymys siitä, mikä on sopivaa tuntimäärä työtä opiskelijaa kohden. Projektiryhmien koko vaihtelee kahdesta neljään ja aiheet ovat erilaisia, joten voi olla hyvinkin hankalaa löytää aihe josta riittää tarpeeksi työtä kaikille. Projektien lopussa opiskelijoilla ja toimeksiantajilla on projektiopintojen ohjaajien mukaan palautekeskustelu, jossa saadaan rakentavaa ja positiivista palautetta.

Opiskelijoiden aktiivisuutta projektiopintojen suhteen voidaan havainnoida sillä, kuinka moni projektien aihe on ollut opiskelijoiden itsensä hankkima eikä koulun kautta saatu. Kähkösen ja Lindströmin mukaan (2010) vain noin yksi viidesosa projektien aiheista on opiskelijoiden itse hankkimia, sillä yleensä koulun kautta tulleet aiheet ovat sopineet hyvin opiskelijoiden tehtäväksi kaikille pakollisissa projektiopinnoissa. Parhaat projektien aiheet menevät nopeasti, joten jos opiskelijat haluavat hyvän ja kiinnostavan projektin aiheen, on oltava liikkeellä ajoissa. Ohjaajien mukaan opiskelijat pitävät projektiopinnoista, koska niissä oppii paljon ja saa kontakteja työelämään. Projektiopintoja pidetään myös suositeltavana opiskelumuotona. Kähkösen mukaan ensimmäinen projekti voi olla hankala, mutta sen jälkeen työ helpottuu.

Haastattelun aikana pohdintaan nousi myös ohjauksen määrä ja se, missä kulkee raja, ettei kaikki ole liian valmiiksi tehtyä, sillä projektiopinnoissa on kuitenkin kyse oppimisprosessista. Projektiopintoja kehitetään Kähkösen mukaan koko ajan ja opiskelijat tajuavat usein projektien ongelmat vasta jälkeenpäin. Ongelmakohta ovat joskus myös projektiryhmissä olevat vapaamatkustajat.

5.3 Tutkimusmenetelmä

Kysely on aineiston keräämisen tapa, jossa kysymysten muoto on standardoitu eli vakioitu. Vakiointi tarkoittaa, että kaikilta kyselyyn vastaavilta kysytään samat asiat, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. Kysely sopii aineiston keräämisen tavaksi, jos tutkittavia on paljon ja he ovat hajallaan. Kyselyn ongelmana on se, että vastauslomakkeet palautuvat hitaasti tutkijalle. Kyselyn ajoitus kannatta suunnitella hyvin, jotta tutkimuksen vastausprosentti ei sen vuoksi jää liian alhaiseksi. (Vilka 2007, 28.) Kyselylomake on määrämuotoinen kysymysten sarja, jolla kerätään tietoa. Lomakkeen tarkoituksena on minimoida vastaajan ponnistelut ja sen laatiminen on vaativa tehtävä. (Holopainen & Pulkkinen 2002, 39.)

Lomakehaastattelu voi usein olla informoitu eli tutkija esittää vastaajalle lisäkysymyksiä. Informoidusta kyselystä puhutaan myös, jos tutkija kohtaa perusjoukkoon kuuluvat tutkimuksen aikana. Tämä voi tapahtua silloin, kun tutkija jakaa kyselylomakkeita vastaajille tai kun hän noutaa vastattuja kyselylomakkeita. Tutkija selostaa ja selvittää tutkimuksen tarkoitusta ja tavoitteita, kun hän tapaa vastaajat. (Vilka 2007, 29.)

Informoidun kyselyn voi toteuttaa neljällä eri tavalla. Ensimmäinen vaihtoehto on informoitu kysely, jossa tutkimuksen tekijä vie kyselylomakkeen vastaajille, jotka palauttavat täytetyt lomakkeet postitse. Toinen tapa on lähettää kyselylomakkeet postitse ja noutaa ne sitten vastaajilta. Kolmannessa toteutustavassa kyselylomake sekä viedään vastaajalle että noudetaan häneltä. Neljäs tapa, joka on lähimpänä postikyselyä, on kyselylomakkeen lähetys postitse ja vastaaja palauttaa lomakkeen postitse. Tutkimuksen tekijä voi tässä kyselytavassa varmistaa puhelinsoitolla vastaajan vastaamishalukkuuden. (Lahtinen & Isoviita, 1998, 68.)

Informoidun kyselyn suurimpia etuja perinteiseen postitettavaan kyselyyn verrattuna on se, että kyselylomake sekä viedään vastaajalle ja noudetaan vastaajalta henkilökohtaisesti tai vain viedään tai noudetaan. Tämä parantaa huomattavasti palautusprosenttia esimerkiksi postikyselyyn verrattuna. Toinen etu on se, että vastaaja voi saada selvennyksiä kysymyksiin mahdollisten väärinkäsitysten välttämiseksi. (Heikkilä 2008, 67.)

Informoidussa kyselyssä on myös monia muita etuja, vaikka menetelmä alkaakin olla nykyisin jo melko vanhanaikainen sähköisten kyselyiden hallitessa markkinointitutkimuksen kenttää. Vastaaja voi vastata informoidun kyselyn kysymyksiin haluamallaan hetkellä ja tutkimuksen tekijä voi tarpeen vaatiessa auttaa ja korjata väärinkäsitykset. Informoidun kyselyn kanssa voi helposti käyttää oheismateriaalia apuna. Lisäksi menetelmä on joustava ja suhteellisen nopea. Informoitu kysely antaa mahdollisuuden kysyä myös arkaluontoisia asioita. Kyselyn tekijän läsnäolo ja olemus eivät vaikuta kyselyn vastauksiin ja vastausprosentti on informoidussa kyselyssä usein 20–30 prosenttiyksikköä korkeampi kuin kirjekyselyssä. (Lahtinen & Isoviita 1998, 69.)

Informoitu kysely on kirjekyselyä edullisempi menetelmä, ja osoitteistoja ei tarvita välttämättä lainkaan. Informoitu kysely on käyttökelpoinen tutkimusmenetelmä, kun kohderyhmänä ovat yritykset ja kun kysymyksiä on paljon. Informoidun kyselyn huonoja puolia ovat suuri henkilöressurssien tarve, sopivuus yleensä vain rajatulla alueella käytettäväksi, ei varmuutta siitä, kuka on todellisuudessa vastannut ja se, että muut kuin valitut vastaajat voivat vaikuttaa vastauksiin. (Lahtinen & Isoviita 1998, 69.)

Hyvän kvantitatiivisen tutkimuksen tärkeimpiä perusvaatimuksia ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti eli luotettavuus tarkoittaa tutkimuksen tulosten luotettavuutta ja tarkkuutta. Tutkimuksen tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia ja luotettavan tutkimuksen on oltava toistettavissa samanlaisin tuloksin. Validiteetti eli pätevyys tarkoittaa sitä, että mitataanko tutkimuksessa todella sitä asiaa, mitä oli tarkoitus selvittää. (Heikkilä 2008, 29–30.)

Valitsin informoidun kyselyn tutkimusmenetelmäksi, koska en ole kokeillut sitä aikaisemmin ja kokemusteni perusteella sähköinen kysely ei ole hyvä vaihtoehto, koska vastaajakato muodostuu helposti kovin suureksi. Vaikka informoitu kysely on nykyäänkin jo melko vanhanaikainen menetelmä, se oli oikein toimiva tutkimusta tehtäessä, varsinkin, kun vastaajien määrä ei ollut kovin suuri ja tutkimuksen kohderyhmänä olivat pääasiassa erilaiset yritykset ja yhdistykset. Informoidun kyselyn valintaan vaikutti myös se, että halusin erottautua tutkimusten massasta, johon tutkimukseni olisi voinut hukkua, jos se olisi tehty sähköisenä.

5.4 Tutkimusaineisto

Tutkimuksessa käytettiin saatetta (liite 8) ja kyselylomaketta (liite 9), jolla tutkimusaineisto kerättiin. Saate ja lomake toimitettiin vastaajille ja noudettiin muutama päivä myöhemmin täytettynä. Tutkimuksessa olivat mukana vain ne liiketalouden opiskelijoiden kahden viime vuoden aikana tekemät projektit, jotka ovat valmiita. Opinnäytetyön toimeksiantaja valitsi tutkimuksen vastaajiksi 16 organisaatiota, joille projekteja oli tehty eli kyseessä on harkinnanvarainen näyte. Vastaajille lähetettiin ennen lomakkeiden viemistä ilmoitus tutkimuksesta sähköpostitse.

Joidenkin vastaajien kohdalla informoitu kysely ei toiminut suunnitellulla tavalla käytävissä olevien resurssien niukkuuden vuoksi tai vastaajien tavoittaminen oli muista syistä vaikeaa, joten näissä muutamissa tapauksissa lomakkeet postitettiin vastaajille ja heitä muistutettiin vastaamisesta sähköpostitse. Lomakkeet ja saatteet toimitettiin vastaajille 30. elokuuta sekä 1.–2. syyskuuta. Lomakkeet noudettiin vastaajilta 2.–3. ja 6.–8. syyskuuta. Postikyselyyn vastaavilla kyselyn viimeinen palautuspäivä oli 10. syyskuuta.

Lomakkeen kanssa vastaajille toimitettiin A4-kokoinen saate (liite 8), jossa oli kerrottu lyhyesti projektiopinnoista ja tutkimuksesta. Kyselylomakkeessa (liite 9) oli viisi toista kysymystä, joista kaksi oli avoimia kysymyksiä. Kahdeksan lomakkeen kysymyksen kohdalla tutkimuksessa käytettiin asteikkoa, jossa 5=kiitettävä, 4=hyvä, 3=tydyttävä, 2=välttävä ja 1=heikko. Kolmessa seuraavassa kysymyksessä vastausvaihtoehdot olivat kyllä tai ei. Avoimet kysymykset sijoitettiin lomakkeen loppuun.

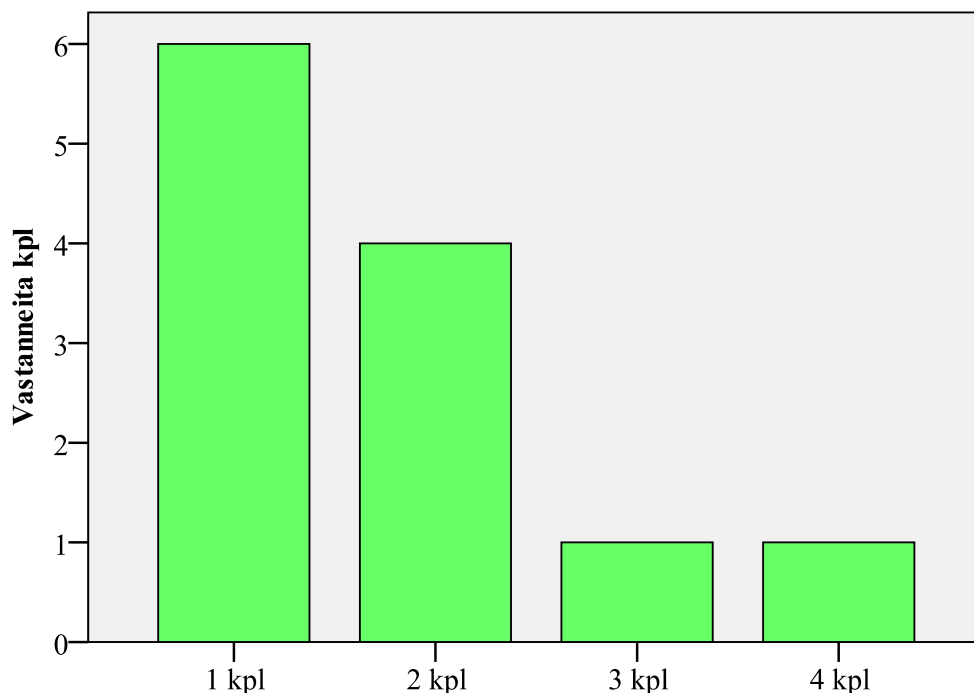
Kyselyn suorittamisen jälkeen saadut vastaukset syötettiin SPSS tilasto-ohjelmaan, jonka avulla tuloksia analysoitiin erilaisista tulosteista. Käytössä oli tilasto-ohjelman uusin versio SPSS 18, jolla tehtiin muun muassa korrelaatioanalyysi kyselyn kysymyksille 3–10. SPSS-ongelmiin sai tarvittaessa apua tilasto-ohjauksessa. Tarkempien tietojen saamiseksi projektiopinnoista haastattelin liiketalouden projektiopintojen ohjaajia Anna Kähköstä ja Stefan Lindströmiä muun muassa projektien määrästä ja muutamista muista projektiopintoihin liittyvistä asioista.

6 TOIMEKSIANTAJIEN ARVIOINNIT PROJEKTEISTA

Tässä luvussa esitellään tehdyn tutkimuksen tulokset. Saate (liite 8) ja kyselylomake (liite 9) toimitettiin syyskuun 2010 ensimmäisen viikon aikana yhteensä 16 vastaajalle. Kyselyyn vastasi yhteensä 12 vastaajaa eli vastausprosentti on 75. Toimeksiantajat arvioivat kyselyssä muun muassa projektien aikataulussa pysymistä, resurssien käyttöä ja dokumentaatiota. Kyselyn lopuksi vastaajilla oli mahdollisuus antaa kehitysehdotuksia ja -ideoita. Taustatietoina vastaajilta kysyttiin liiketalouden opiskelijoiden toteuttamien projektien määrää ja projektien tyyppiä. Kysymysten 1–10 tulokset on esitetty taulukkoina liitteessä 10.

6.1 Taustatiedot

Ensimmäisenä projektien toimeksiantajilta tiedusteltiin sitä, kuinka monta projektia liiketalouden opiskelijat ovat toteuttaneet heidän organisaatioilleen viimeisten kahden vuoden aikana. Oheinen kuvio 16 esittää vastausten jakautumisen eri kappalemäärille.



KUVIO 16. Projektien määrä kpl

Vastaajista kuudelle oli tehty yksi projekti ja neljälle vastaajista oli tehty kaksi projektia. Vastanneille toimeksiantajille toteutettiin yhteensä 21 projektia eli 53,85 prosenttia kaikista kahden viime vuoden aikana valmiiksi tehdyistä yksiallaisista projekteista,

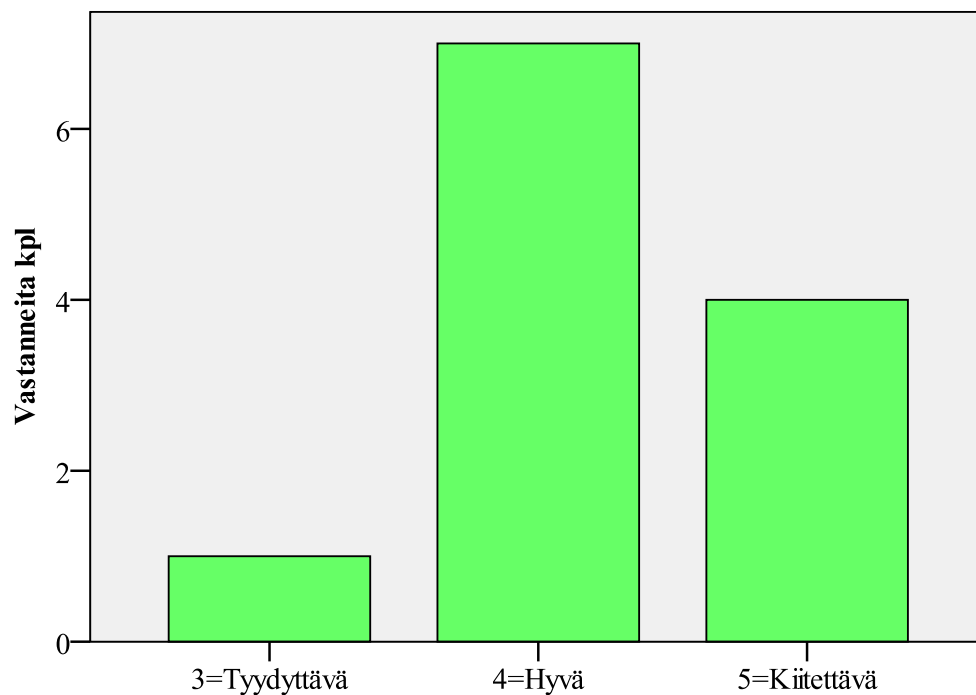
joita oli Kähkösen ja Lindströmin mukaan (2010) tehty valmiiksi 39 kappaletta. Toisessa kysymyksessä tiedusteltiin toteutettujen projektien tyyppiä. Oheinen taulukko 1 esittää vastausten jakautumisen eri vaihtoehdoille. Yleisin projektityyppi oli toteutusprojekti. Jokin muu vaihtoehdon vastaus oli markkinointikysely.

TAULUKKO 1. Projektin tyyppi

	Vastanneita kpl	% vastanneista
Toteutusprojekti	5	41,7
Tutkimusprojekti	2	16,7
Kehitysprojekti	4	33,3
Jokin muu	1	8,3
Vastanneita yhteensä	12	

6.2 Arvioinnit projektien osa-alueista

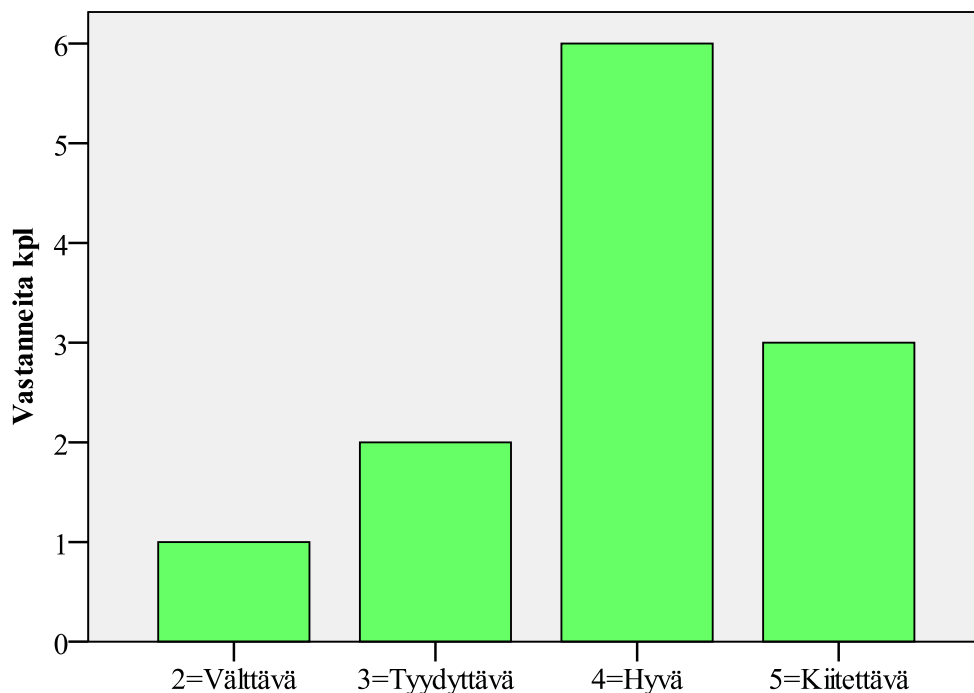
Taustatietojen jälkeen vastaajat suorittivat projektien arvioinnin kahdeksan kysymyksen avulla. Jokaisessa kohdassa oli mahdollista perustella vastauksensa. Perusteluja vastauksiin tuli muutamia. Arviointi asteikko kysymyksissä 3–10 oli kiitettävä–hyvä–tydyttävä–välttävä–heikko, jossa kiitettävä arvosana on 5 ja heikko 1. Ensimmäinen vaihe oli antaa yleisarvosana projektille tai projekteille. Oheinen kuvio 17 esittää vastausten jakautumisen eri arvosanoille.



KUVIO 17. Projektin yleisarvosana (N=12)

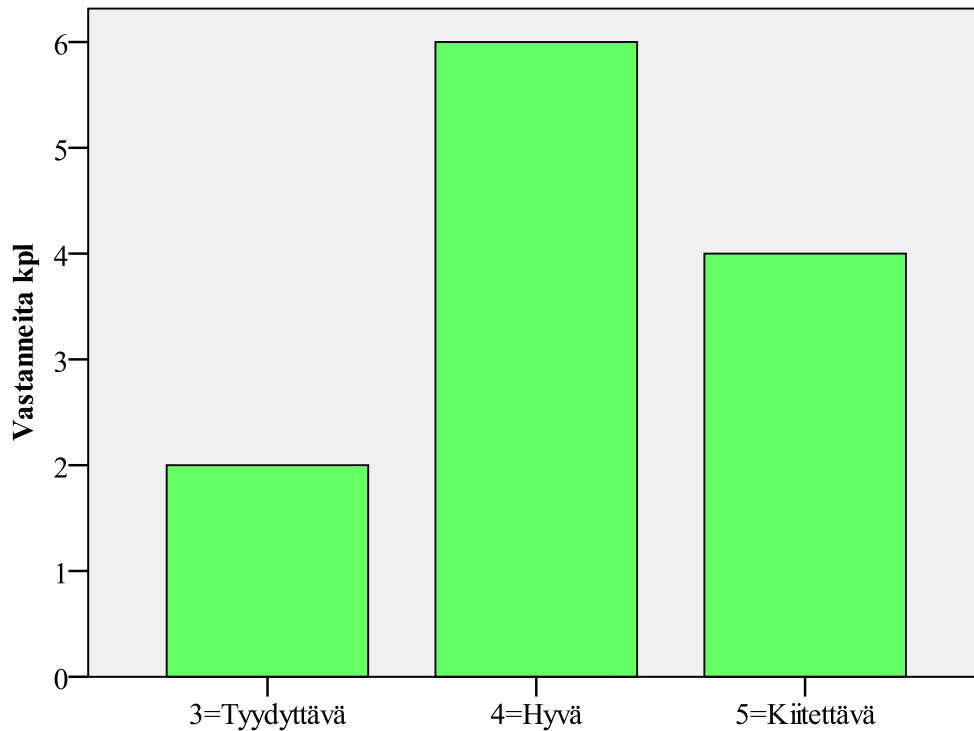
58,3 prosenttia vastanneista eli seitsemän vastaajaa antoi projekteille hyvän yleisarvosanan ja kiitettävän antoi neljä vastaajaa eli 33,3 prosenttia vastanneista. Projekteille ei annettu yhtään välttävää tai heikkoa arvosanaa. Projektit saivat yhden tyydyttävän yleisarvosanan. Vastaajat perustelivat yleisarvosanaa muun muassa opiskelijoiden aktiivisuudella, uusilla ajatuksilla, oma-aloitteisella ja innovatiivisella toiminnalla sekä toimeksiannon osumisella kohdalleen. Eräs vastaajista perusteli antamaansa yleisarvosanaa sillä, että opiskelijat paneutuivat projektiin hyvin ja toinen vastaaja sillä, että he saivat projektilla tarvittavaa tietoa riittävästi.

Seuraavana projektien toimeksiantajien tehtävänä oli antaa arvosana projektin tavoitteen saavuttamiselle (kuvio 18) projektissa tai projekteissa. Vastauksia perusteltiin muun muassa sillä, että tavoitteet saavutettiin, olennaiset asiat saatiin esiin ja sillä, että aikataulun kireyden vuoksi tavoiteltua osallistujamäärää ei saavutettu.



KUVIO 18. Projektin tavoitteen saavuttaminen (N=12)

Tavoitteen saavuttaminen sai kuudelta vastaajalta eli 50,0 prosentilta vastaajista hyvän arvosanan. Kiitettäviä arvosanoja tavoitteen saavuttaminen sai kolmelta vastaajalta eli 25,0 prosentilta vastanneista. Viidentenä kysymyksenä vastaajilta tiedusteltiin arvosanaa projektin tai projektien aikataulussa pysymiselle (kuvio 19).



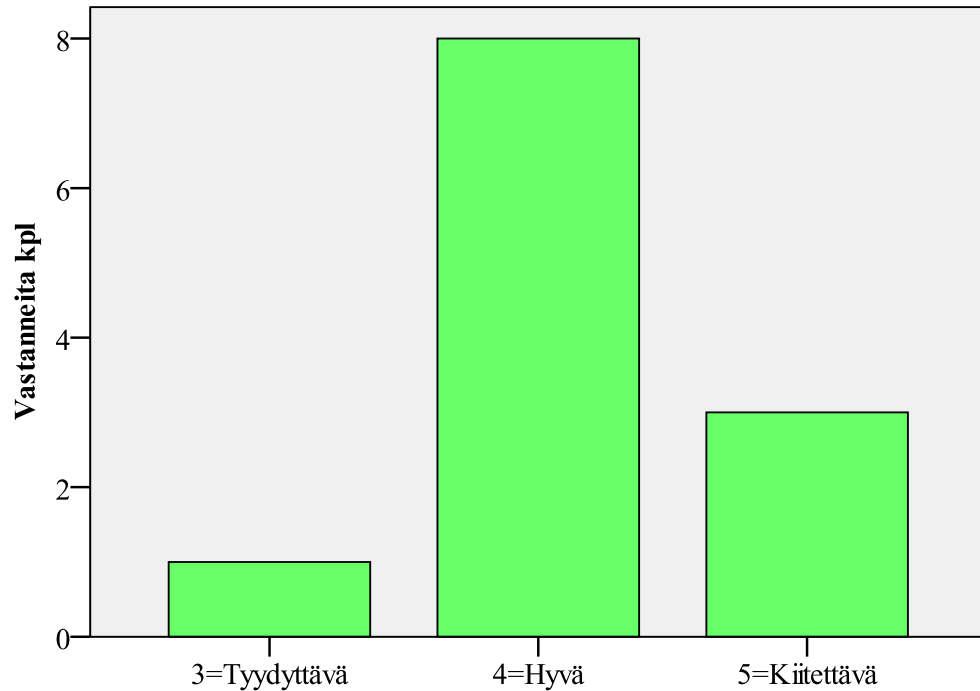
KUVIO 19. Aikataulussa pysyminen (N=12)

50,0 prosenttia vastanneista eli kuusi vastaajaa piti aikataulussa pysymistä hyvänä. Kiitettävän arvosanan antoi neljä vastaajaa. Aikataulussa pysymiselle annettuja arvosanoja perusteltiin muun muassa sillä, että jokin opiskelijaryhmä ei saanut kyselyä valmiiksi. Perusteluina oli myös se, että tuloksia olisi tarvittu muutama päivä nopeammin ja sillä, että tiukassa aikataulussa pysyttiin. Kysymyksessä kuusi vastaajien oli annettava arvosana projektien resurssien käytölle (taulukko 2).

TAULUKKO 2. Resurssien käyttö

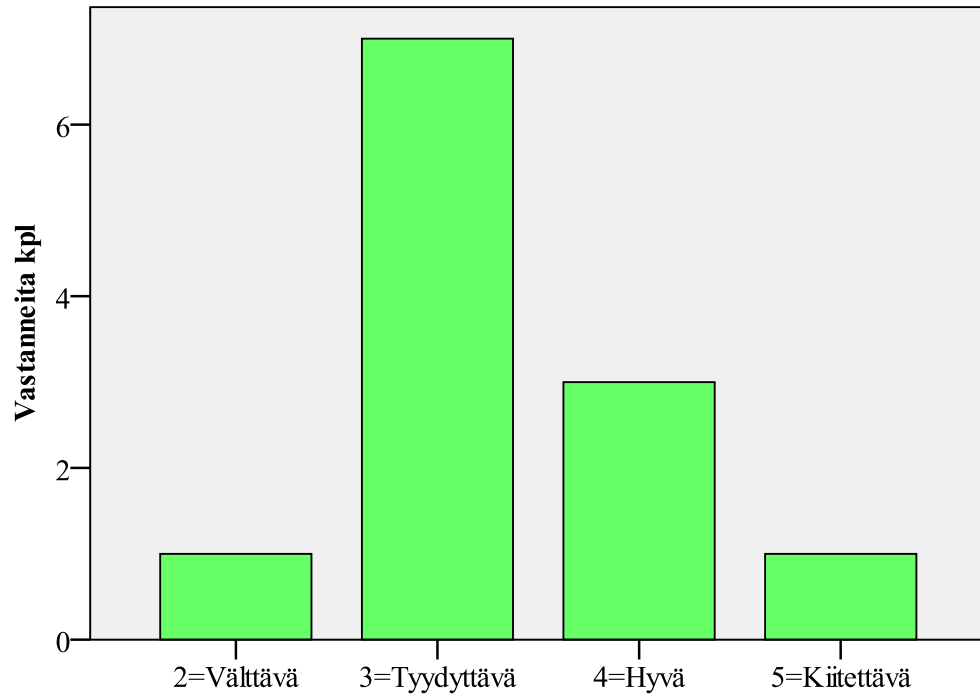
	Vastanneita kpl	% vastanneista
Tyydyttävä	2	16,7
Hyvä	8	66,7
Kiitettävä	2	16,7
Vastanneita yhteensä	12	

Kahdeksan vastaajaa kahdestatoista eli 66,7 prosenttia antoi resurssien käytölle hyvän arvosanan. Resurssien käytölle annettuja arvosanoja perusteltiin muun muassa sillä, että opiskelijoilta löytyi joustavuutta. Seitsemäntenä kysymyksenä vastaajia pyydettiin antamaan arvosana opiskelijoiden yhteistyölle projektin toimeksiantajan eli vastaajan kanssa. Kuvioista 20 voidaan nähdä vastausten jakautuminen arvosanoille.



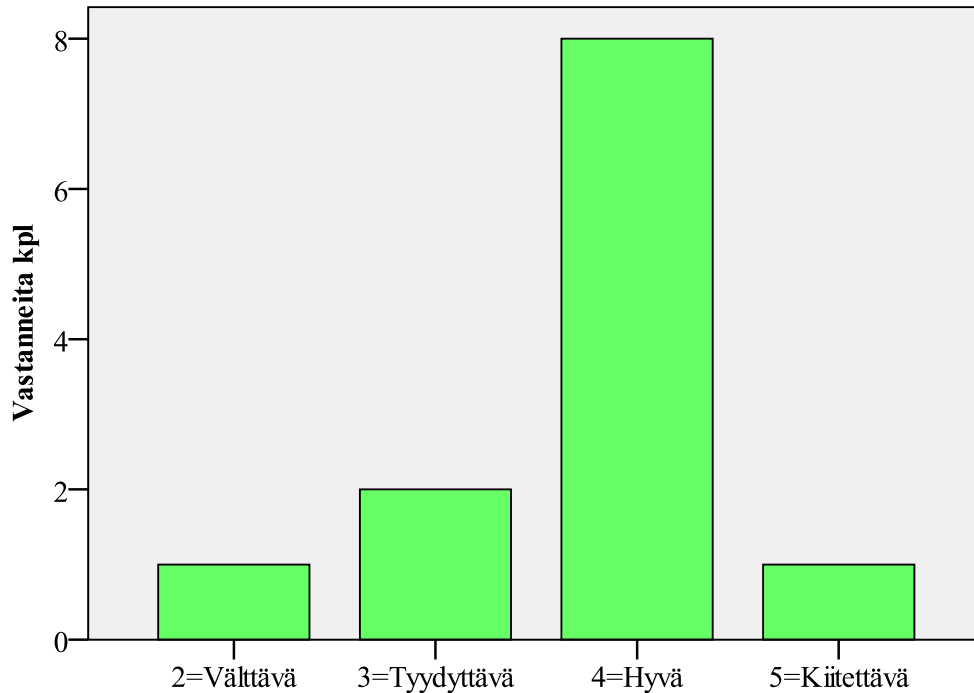
KUVIO 20. Opiskelijoiden yhteistyö toimeksiantajien kanssa (N=12)

Kahdeksan vastaajaa piti yhteistyötä nelosen arvoisena eli hyvänä. Kiitettävänä yhteistyötä piti kolme vastaajaa eli 25,0 prosenttia vastaajista. Perusteluissa eräs vastaajista kaipasi aktiivisuutta opiskelijoilta, mutta useimmat vastaajat kehuivat perusteluissa yhteistyön sujuneen mainiosti ja ongelmattomasti. Opiskelijoita kehuittiin sitoutuneiksi ja yhteistyökykyisiksi. Kahdeksas kysymys koski projektin dokumentaatiota. Oheinen kuvio 21 osoittaa vastausten jakautumisen eri arvosanoille.



KUVIO 21. Projektien dokumentaatio (N=12)

58,3 prosenttia vastaajista antoi projektin tai projektien dokumentaatiolle tyydyttävän arvosanan. Lisäksi dokumentaatiolle annettiin yksi välttävä arvosana. Perusteluissa toivottiin, että dokumentit tehtäisiin enemmän yritykselle eikä koululle eli teoriaa haluttiin vähemmän. Rakentavaa kritiikkiä tuli myös loppuraportoinnin puuttumisesta ja sanallisen analyysin vähäisyydestä. Dokumentaatioon läheisesti liittyvä kysymys koski projektin viestintää, jonka arvosanjakauma nähdään oheisesta kuviosta 22.



KUVIO 22. Projektien viestintä (N=12)

66,7 prosenttia eli kahdeksan vastanneista antoi viestinnälle hyvän arvosanan. Perusteluissa mainittiin, että viestinnän tarve oli melko vähäinen projektin kannalta ja ettei viestinnässä ollut huomautettavaa. Viimeinen kiitettävä–heikko–arviointiasteikolle sijoittunut kysymys koski projektin lopputuloksen hyödynnettävyyttä. Taulukosta 3 voidaan nähdä vastausten jakautuminen eri arvosanoille.

TAULUKKO 3. Lopputuloksen hyödynnettävyys

	Vastanneita kpl	% vastanneista
Heikko	1	8,3
Tydyttävä	3	25,0
Hyvä	4	33,3
Kiitettävä	4	33,3
Vastanneita yhteensä	12	

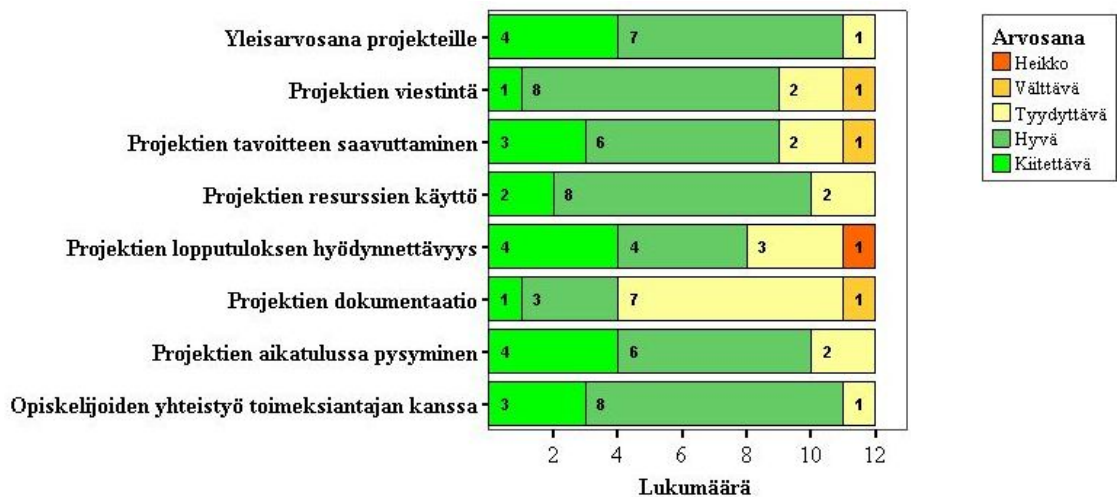
Lopputuloksen hyödynnettävyys sai yhden heikon arvosanan, mutta toisaalta yli puolet vastaajista piti lopputuloksen hyödynnettävyyttä hyvänä tai kiitettävänä. Perusteluissa lopputulosta ei muun muassa pidetty toivotunlaisena olosuhteiden poikkeavuuden ja tiukan aikataulun vuoksi. Toisissa perusteluissa kerrottiin, että projektilla saatiin esille tutkittavan asian kipupisteet.

Oheinen taulukko 4 esittää projektin arvioinnin eli kysymysten 3–10 vastausten keskiarvot annetuista arvosanoista. Paras keskiarvo eli 4,25 on yleisarvosanoilla ja heikoin eli 3,33 dokumentaatiolla. Kaikki muut osa-alueet sijoittuvat keskiarvoltaan näiden kahden väliin.

TAULUKKO 4. Kysymysten 3-10 arvosanojen keskiarvot

	Yleisarvosana projekteille	Projektien tavoitteen saavuttaminen	Projektien aikataulussa pysyminen	Projektien resurssien käyttö	Opiskelijoiden yhteistyö toimeksiantajan kanssa	Projektien dokumentaatio	Projektien viestintä	Projektien lopputuloksen hyödynnettävyys
Vastanneita kpl	12	12	12	12	12	12	12	12
Keskiarvo	4,25	3,92	4,17	4,00	4,17	3,33	3,75	3,83

Kuviosta 23 voidaan nähdä kysymysten 3–10 vastausvaihtoehtojen jakaumat helposti vertailtavalla tavalla. Joukosta erottuu useammilla kiitettävillä ja hyvillä arvosanoilla yleisarvosanat projekteille ja opiskelijoiden yhteistyö toimeksiantajan kanssa. Toisaalta huomio kiinnittyy projektin dokumentaation arvosanoihin, jossa on useampi tyydyttävä arvosana.



KUVIO 23. Kysymysten 3–10 tulosten vertailu

Yhteensä yksitoista vastaajaa kahdestatoista piti opiskelijoiden yhteistyötä toimeksiantajan kanssa kiitettävänä tai hyvänä. Yhteensä kahdeksan vastaajaa kahdestatoista piti projektin lopputuloksen hyödynnettävyyttä kiitettävänä tai hyvänä. Projektin dokumentaation kohdalla yhteensä kahdeksan vastaajaa kahdestatoista piti dokumentaatiota tyydyttävänä tai välttävänä.

6.3 Yhteydenotot, suosittelu ja uudet projektit

5-portaisella arviointiasteikolla olevia kysymyksiä seurasi kolme kyllä tai ei vaihtoehtoja antavaa kysymystä. Ensimmäisellä kysymyksellä tiedusteltiin vastaajien halukkuutta saada lisää yhteydenottoja ammattikorkeakoulusta projektin aikana. Tähän kysymykseen vastasi asianmukaisesti yksitoista vastaajaa. Yksi vastaaja, joka ei ollut varma, kirjoitti perusteluihin mahdollisesti. 54,5 prosenttia vastaajista eli kuusi vastaajaa haluaa enemmän yhteydenottoja ammattikorkeakoulusta projektin aikana. Perusteissa toivottiin yhtä yhteydenottoa vuodessa ja reilua yhteydenpitoa ongelmatilanteissa.

Toinen kyllä tai ei vaihtoehtoja antava kysymys koski liiketalouden opiskelijoiden toteuttamien projektien suosittelua muille. Kaikki kaksitoista vastaajaa ovat valmiita suosittelemaan projekteja muille. Vastauksia perusteltiin sillä, että uudet näkökulmat asioihin ovat tarpeen ja kehittäminen sisäpiirissä harvoin onnistuu sekä sillä, että projektit antavat molemmille osapuolille. Myös viimeinen kyllä tai ei vaihtoehtoja antava kysymys, jossa tiedusteltiin valmiutta projektien tarjoamiseen liiketalouden opiskelijoiden tehtäväksi tulevaisuudessa, sai kaikilta vastaajilta myönteisen vastauksen.

Lomakkeen lopussa oli vielä kaksi avointa kysymystä, joista ensimmäisellä tiedusteltiin sen hetkisiä uusia projektien aiheita. Uusia aiheita tuli useampia muun muassa asiakastilaisuuden järjestämisestä kotisivujen uudistamiseen ja tapahtuman sekä yrityksen Facebook-sivujen luomiseen. Useimmat aiheista painottuivat markkinoinnin osaamisalueille. Uusia projektin aiheita selvisi tutkimuksessa yhteensä yhdeksän (taulukko 5).

TAULUKKO 5. Uudet projektien aiheet

Projektin aihe
Asiakastilaisuuden järjestäminen
Suoramarkkinoinnin tietojen keruu
Kotisivujen uusiminen
Tapahtumien kuvaaminen
Tapahtumien markkinoinnin kehittäminen
Tapahtuman markkinointi
Kotisivut
Tapahtuman vienti Facebookiin
Yrityksen vienti Facebookiin

Toisella avoimella kysymyksellä vastaajilta pyydettiin kehitysehdotuksia ja -ideoita projekteihin liittyen. Vastaajista joku toivoi enemmän yhteydenpitoa ja yhteistyötä. Yksi ehdotus koski yritysten aamukahvitilaisuuksien kokeilua tilaisuutena, jolloin ammattikorkeakoulu ja opiskelijat voisivat esitellä itseään. Tähän ideaan ehdotettiin kiertuetta eri paikkakunnilla vuonna 2011.

7 PROJEKTIOPINTOJEN KEHITTÄMINEN

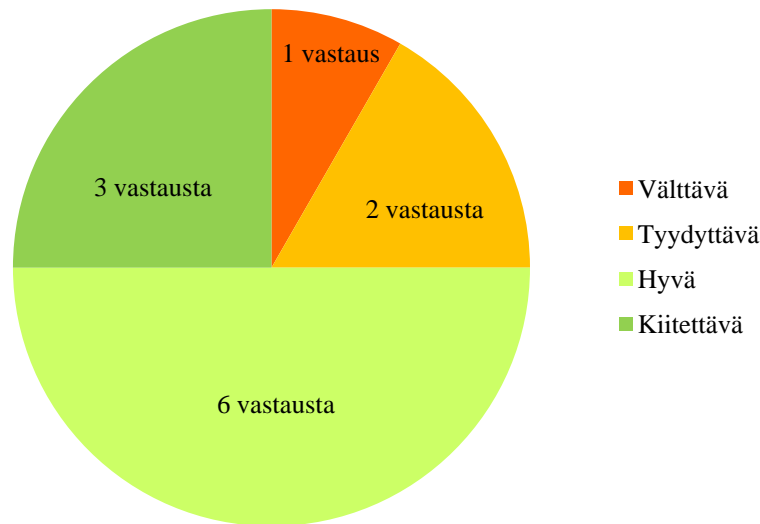
Toimeksiantajien tyytyväisyyttä projekteihin kokonaisuutena voidaan tutkimuksen tulosten perusteella pitää melko hyvänä, mutta projektien dokumentaatiossa on parannettavaa. Projektiopintojen kehittämisen kannalta tutkimuksella saatiin esille ne asiat, joita olisi kehitettävä. Lisäksi uusia ideoita kehitystoimenpiteiksi löytyi monenlaisia. Tutkimuksesta saatuja tuloksia ei voi yleistää, mutta ne ovat suuntaa antavia valmiiksi tehtyjen projektien toimeksiantajien kohderyhmän tyytyväisyydestä. Tässä luvussa analysoidaan tarkemmin tutkimuksen tuloksia ja annetaan kehitysehdotuksia projektiopintoihin.

7.1 Johtopäätökset ja toimenpidesuositukset

Tutkimuksen tulosten perusteella voi päätellä, että vastaajat ovat olleet melko tyytyväisiä projekteihin kokonaisuutena, mutta silmiin pistää dokumentaation saama heikko arvosana muihin osa-alueisiin verrattuna. Tulos voi johtua opiskelijoiden motivaation puutteesta, projektien aikataulun kireydestä tai opintojaksojen hankalasta sijoittelusta. Yksi ongelmakohta voi olla se, että esimerkiksi lukuvuonna 2009–2010 projektiopinnot ja projektiosaaminen oli sijoitettu päällekkäin. Projektiosaaminen, jota projektiopinnoissa tarvitaan, oli vasta puolella välissä menossa, kun projektiopintojen opintojakso päättyi. Jatkossa opintojaksojen sijoitteluun on syytä kiinnittää tarkemmin huomiota.

Kyselyn kysymyksille tehdyn korrelaatioanalyysin tulokset (liite 10) toivat esiin muutamia riippuvuuksia. Merkitsevää riippuvuutta on nähtävissä muun muassa yleisarvosanan ja dokumentaation välillä sekä viestinnän ja lopputuloksen hyödyntämisen välillä. Yleisarvosanan ja dokumentaation riippuvuus kertoo dokumentaation merki-

tyksestä koko projektille ja toimeksiantajalle. Viestinnän riippuvuus lopputuloksen hyödynnettävyydestä puolestaan kertoo viestinnän tärkeydestä projektin onnistuneen lopputuloksen aikaansaamisessa. Yhdeksän kahdestatoista vastanneista on sitä mieltä, että projekteissa tavoite (kuvio 24) on saavutettu hyvin tai kiitettävästi, mikä kertoo siitä, että kaikilla projektiin osallistuvilla on ollut useimmissa tapauksissa selkeä kuva projektin tavoitteesta.



KUVIO 24. Projektien tavoitteiden arvosanjakauma (N=12)

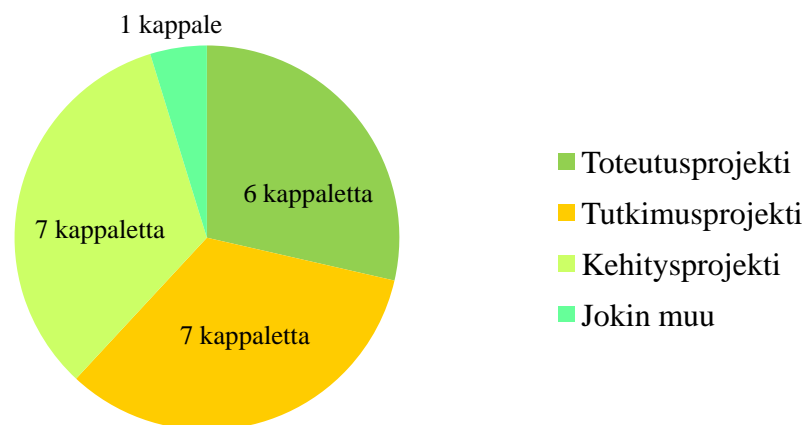
Tarkasteltuani projektiopintojen itsearviointilomaketta (liite 6) ja projektiopintojen ohjaajien haastattelusta saamiani tietoja tulin siihen tulokseen, että pelkkä itsearviointilomake ei ole toimiva tapa, jos projekteissa on mukana vapaamatkustajia, jotka eivät arvioi rehellisesti omaa toimintaansa. Myös se, arvioidaanko toisten opiskelijoiden toimintaa vertaisarvioinnissa täysin rehellisesti, jos he ovat olleet vapaamatkustajia, on syytä kyseenalaistaa. Voi olla, että tässä tilanteessa tarvitaan Silfverbergin (2007, 121–122) mainitsemaa ohjattua itsearviointia, joka sopii erinomaisesti projektin omaan oppimiseen. Jo projektien aiheita valittaessa olisi katsottava, että kaikille riittää varmasti työtä projektissa. Itsearviointilomakkeella tehdään myös vertaisarviointia, mutta hyödyllistä olisi myös se, että lomakkeessa olisi osa, johon ryhmä arvioisi yhdessä omaa toimintaansa projektin prosessissa.

Projektipäiväkirjassa (liite 5) yläreunaan merkitään koulutusohjelma, opiskelijan nimi ja projektin nimi, mutta mielestäni tähän tulisi lisätä kohta muut ryhmän jäsenet, jossa mainitaan muiden projektiryhmän jäsenten nimet. Näin nähdään helpommin yhdestä

dokumentista ketkä ovat osallistuneet mihinkin tehtäviin projektissa, kun nimet mainitaan päiväkirjassa eri tehtävien kohdalla. Myös ristiriitaisuudet voidaan havaita helpommin vertailemalla ryhmän jäsenten projektipäiväkirjoja.

Projektipäiväkirjaa (liite 5) pitäisi mielestäni muuttaa enemmän oppimispäiväkirjan suuntaan, jolloin siinä tulisi kuvata tarkemmin oppimisprosessin aikaista oppimista, opiskelijan omia vastuualueita ja toimintaa projektissa. Opiskelijoiden olisi myös hyvä laatia noin 1-2 sivun mittainen henkilökohtainen oppimistavoitesuunnitelma projektiopintojen alkaessa. Näin projektin päättyessä myös itsearvioinnin tekeminen on helpompaa, kun voidaan vertailla asetettuja henkilökohtaisia tavoitteita ja toteutuneita tavoitteita. Motivaation puutteesta kärsivien opiskelijoiden sitoutumista projektiopiskeluun olisi parannettava, jotta vapaamatkustaja ongelmia ei pääsisi syntymään niin helposti. Tutkimus siitä, mikä opiskelijoita motivoi, voisi antaa ratkaisuja motivaatio-ongelmien selvittämiseen. Opiskelijoiden tulisi osata jo ennen projektien aloittamista jollain tasolla ajan- ja prosessinhallintaa, jotta toteutettava projekti etenisi sujuvasti ilman ylimääräisiä ongelmia.

Monet projektit olivat toteutusprojekteja (kuvio 25), hyvin usein jonkin tapahtuman järjestämistä, mikä tuntuu olevan suosittu projektityyppi opiskelijoiden keskuudessa. Melko usein yhdelle toimeksiantajalle on tehty vain yksi projekti, mikä kertoo siitä, että toimeksiantajien organisaatiot eivät ole kovin suuria tai että ne kykenevät hoitamaan suurimman osan projekteista omilla resursseillaan. Aikataulussa on pysytty useimmissa projekteissa melko hyvin, mutta pientä lipsuntaa on tapahtunut osassa projekteista, mikä kertoo ajan hallinnan ongelmista ja suunnittelun puutteesta.



KUVIO 25. Eri projektityyppien määrät

Dokumentaation saama arvosana on mielestäni huono muihin arvosanoihin verrattuna. Tähän voi olla monia syitä. Opiskelijat ovat mahdollisesti laiminlyöneet dokumentaation tekoa projektin aikana ja se on tehty sitten kiireellä projektin lopussa, jolloin lopputulos ei voi olla kovin hyvä. Opiskelijoille on selvennettävä kenelle kaikille, ja mitä dokumentteja heidän on projektin aikana ja sen päättyessä toimitettava, jotta yksikään toimeksiantaja ei jää ilman loppuraporttia. Monissa projektiryhmissä, joissa dokumentaatio on epäonnistunut jollain tavalla, on saattanut käydä niin, että vapaamatkustajat ovat jättäneet kaiken vastuun dokumentaatiosta opiskelijaryhmän projektipäällikölle, jolla ei ole ollut tarpeeksi aikaa tehdä niistä vaatimusten mukaisia.

Projektien aikana opiskelijoilla tulisi olla 1–2 pakollista ohjauspalaveria, joissa opiskelijoiden on oltava paikalla saadakseen kaikille opiskelijoille pakolliset projektiopinnot hyväksytysti suoritettua. Ohjauspalaverissa projektiopintojen ohjaajat ja mahdollisesti projektin toimeksiantajan edustaja voisivat yhdessä opiskelijoiden kanssa kartoittaa projektin sen hetkistä tilaa ja etenemisen sujuvuutta. Näin havaittaisiin helpommin piilevät ongelmat ajoissa ja opiskelijat saisivat jo projektin aikana oppimisprosessin kannalta tärkeää palautetta.

Myös toimeksiantajilla on oma vastuunsa projekteista taloudellisen puolen lisäksi. Projektien toimeksiantojen on oltava aina yksiselitteisiä ja selkeitä, jotta vältetään turhia väärinkäsityksiä. Toimeksiantajien on ymmärrettävä se, että vaikka opiskelijat osaavatkin paljon kaikenlaisia asioita, monet heistä ovat ensimmäistä kertaa mukana työelämäprojekteissa. Kokemuksen puute voi johtaa väärinkäsityksiin jo sen takia, että toimeksianto ei ole riittävän selkeä ja yksiselitteinen.

Opiskelijoiden osaamista tulee hyödyntää monipuolisemmin projekteissa. Varsinkin tietoteknistentaitojen ja viestintätaitojen laaja-alaista osaamista tarvitaan monien toimeksiantajien projekteissa. Lukujärjestyksiin merkitty kurssi aika tulisi hyödyntää projektien teossa tehokkaasti ja systemaattisesti. Resurssien monipuolinen ja tehokas käyttö säästää sekä aikaa että toimeksiantajalle projektista mahdollisesti aiheutuvia kustannuksia. Kaikki opiskelijaryhmät eivät käytä tarjolla olevaa ohjausta, vaikka joissakin ryhmissä siihen olisi tarvetta.

Myös tietoisuuden määrää opiskelijoiden toteuttamista projekteista voidaan toimeksiantajien keskuudessa lisätä markkinoimalla projektiopintoja näkyvämmiin esimerkiksi luomalla projektiopinnoille oma Facebook-sivu tai käyttämällä jotain vastaavanlaisia keinoja, jolla tietoisuus projektien tekemisestä leviää ja mukaan uskaltautuisi myös täysin uusia toimeksiantajaorganisaatioita. Selvitettäväksi jää se, kuinka tietoisia toimeksiantajia ovat siitä, mitä opiskelijat voivat projekteissa toteuttaa ja mitkä aiheet olisi parempi tehdä opinnäytetyönä. Mikäli toimeksiantajan tarjoama aihe on selkeästi sellainen, että sen voisi tehdä opinnäytetyönä, kannattaa tätä vaihtoehtoa suosittelaa. Ellei toimeksiantaja halua aiheestaan opinnäytetyötä, vaan suppeamman projektityön, lähdetään toteutusta tekemään sen mukaisesti.

Pienimuotoiset kehityskeskustelut voisivat olla hyvä tapa seurata opiskelijoiden kehittymistä ja tavoitteiden toteutumista projektien aikana. Organisaatioiden tarjoamista projektien aiheista tulee pyytää tarkempaa määrittelyä niille aiheille, jotka on määriteltä heikosti. Projektiopiskelu edellyttää useiden oppiaineiden tietojen ja taitojen hallintaa, joten tarjolla pitäisi olla myös selvästi esiin tuotu mahdollisuus saada konsultaatiota eri aineiden opettajilta ammattikorkeakoulusta tarpeen vaatiessa. Toimeksiantajan ohjaus voi olla myös joissain projekteissa tarpeellista, mutta ei välttämätöntä, jos opiskelijoiden omat tiedot ja taidot riittävät suorittamaan projektin. Usein voi käydä niin, että toimeksiantajan ohjaus jää todellista tarvetta vähäisemmäksi, koska hän on niin kiireinen ja projektiopintojen ohjaajatkään eivät välttämättä pysty konsultoimaan asiassa, joten opiskelijat ovat tällaisissa ongelmatilanteissa omillaan.

Mediatiedotteesta (liite 7) voisi tehdä myös pakollisen kaikille projektiryhmille, sillä sen tekeminen opettaa niin yritysviestinnän kuin projektiviestinnänkin kannalta tärkeää taitoa eli hyvän tiedotteen laatimista. Näin toimeksiantajallekin olisi ikään kuin tiivistettynä esitettävissä tiedote, josta voi kiireessä lukea tärkeimmät tulokset ja lukea loppuraportin sitten, kun on enemmän aikaa. Opiskelijat voivat käyttää tiedotetta mallina myös myöhemmin kun tarvetta ilmenee.

Yhteistyö toimeksiantajan ja opiskelijoiden välillä on sujunut tutkimuksen tulosten perusteella usein miten melko hyvin. Myös viestintä sai tulosten perusteella puhtaat paperit, mutta dokumentaation huono menestys heikentää kokonaisviestinnän tulosta. Opiskelijoille on painotettava ja selvennettävä syitä siihen, miksi dokumentaation tekeminen projektissa on niin tärkeää. Eri projektityyppien tavoitteen saavuttamisesta

saatujen arvosanojen keskiarvojen (taulukko 6) perusteella voi päätellä, että toteutusprojekteissa tavoite on saavutettu huomattavasti paremmin kuin esimerkiksi tutkimus- tai kehitysprojekteissa.

TAULUKKO 6. Keskiarvot tavoitteen saavuttamisen arvosanoille

Projektityyppi	Projektien määrä kpl	Keskiarvo tavoitteen saavuttamisen arvosanoille
Toteutusprojekti	6	4,17
Tutkimusprojekti	7	2,57
Kehitysprojekti	7	3,71
Jokin muu	1	5
Projekteja yhteensä	21	

On syytä harkita tarkasti projektiopinnoissa käytettävien raportointimallien uudistamista. Projektidokumentaation laadintaan tarvittaisiin tarkempi ohjeistus ja erään vastaajan toivomuksen mukaisesti dokumentit saisivat olla suunnattu enemmän kohdeorganisaatiolle, eikä koululle, joten teoriaa pitäisi olla vähemmän. Linkki raportointiohjeeseen on sijoitettava opiskelijoiden intranetissä samalle sivulle, josta projektidokumentit löytyvät, jotta ohjetta ei tarvitse etsiskellä.

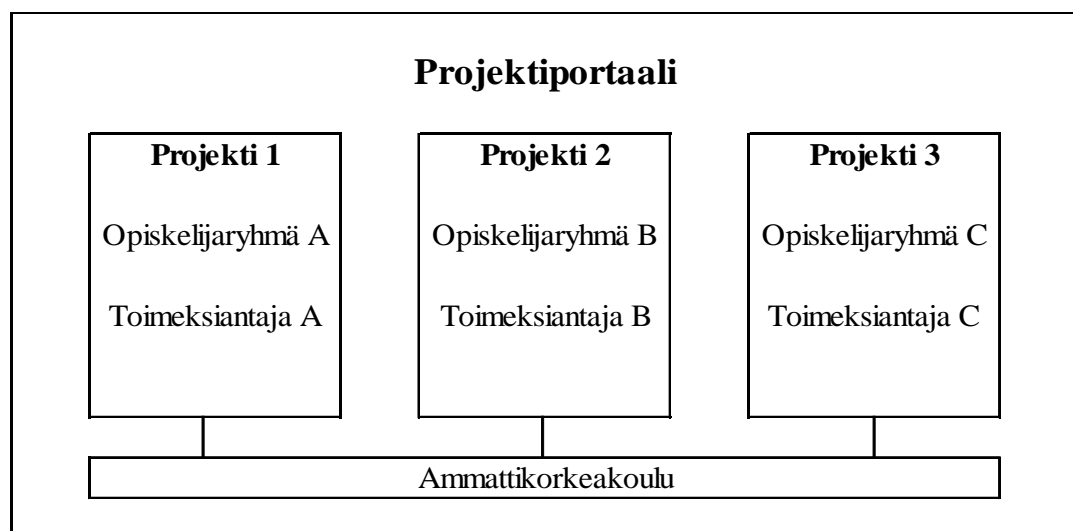
Teoriaosa projektin loppuraportissa saatetaan usein kokea vain välttämättömänä pahana, jota ei kovin mielellään tehdä. Teoriaosuuden merkitystä ja kokoa loppuraportissa tulisi pienentää, jotta toimeksiantajat voisivat kokea, että raportti on tehty heille eikä koululle. Tutkimusprojektit, kuten esimerkiksi opinnäytetyöt ovat sellaisia, missä teoria on tarpeellista ja vaadittu osa, mutta esimerkiksi toteutusprojektissa, jossa toteutetaan jokin aktiivinen tapahtuma, teorian raportointi voidaan kokea melko turhanpäiväisenä. Projektisuunnitelmassa (liite 3) pitäisi olla selkeästi oma osansa viestinnälle, jotta sen suunnitteleminen ei jää puutteelliseksi. Raportoinnin ja arvioinnin helpottamiseksi opiskelijoiden tulee kerätä palautetta projektin toimeksiantajalta koko projektin ajan.

Dokumentaatio tukee projektin arviointia ja sen perusteella arviointi on helpompi tehdä, kun dokumentaation on tehty kunnolla ja toimitettu vastaanottajalle ajoissa. Toimeksiantajat, jotka eivät ole saaneet esimerkiksi loppuraporttia tai jotain muuta projektin kannalta tärkeää dokumenttia, eivät pysty täysipainoisesti arvioimaan projektia. Myös ohjaajien on helpompi arvioida kunnolla tehtyjä dokumentteja, joissa ei ole suu-

rempia puutteita joiden vuoksi niitä pitäisi vielä muokata ja kuluttaa turhaan lisää aikaa tähän ylimääräiseen prosessiin. Parasta on vain tehdä dokumentit kerralla hyvin ja oikein. Näin säästetään kaikkien osapuolten aikaa ja helpotetaan arvioinnin tekemistä.

Resurssien käytössä pitäisi olla selvillä, mitä voidaan käyttää ja kuinka paljon toimeksiantaja on valmis panostamaan omia resurssejaan projektiin. Lopputuloksen hyödynnettävyydelle annettujen vastausten hajanainen jakaantuminen eri vastausvaihtoehdoille kertoo projektien tulosten eritasoisesta käyttökelpoisuudesta ja jatkohyödynnettävyydestä. Opiskelijoilta on myös löydettävä joustavuutta aikataulussa, jos projekti sitä vaatii. Eli kiireiseen ja tiukkaan aikatauluun on vain sopeuduttava, jotta projekti saadaan valmiiksi.

Projektiopinnoille olisi hyvä luoda kunnollinen palautejärjestelmä, esimerkiksi Pelinin suosittama (2009, 301) projektiportaali. Kaikkien asianosaisten on helppo antaa palautteensa portaaliin ja lukea omaan projektiin liittyvä palaute. Projektiportaalin (kuvio 26) avulla projektien seuranta onnistuu helposti yhdessä paikassa. Projektiportaalissa opiskelijat ja toimeksiantajat näkisivät vain omiin projekteihinsa liittyvät asiat, mutta projektiopintojen ohjaajilla olisi mahdollisuus nähdä kaikkien projektien palaukset. Portaali voisi olla kaikkien opiskelualojen yhteinen, mutta siinä olisi omat osionsa joka koulutusosalalle ja eri alojen projekteille.



KUVIO 26. Projektiportaali

Portaalissa voisi olla myös projektiaihepankki, jossa projektit olisi jaettu karkeasti kahteen ryhmään, yksialaisiin ja monialaisiin projekteihin. Näin hahmotettaisiin hel-

pommin tarjolla olevien projektien kokonaisuus ja voitaisiin valita kiinnostuksen mukaan yksialainen tai monialainen projekti. Systeemi toimisi projektiepintojen projektin- ja laadunhallinnan välineenä. Lisäksi projektien laadunhallinnan standardia ISO 10006 *Guidelines for quality management in projects* voitaisiin soveltaa joltakin osin projektiepintojen laatu järjestelmän kehittämiseen.

Projektien arvioinnista saatuja tietoja voidaan Vartiaisen mukaan (2001, 24) käyttää kehittämisen välineenä ja Silfverbergin mukaan (2007, 120–121) arviointi auttaa parantamaan laatua ja tehokkuutta. Se tuo avoimuutta ja tuottaa tietoa. Avoimuuden lisäämiseksi projektiepinoissa kaivataan projektin päättyessä suoritettavan palautekeskustelun lisäksi toimeksiantajille tarkoitettua sähköistä palautelomaketta, jonka toimeksiantaja täyttää ja palauttaa esimerkiksi projektiportaaliin, josta se on sekä projektin toteuttaneen opiskelijaryhmän, että projektiepintojen ohjaajien luettavissa. Näin annettu palaute ei jää vain unohtuvaksi palautekeskusteluksi, helposti häviäväksi paperiksi tai jonkun opiskelijaryhmän jäsenen sähköpostiin hukkuva viestiksi. Lomaketta voidaan käyttää projektiepintojen suorituksen arvioinnin lisäksi projektiepintojen kokonaisvaltaisen laadun kehittämisen välineenä. Palautelomakkeen suunnittelu ja laadinta voisi olla myös yksi pieni projektin aihe projektiepintoihin.

Projekteja tarkasteltaessa on myös kyseenalaistettava se, onko projekti varmasti ollut todella tarpeellinen ja onko suunnittelua tehty riittävästi. Mahdollinen jatkotutkimuksen aihe voisi olla se, mitä toimeksiantajat odottavat projekteja toteuttavilta opiskelijoilta ja ovatko nämä odotukset realistisia opiskelijoiden taitoihin nähden. Myös opiskelijoiden suhtautumista projektiepintoihin olisi syytä tutkia tarkasti kvalitatiivisella tutkimuksella. Tutkia voitaisiin myös sitä, kuinka moni toimeksiantaja oikeasti lukee loppuraportista teoriaosan, jota ei kyselyssä saatujen perustelujen mukaan pidetty kovin tarpeellisena.

Suomenkielisen ja englanninkielisen liiketalouden koulutusohjelmien opiskelijoiden pitäisi saada joustavammin mahdollisuus yhteistyöhön myös projektiepinoissa. Suomalaiset opiskelijat saisivat näin kansainvälisyysosaamista ja kansainväliset opiskelijat enemmän kontakteja suomalaisiin opiskelijoihin. Myös toimeksiantajaorganisaatiot hyötyisivät tällaisesta yhteistyöstä, joka antaa monipuolisempia näkökulmia projektiin ja apua mahdollisesti toimeksiantajan tavoittelemaan kansainvälistymisprosessiin.

Projektiopintojen markkinointia toimeksiantajaorganisaatioille on tehostettava. Projekteja tarjoamaan voi uskaltautua sellaisiakin organisaatioita, joiden kanssa ei ole ollut aikaisempaa yhteistyötä, jos projektiopinnoista tiedottaminen olisi näkyvämpää ja tiedon löytäminen helpompaa. Tutustuin Mikkelin ammattikorkeakoulun Internet-sivustolla osoitteessa www.mamk.fi otsikon palvelut alta löytyvään opinnäytetyö- ja projektityöt sivuun, josta löytyi laajasti tietoa opinnäytetyöstä, mutta ei mitään mainintaa projektiopinnoista. Organisaatiot, joilla on tarjota pieniä projekteja eivätkä he halua niitä tehtävän opinnäytetyönä, on oltava aktiivisuutta korkeakoulun suuntaan, vaikka sen pitäisi olla toisinpäin. Projektiopintojen mainostusta voisi tehdä esimerkiksi 1–2 kertaa vuodessa uutiskirjeen avulla, joka lähetetään kaikille ammattikorkeakoulun kanssa tekemisissä oleville organisaatioille, jotka ovat potentiaalisia projektien toimeksiantajia.

Tutkiessani kyselystä saatuja tuloksia tulin ajatelleeksi sitä, kuinka suuri vaikutus tuloksiin on sillä, mihin vuodenaikaan projektit on tehty. Opiskelijat ovat todennäköisimmin tehokkaimmillaan kesäloman jälkeen eli heti syyslukukauden alussa, johon projektiopinnotkin olisi kenties hyvä sijoittaa. Keskellä lukuvuotta projektityötä katkovat lomamatkat ja toimeksiantajien tavoitettavuus voi olla tällöin heikompaa. Kevätlukukauden alku on toinen sopiva aika projektiopinnoille, mutta projektit eivät saisi venyä liian pitkälle kevääseen, sillä opiskelijoiden motivaatio kohti kesää mentäessä keskittyy enemmän muiden kurssien loppuun saattamiseen, tentteihin ja töihin kuin projektien tekoon. Näin voi käydä varsinkin silloin, jos projekti on aiheesta, joka ei kiinnosta tarpeeksi kaikkia ryhmän jäseniä.

Projektiopinnot tarjoavat edullisesti ratkaisuja työelämän kehittämishankkeisiin, joten tämän toimintatavan uskoisi kiinnostavan pienempiäkin organisaatioita, joilla ei ole mahdollisuutta sijoittaa suuria summia projektien tekoon. Koska kaikki vastaajat suosittelivat liikelouden opiskelijoiden toteuttamia projekteja, voidaan päätellä, etteivät projektit ole kovin huonosti menneet. Tietenkin hyvät suhteet ammattikorkeakouluun halutaan säilyttää, jotta tulevaisuudessa mahdollisesti tarvittava tutkimus- ja kehitys-apu olisi vain yhteydenoton päässä.

Tehtyjen projektien määrällä on vaikutusta siihen, kuinka paljon kokemusta projekteista saadaan. Vastaaja, jolle on tehty monia projekteja, kykenee antamaan selkeämman ja tarkemman vastauksen useampiin kokemuksiinsa perustuen. Opiskelijoiden

yhteistyötä toimeksiantajan kanssa keuhuttiin pääasiassa hyväksi, mutta pitäisi miettiä, miten taso voitaisiin nostaa kiitettäväksi, sillä yhteistyö ja vuorovaikutus ovat erittäin merkittävä osa-alue, kun projektia arvioidaan. Loppuraportin laadintaa varten opiskelijoiden olisi hyvä kartoittaa jo projektin alussa se, millaiset tietotarpeet toimeksiantajalla on ja vastata raportissa näihin tarpeisiin. Silloin teoriaa ei ehkä koettaisi niin turhana, jos sille löytyy selvästi ilmaistu tarve.

Ehdotettu aamukahvitilaisuuskiertue voisi toimia, mutta se vaatii sitoutumista ja resursseja kaikilta osapuolilta. Ideasta voisi päätellä, että toimeksiantajaorganisaatioissa haluttaisiin tutustua opiskelijoihin ja ammattikorkeakouluun paremmin ennen projektien toimeksiantojen. Kyse on siis jonkinlaisen tietotarpeen täyttämisestä. Toimeksiantajien organisaatiot ovat niin erilaisia, että varsinkin yhteistyötilanteissa tarvitaan räätälöintiä. Joskus myös yhteydenottotapoja on muokattava tilanteen mukaan eli se yhteydenotto tapa, joka sopii toiselle toimeksiantajalle, ei välttämättä sovi toiselle.

Aikataulussa pysymistä on tehostettava, sillä ei voida hyväksyä myöhästymisiä tai keskeytettyjä projekteja, jotka ovat ajan ja joissakin tapauksissa myös rahan hukkaan heittämistä. Jos toimeksiantaja on määrännyt projektille tarkan valmistumisajan, on projektin oltava valmis silloin, sillä myöhästymisen voi olla haitallista monin tavoin. Se muun muassa viivästyttää projektin tulosten perusteella tehtävien päätösten tekemistä ja niistä seuraavia toimia. Raportointi ei vie niin paljon aikaa, jos opiskelijat jakavat sen vastuun tasapuolisesti kaikkien ryhmän jäsenten kesken. Myös projektin sanallista analysointia ei saa unohtaa, jota projektien dokumentaation perusteluissa toivottiin enemmän.

Jatkossakin opiskelijoiden toiminnan tulisi olla innovatiivista ja aktiivista. Uusien ajatusten esittäminen ei ole koskaan pahasta, vaan niillä voidaan luoda jotain ennennäkemätöntä. Projekteihin tulee paneutua hyvin, olla aktiivinen alusta loppuun asti ja tietenkin yksi tärkeimmistä asioista on opiskelijoiden oma-aloitteisuus, jota saisi olla hieman enemmän myös projektien aiheiden hankinnassa.

Projektiopintojen kehittämiseen sopisi opiskelijoista koostuva kehittämissyöryhmä, joka luo kehitysehdotuksia projektiopintoihin sen perusteella, millaista tietoa he saavat opiskelijoilta ja toimeksiantajilta haastattellessaan heitä projektien toteutuksen aikana. Projektien arvioinnissa voitaisiin käyttää myös toisten projektiryhmien vertaisarvioin-

tia. Se antaa hieman objektiivisempaa näkökulmaa projektin tarkasteluun kuin projektin toteuttaneen opiskelijaryhmän itsearviointit ja toimeksiantajan projektista suorittama arviointi.

Kehitysehdotuksissa ja -ideoissa toivottiin enemmän yhteydenpitoa ja yhteistyötä. Ammattikorkeakoulu ja projekteja tarjoavat organisaatiot voisivat järjestää kampuksella projektipäivän, jolloin toimeksiantajaorganisaatiot esittelevät toimintaansa ja projektiansa aiheita. Näin opiskelijat saisivat paremmin kuvan siitä, mitä kaikkea projekteissa on tarjolla. Projektipäivä voi olla kaikkien koulutusalojen yhteinen tai vain muutamien koulutusalojen järjestämä tapahtuma, joka kannattaa myös hyödyntää oppinnäytetyön aiheiden metsästämiseen. Yhteydenpidossa välineenä voisivat toimia projektiportaali ja vuosittain järjestettävä uusia projektien aiheita kartoittava projekti-aihepalaveri ammattikorkeakoulun edustajien ja projektien toimeksiantajien kesken. Taulukosta 7 näkyvät kootusti tässä luvussa esitetyt tärkeimmät kehitysehdotukset.

TAULUKKO 7. Yhteenveto tärkeimmistä kehitysehdotuksista

Kehitysehdotus

-
- ◆ Projektipäiväkirjasta oppimispäiväkirja

 - ◆ Henkilökohtainen oppimistavoitesuunnitelma

 - ◆ Pakolliset ohjauspalaverit

 - ◆ Pienimuotoiset kehityskeskustelut

 - ◆ Teorian vähentäminen loppuraportissa

 - ◆ Projektiportaali

 - ◆ Sähköinen palautelomake toimeksiantajille

 - ◆ Projektiopintojen markkinoinnin tehostaminen, esim. uutiskirje, Facebook-sivu

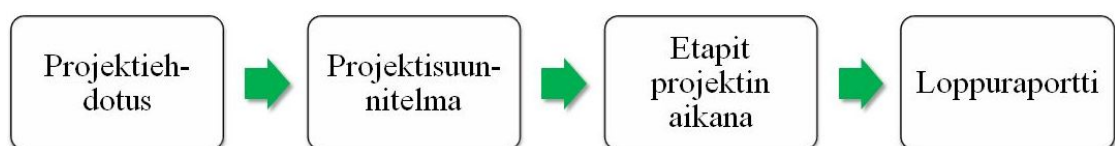
 - ◆ Projektipäivä

Projektiopintojen lisäksi kehittämistä kaippaa opiskelijoiden ryhmätyöskentely. Monet opiskelijat tekevät opiskelujensa aikana kaikki tehtävät ja projektit samojen kavereiden kanssa. Heidän pitäisi oppia tekemään yhteistyötä myös muiden kanssa, sillä työelämässä ei voi valita kenen kanssa projekteja tehdään. Lisäksi oppimista tapahtuu enemmän, kun ryhmässä on erilaisia ihmisiä, joilla on erilaista tietoa ja taitoa ja jotka eivät entuudestaan tunne toisiaan kovin hyvin. Ryhmien sekoittaminen tuo erilaista näkemystä ja kokemusta projektien tekemiseen ja oppimisprosessiin.

7.2 Pohdinta

Lööwin mukaan (2002, 17–18) projektin on täytettävä tietyt vaatimukset, että se täyttää projektin kriteerit. Projektiopinnoissa tehtyjen projektien vaatimuksista voi tutkimusten tuloksen perusteella todeta, että jatkuvaa dokumentointia ei ole selvästikään tehty kaikissa projekteissa ja projektista laadittava kuvauskin on voinut jäädä kokonaan pois. Kuten Silfverberg (2007, 106) tuo esiin, dokumentaation ongelmat voivat olla siinä, että sitä on pidetty aikaa vievänä ja työläänä byrokratiana, joka on koettu projektin kannalta epätarkoituksen mukaiseksi. Dokumentaation ongelmien syy voi olla myös suunnittelun puute. Tarkemmat tiedot kunkin projektin sidosryhmän tietotarpeista olisi sisällytettävä projektisuunnitelman viestintäosaan. Viestintäsuunnitelmasta pitäisi näkyä myös raportointivastuun jako opiskelijoiden kesken, jos viestintäsuunnitelmaa on edes sisällytetty projektisuunnitelmaan.

Jalava ja Virtanen painottavat (2000, 11) sitä, että epäonnistuminen projektissa tapahtuu usein alussa, kun suunnittelua ei tehdä tarpeeksi. Tutkimustulosten pohjalta voidaan sanoa, että dokumentaation suunnittelussa on ollut jonkinasteisia puutteita ainakin osassa projekteista. Yksi suurimpia syitä dokumentaatiossa havaittuihin ongelma-kohtiin on opiskelijoiden asenne raporttien ja muiden dokumenttien tekoa kohtaan. Jos raporttien teko koetaan epämiellyttävänä tehtävänä jota lykätään aina eteenpäin, lopputulos dokumenttien osalta ei voi olla kovin hyvä.



KUVIO 27. Projektiopintojen vaiheet

Projektiopintojen vaiheistuksesta (kuvio 27) voidaan havaita Artto ym. (2006, 48) mainitsevat projektin päävaiheet. Aloitus- ja määrittelyvaihe on projektiehdotuksen tekeminen ja toimeksiantajan tapaaminen. Suunnitteluvaihe on projektisuunnitelman laatiminen. Toteutus- ja ohjausvaihe on projektin toteutuksen aikainen raportointi, työajanseuranta ja dokumentointi. Lisäksi opiskelijat voivat osallistua tarpeen mukaan toteutuksen eri etappien teemojen mukaiseen ohjaukseen. Projektin päätösvaihe projektiopinnoissa on loppuraportin palautus projektiopintojen ohjaajalle ja toimeksianta-

jalle. Lisäksi opiskelijat esittelevät työnsä opiskelijaryhmälle. Projektiopinnot siis seuraavat projektin päävaiheiden polkua dokumenttien avulla.

Projektien tosiasiallinen tarve on myös kyseenalaistettava, kuten Kettunen tekee (2003, 41). Jos projektilla ei ole todellista tarvetta ja sen aihe on keksitty vain että opiskelijoilla olisi jotain tekemistä, ei lopputuloksesta voi odottaa mitään ihmeellistä. Toimeksiantajan ilmaisema todellinen tarve motivoi myös opiskelijoita työskentelemään projektin tavoitteiden eteen. Jotkut huonommin menneet projektit on saatettu aloittaa liian varhain tai niitä ei olisi pitänyt aloittaa ollenkaan. Opiskelijoiden on siis saatava toimeksiantajalta kaikki tarpeellinen tieto projektin toteuttamisen mahdollistamiseksi. Liian vähän suunnittelua tai ei ollenkaan johtaa vain epäonnistuneisiin projekteihin kuten Karlsson ja Marttala (2001, 14–15) asian ilmaisevat.

Karlssonin ja Marttalan mukaan (2001, 14–15) projektin aloittamisen syy voi olla esimerkiksi liike-elämän tarve, teknologian kehitys, lakimuutos tai markkinoiden vaatimus. Projektiopinnoissa tehtävät projektit tehdään yleensä toimeksiantajan tarpeeseen tai markkinoiden niin vaatiessa. Tarpeen pitäisi olla myös todellinen, eikä vain summittaisista ideoista valittu projektin aihe, johon osapuolten sitoutuminen on heikon määrittelyn vuoksi hankalaa.

Tulokset dokumentaation kohdalta herättävät kysymyksen, onko projekteissa kohdistettu resurssit oikea-aikaisesti oikeaan tekemiseen ja dokumentoitu työ tarkoituksen mukaisesti, kuten Arto ym. asian esittävät (2006, 49–50), sillä tulosten perusteella vaikuttaa hieman siltä, ettei näin ole tapahtunut kaikissa projekteissa. Kettunen huomauttaa (2003, 42), että projektisuunnitelmaan pitää kirjata suunnitellussa toiminnassa tapahtuvat muutokset projektin aikana. Epäilen, että kaikissa projekteissa ei ole kirjattu projektin aikana tapahtuneita muutoksia projektisuunnitelmaan ja ajan kuluessa asiat unohtuvat, kun niitä ei ole olemassa kirjallisena.

Arto ym. painottavat (2006, 50) projektin päätösvaiheen tärkeyttä. Projektia ei saisi päättää kiireellä, vaan dokumentit on viimeisteltävä huolellisesti ja luovutettava toimeksiantajalle, pidettävä projektin päätöskokous ja laadittava loppuraportti. Eräs kyselyyn vastanneista toimeksiantajista ei ollut ollenkaan saanut loppuraporttia, joten sen vuoksi ehdotan, että projektiopintojen hyväksyttävän suorituksen ehtoihin pitäisi laittaa maininta loppuraportin toimittamisesta projektin toimeksiantajalle.

Toteutusprojektit ovat Jalavan ja Keinosen mukaan (2008, 12) helposti kuvailtavissa, määriteltävissä ja suunniteltavissa, minkä vuoksi ei ole ihme, että ne ovat opiskelijoiden suosiossa. Tapahtumien ja tilaisuuksien toteuttamisessa on paljon aktiivista käytännön tekemistä, joka innostaa opiskelijoita työhön. Kettusen mukaan (2009, 22–23) tutkimusprojektien dokumentaation pitäisi kertoa projektin onnistumisesta. Tutkimusprojektien arvosanojen keskiarvo dokumentaation kohdalla on 3,00 (taulukko 8), mikä kertoo tämän projektityypin projektien onnistuneen kohtuullisesti.

TAULUKKO 8. Keskiarvot projektien dokumentaation arvosanoille

Projektityyppi	Projektien määrä kpl	Keskiarvo dokumentaation arvosanoille
Toteutusprojekti	6	3,40
Tutkimusprojekti	7	3,00
Kehitysprojekti	7	4,00
Jokin muu	1	5,00
Projekteja yhteensä	21	

Pelinin mukaan (2009, 296) viestin voi helposti ymmärtää väärin. Viestintä on ollut tutkimuksen perusteella dokumentointia onnistuneempaa, mutta se ei tarkoita sitä, ettei viestinnässä olisi tapahtunut väärinkäsityksiä. Viestin välittymistä ovat voineet vaikeuttaa esimerkiksi asenteet, kielitaito ja mielipiteet. Pelin painottaa (2009, 293–294) tiedottamisen parantavan projektiryhmän työmotivaatiota, kun ryhmällä on hyvä näkemys projektin kokonaistilanteesta. Toimeksiantaja ei saa salata projektin kannalta tarpeellista tietoa, koska projekti kärsii siitä ja opiskelijoiden motivaatio tekemiseen heikkenee, jos selvää näkemystä kokonaistilanteesta on hankala saada.

Ruuska painottaa (2007, 83) viestinnän tärkeyttä projektissa, sillä se on ehdottoman välttämätöntä, koska se kytkee projektin osat toisiinsa ja toimii johtamisen välineenä. Toisissa projekteissa opiskelijat ovat onnistuneet viestinnässä paremmin kuin toisissa, mikä kertoo hieman siitä, kuinka eri tasoisia opiskelijat ovat viestintävalmiuksiltaan. Tasoeroja pitäisi tavalla tai toisella pyrkiä tasoittamaan. Väärinkäsitykset viestinnässä ovat Ruuskan mukaan (2007, 122) yleensä lähettäjistä kiinni, mutta vastaajan on otettava myös vastuu viestin tulkinnasta.

Projekteja tehdessään opiskelijat ovat käyttäneet varmasti paljon sähköpostiviestintää henkilökohtaisten tapaamisten lisäksi viestinnässä toimeksiantajalle. Tulkintavirheitä on varmasti päässyt joskus syntymään ja myös henkilökohtaisissa tapaamisissa on voinut olla epäselvyyksiä, jos osapuolet eivät ole olleet viestinnässään tarpeeksi selkeitä ja avoimia. Projekteissa on varmasti tapahtunut myös paljon Ruuskan mainitsemaa (2007, 103) epävirallista viestintää, sillä ilman sitä ei projekti voisi onnistua. Tarvetta lisätä epävirallista viestintää kuitenkin löytyy varmasti.

Laatu koostuu Ruuskan mukaan (2007, 235–237) suuresta joukosta pieniä asioita ja kaikki projektissa vastaavat laadusta. Laatutoiminnan on oltava osa projektin päivittäistä työskentelyä. Opiskelijoiden on siis läpi koko projektin kiinnitettävä huomiota moniin pieniin asioihin, jotta projekti olisi laadukas, ei ainoastaan lopputuotteeltaan vaan myös prosessiltaan. Ylikosken mukaan (2000, 118–119) asiakkaan ja henkilöstön välisellä vuorovaikutuksella on merkittävä asema hyvän kokemuksen muodostumisessa. Projektiopinnoissa toimeksiantaja on asiakas ja opiskelijat ovat projektiorganisaation henkilöstöä, joiden välillä vuorovaikutus tapahtuu. Tutkimuksen tulosten perusteella tämä vuorovaikutus on ollut melko toimivaa.

Kokonaisuuden kannalta oikein tekeminen on Lecklinin mukaan (2006, 18–19) virheettömyyttä tärkeämpää. Projekteissa saa siis tulla virheitä, mutta tärkeämpää on tehdä asiat oikein ensimmäisellä kerralla, sillä näin syntyy todellinen laatu. Ohjauspalaverit voidaan luokitella laatutarkastuksiksi, jotka ovat osa projektien laadunvarmistusta, jossa Jalavan ja Virtasen mukaan (2008, 57) saadaan virheet esille ja korjattua sekä ongelmakohdat kuntoon. Projektiopinnoissa on siis oltava suunniteltuja ja järjestelmällisiä toimenpiteitä, jotka Jalavan ja Keinosen mukaan (2008, 57) tähtäävät hyväksyttävään laatuun. Huonoihin lopputuloksiin johtaa projektin aikaisen laadunvarmistuksen toimenpiteiden vähäisyys.

Tulosten perusteella voidaan Lillrankin mukaan (2003, 182–183) tehdä päätelmiä asiakkaiden eli tässä tapauksessa projektien toimeksiantajien valinnoista. Kaikki vastaajat suosittelivat projekteja, joten tulevina vuosina liiketalouden opiskelijoiden tehtäväksi voidaan odottaa monia uusia projekteja. Uusista projektien aiheista voi puolestaan päätellä sen, ovatko pienet vai isot organisaatiot innokkaampia uusiin projekteihin. Tulosten perusteella pienet organisaatiot ovat innokkaampia ottamaan vastaan opiskelijoiden apua projektien teossa.

Kyselyyn vastannut toimeksiantaja voi olla ollut tyytymätön yksittäiseen projektin osaan, mutta Ylikosken mukaan (2000, 153–155) tyytyväinen organisaation eli opiskelijaryhmän toimintaan kokonaisuutena. Odotusten ylittäminen lisää tyytyväisyyttä. Epäonnistuminen toimeksiantajalle tärkeissä kriittisissä tekijöissä johtaa Ylikosken mukaan (2000, 158) vääjäämättä tyytymättömyyteen. Dokumentaatiota ja viestintää voi ehdottomasti pitää projekteissa kriittisinä tekijöinä. Niiden epäonnistumisen seurauksena toimeksiantajien vastauksista on varmasti havaittavissa tyytymättömyyttä. Ne asiat, joita pidetään projektissa itsestään selvyytenä kuten tutkimuksessa tutkittuja viestintää ja dokumentaatiota, ovat Anthonyn ja Preecen mukaan (2002, 60–61) osa peruslaatua, jonka huono hoitaminen johtaa varmasti tyytymättömyyteen.

Opiskelijoiden tulisi tehdä itsearviointi huolellisesti, jotta Pesosen mainitsema (2007, 44–45) mahdolliset ongelmakohdat havaittaisiin paremmin. Palautetta on saatava myös runsaasti kaikilta projektien osapuolilta, jotta todellista oppimista ja kehittymistä tapahtuu. Opiskelijoiden avoimuus palautteen vastaanottamisessa on tärkeää, jotta oppimista tapahtuu. Palautteiden ristiriitaisuuksien syyt on selvitettävä ja epäjohtomukaisuudet pyrittävä karsimaan.

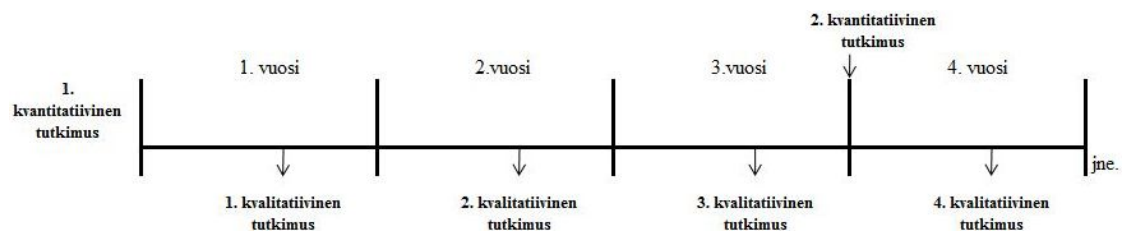
Lopputuloksen hyödynnettävyys voi olla se, miten hyvin projekti on toistettavissa ja kuinka paljon taloudellista hyötyä toimeksiantaja projektista saa. Myös projektin hyödyntäminen tulevissa projekteissa vaikuttaa siihen, mikä tulos lopputuloksen hyödynnettävyydelle tulee. Useimmissa projekteissa tavoitteet on saavutettu hyvin, mutta aikataulussa pysymisessä on tapahtunut osassa projekteista jonkin asteista lipsumista. Toteutusprojekteissa, joissa Kettusen mukaan (2009, 24–25) aikataulu on erityisen tärkeä tekijä, keskiarvoksi (taulukko 9) aikataulussa pysymisestä annetuille arvosanoille tuli 4,40. Se kertoo, että toteutusprojekteissa on pysytty hyvin aikataulussa.

TAULUKKO 9. Keskiarvot aikataulussa pysymisen arvosanoille

Projektityyppi	Projektien määrä kpl	Keskiarvo aikataulussa py- symisen arvosanoille
Toteutusprojekti	6	4,40
Tutkimusprojekti	7	5,00
Kehitysprojekti	7	3,50
Jokin muu	1	4,00
Projekteja yhteensä	21	

Tutkimuksen validiteettia eli pätevyyttä voidaan pitää hyvänä tutkimuksen kohderyhmän sisällä eli valmiiksi tehtyjen projektien toimeksiantajien keskuudessa. Tyytyväisyys saatiin selvitettyä ja lisäksi suurimmat projektien ongelmakohdat tulivat ilmi tutkimuksessa. Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä, ei ehkä sataprosenttisesti luotettavana, mutta ainakin suuntaa antavana. Kun otetaan huomioon, että $\frac{3}{4}$ kyselyyn valituista valmiiden projektien toimeksiantajista vastasi kyselyyn, voidaan vastausmäärää pitää melko hyvänä tämän kohderyhmän osalta. Tulokset on hankittu markkinointitutkimuksen eettisiä periaatteita noudattaen ja vastaajien anonymiteetti on taattu tuloksia esitettäessä.

Ylikoski suosittelee (2000, 169–170), että asiakastyytyväisyys tutkimuksen tiheys olisi sellainen, että edellisessä tutkimuksessa selvinneet ongelmat on korjattu ja ne ovat ehtineet vaikuttaa toimeksiantajien kokemuksiin. Ehdotan, että kolmen vuoden välein tehtäisiin isompi kvantitatiivinen tutkimus ja kerran vuodessa pienempi kvalitatiivinen tutkimus (kuvio 28), jossa tehdään syvähaastattelu 3–4 projektien toimeksiantajalle. Näin saataisiin kattavasti sekä määrällistä että laadullista tietoa projektiopintojen kehittämiseen.



KUVIO 28. Jatkotutkimusten aikajana

Jos kyselyn avoimiin kysymyksiin ei Ropen ja Pölläsen mukaan (1998, 100–101) vastata, se heikentää tutkimuksen hyödynnettävyydestä. Tähän opinnäytetyöhön tehdyssä tutkimuksessa vastaukset avoimiin kysymyksiin jäivät harmillisen vähäisiksi, minkä vuoksi kvalitatiivinen tutkimus on parempi vaihtoehto avoimia kysymyksiä käytettäessä. Varsinkin perusteluja olisi saanut olla hieman enemmän ja avoimiin kysymyksiin tuli vain muutamia vastauksia, joista ei saada kovin paljon irti.

Reinbothin mukaan (2008, 106–108) tulokseen on voinut myös vaikuttaa vastaajan mieliala kyselyn täyttö hetkellä. Joissakin vastauksissa oli huomattavissa mielialan vaikutusta, mutta useimmat vastaukset oli vain näytetty antavan kiireessä miettimättä

tarkemmin projektia tai projekteja, jotka olivat arvioinnin kohteina. Tyytyväisyyden selvittäminen auttaa Evansin ja Lindseyn mukaan (2001, 156) ennakoimaan paremmin tulevaisuutta eli projektiopintojen tapauksessa tulevia projekteja ja niiden määrää. Jos aikaisemmin tyytymätön projektin toimeksiantaja onnistutaan Reinbothin mainintaa (2008, 105) soveltaen saamaan tyytyväiseksi uusissa projekteissa, tältä toimeksiantajalta voidaan odottaa uusia projektien toimeksiantoja myös tulevaisuudessa.

Kuten Vartiainen toteaa (2001, 24), arvioinnista saatavaa tietoa voidaan käyttää projektien toimeenpanon kehittämiseen, näin myös projektiopintojen kohdalla. Projektiopinnoissakin tarvitaan Lecklinin mainitsemaa (2006, 18–19) jatkuvaa suoritustason parantamista, jotta toimeksiantajille voidaan tarjota laadukkaampaa projektien teko palvelua. Hokkanen ja Strömberg huomauttavat (2006, 95–96), ettei laatu järjestelmän tarvitse pohjautua välttämättä standardeille, vaan sen voi toteuttaa muutenkin, kuten projektiopintojen kohdalla olisi kenties parasta tehdä. Laadukkailla projekteilla pyritään takaamaan se, että toimeksiantajat tarjoavat aiheita opiskelijoiden projekteihin jatkossakin eli tavoitellaan Hokkasen ja Strömbergin mainitsemaa (2006, 23) tulevaisuuden menestystä.

Ylikosken mainitsemista (2000, 158) asiakastyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä voisi tutkimuksen tulosten perusteella päätellä, että kaikilla osa-alueilla on ollut sekä onnistumisia että puutteita. Tutkimuksessa täyttyivät mielestäni Ylikosken luettelemat (2000, 156) asiakastyytyväisyystutkimuksen päätavoitteet viimeistä vaihetta eli asiakastyytyväisyyden jatkuvaa seurantaa lukuun ottamatta, joka jätetään tulevien vuosien opinnäytetyöntekijöiden tehtäväksi. Evansin ja Lindseyn pohdinta (2001, 184) siitä, onko henkilöstön tyytymättömyystekijöillä yhteyttä asiakkaiden tyytymättömyystekijöihin eli aiheuttaako tyytymättömyyttä molemmissa ryhmissä samat asiat voi soveltaa myös tehtyyn tutkimukseen ja miettiä, ovatko opiskelijat tyytymättömiä samoihin asioihin kuin projektien toimeksiantajat ja päinvastoin. Jatkotutkimuksissa voisi käyttää Grönroosin mainitsemassa (2003, 117) SERVQUAL–menetelmässä käytettyjä eri osa-alueita kuvaavia attribuutteja.

Swarcin mukaan (2005, 12) tyytyväinen asiakas suosittelee ja uskollinen ostaa lisää eli projektiopintojen kohdalla tarjoaa lisää projekteja tehtäväksi. Koska tiedostamattomia tarpeita ei Bergmanin ja Klefsjön mukaan (2000, 282–283) välttämättä kuvailla edes tarpeiksi, niiden selvittäminen projektia aloitettaessa on tärkeää onnistumisen kannal-

ta. Kyselyn tulosten arvosanoista saadut keskiarvot voidaan sijoittaa Ropen ja Pölläsen mainitsemalle (1998, 29–30) tyytyväinen–tyytymätön tyytyväisyysasteikolle (kuvio 29). Kaikki muut keskiarvot sijoittuvat parhaimman ja heikoimman keskiarvon välille, joten tyytyväisyyttä voidaan pitää melko hyvänä.



KUVIO 29. Tyytyväinen–tyytymätön asteikko

Opiskelijoiden projektiopinnoissa toteuttamat projektit ovat Ruuskan esittämän (2007, 24–25) projektien luokittelutavan mukaan normaaleja projekteja, joukossa tuskin on pikaprojekteja puhumattakaan katastrofiprojekteista. Opiskelijoiden innovatiivisuutta kehuttiin kyselyn perusteluissa ja kuten Rissanen mainitsee (2002, 60), innovatiivisuus on tärkeää tutkimus- ja kehitysprojekteissa, joita on vastaajien projekteista 14 kappaletta 21 projektista. Opiskelijoiden tulisi sisäistää se, että projektin viestinnän tulee olla Ruuskan ohjeen mukaan (2007, 230) ennakoivaa, jotta suunnitelmiin ja toteutukseen jää tarpeeksi aikaa. Toimeksiantaja tuskin pitää siitä, että hänelle ei tiedoteta projektin etenemisestä tarpeeksi usein projektin aikana tai että jotain dokumentteja jää puuttumaan kokonaan projektin päättyessä.

Vaikka raportointi voikin opiskelijoista tuntua Pelinin maininnan mukaisesti (2009, 294–295) paljon aikaa vievältä, se on tärkeää tehdä ongelmien ehkäisemiseksi ja tietokatkojen välttämiseksi. Opiskelijoiden on oman projektinsa viestintää suunniteltaessa löydettävä projektilleen sopivimmat viestintätavat, josta parhaana Pelin pitää (2009, 269 – 297) kirjallista viestintää. Mutta kuten Silverberg mainitsee (2007, 108) ei kaikkea tarvitse kirjoittaa raporteiksi, vaan opiskelijoiden tulisi etsiä vuorovaikutuksellisia viestintäkeinoja.

Projektiopinnoissa kannattaisi hyödyntää tehokkaasti MS-Projectia sekä muita käytettävissä olevia projektinhallinnan työkaluja. Niillä helpotetaan ja tehostetaan projektien suunnittelua ja seurantaan sekä helpotetaan dokumenttien ja erityisesti loppuraportin laadintaa. On vain muistettava, että niitä on käytettävä jatkuvasti projektin aikana, eikä vain alussa tai lopussa, jotta projektin aikaiset muutokset tulee kirjattua ylös. Karlssonin ja Marttalan suosituksen mukaisesti (2001, 72) opiskelijoiden kannattaa

sopia toimeksiantajien kanssa laadusta jo ennen projektin alkua ja siitä millä kriteereillä toimeksiantaja projektia arvioi.

Jatkotutkimuksissa voitaisiin tutkia sitä, miten toimeksiantajat ovat kokeneet projektit. Haastattelemalla saadaan heiltä yksityiskohtaista tietoa kokemuksista ja tyytyväisyydestä. Toimeksiantajien tyytyväisyyden mittaaminen vaatii Ropen ja Pölläsen suosittelemaa (1998, 58–59) systemaattista ja jatkuvaa tyytyväisyyden mittaamista. Opiskelijoiden tulisi hahmottaa projekti prosessikokonaisuutena ja kiinnittää huomiota projektin ominaisuuksiin ja seurauksiin, joilla on Ylikosken mukaan (2000, 150–153) vaikutusta asiakkaiden eli toimeksiantajien tyytyväisyyteen.

Tulevissa tutkimuksissa on tehtävä niin, että käytetään sekä tutkimuksia että suoraa palautetta toimeksiantajien tyytyväisyyden selvittämisessä, sillä ne yhdessä antavat Ropen ja Pölläsen (1998, 56–57) sekä Ylikosken mukaan (2000, 156) monipuolisemman kuvan tyytyväisyydestä. Uskon, että nämä kaksi menetelmää yhdessä paljastavat myös helpommin tyytymättömyyden ja sen syyt. Tutkimuksen kohteeksi voidaan ottaa esimerkiksi tyytymättömät toimeksiantajat, joiden tyytymättömyyden syyt on Lecklinin mukaan (2006, 113) selvitettävä, ja jos mahdollista myös korjattava.

Opiskelijoiden näkökulmaa tarvitaan myös jatkotutkimuksissa, joten tulevaisuudessa on syytä tehdä projekteihin liittyvää tutkimusta myös heidän keskuudessaan. Tutkimus voi olla kvantitatiivista tai kvalitatiivista tai ehkä kaikkein suositeltavimpana vaihtoehtona molempia. Tutkimuksessa voidaan tiedustella esimerkiksi opiskelijoiden ennako-odotuksia projektiopinnoista ja projektien teon jälkeen uudelleen kokemuksia projektin teosta, oman osaamisen lisääntymisestä ja tavoitteiden saavuttamisesta.

Tutkimustulokset vahvistavat teoriaosassa esitettyä käsitystä siitä, että hyvin suunniteltu projekti epäonnistuu harvemmin kuin huonosti suunniteltu. Jos opiskelijoilla on hankaluuksia saada kasaan projektiopinnoissa vaadittu tuntimäärä opiskelijaa kohden, olisi harkittava pitäisikö opiskelijaryhmän tehdä yhden projektin sijaan 2–3 pientä projektia tilanteesta riippuen. Projektit voidaan tehdä joko samalla toimeksiantajalle tai eri toimeksiantajille, jolloin saadaan monipuolisempaa kokemusta projektien teosta eri organisaatioissa.

Projektiopinnoissa on panostettava enemmän näkyvyyteen niin projektien toimeksiantajien kuin opiskelijoidenkin suuntaan. Liiketalouden laitoksen suhdetoimintaa voitaisiin hyödyntää projektiopintojen markkinointikanavana. Projektiopinnoista olisi hyvä kertoa melko tarkasti jo uusille opiskelijoille heti ensimmäisten opskeluviikkojen aikana, jotta he voivat sisäistää paremmin sen mitä toisena tai kolmantena opiskeluvuonna on odotettavissa. Lisäksi he voivat jo ryhtyä siinä vaiheessa etsimään itse kiinnostavaa projektin aihetta.

Liiketalouden opiskelijoiden tulevaisuus työelämässä tulee olemaan täynnä projekteja. Jotkut opiskelijoista tulevat päätyämään projektipäälliköiksi, jolloin projektien teko on heidän päätyötään ja projektin perusasioiden hallitseminen on äärimmäisen tärkeää. Projektiopintojen tavoitteena on tarjota opiskelijoille mahdollisuudet hankkia hyvät projektityötaidot, joita tarvitaan varmasti työelämässä. Työelämän jatkuva muutos, tarpeiden ja vaatimusten muuttuminen, asettavat omat haasteensa näille taidoille. Projektityötaitoja tarvitaan entistä useammin myös työtehtävissä, joissa niistä ei ollut tietoaakaan 10–15 vuotta sitten.

Työelämän osaamistarpeiden muuttuessa työntekijöiden on muututtava mukana. Muutosta ja siihen sopeutumista on siis hyvä harjoitella jo opiskelujen aikana projektiopintojen avulla. Tulevaisuuden osaamistarpeita ei koskaan pystytä ennakoimaan täysin täsmällisesti, mutta niihin varautuminen on hyödyllistä. Opiskelijoilla on siis oltava sekä halua että kykyä hahmottaa kokonaisuuksia, jotta he pärjäisivät tulevaisuuden työmarkkinoilla, jossa projektiosaamisen taidot voivat ratkaista jopa työpaikan saannin.

Tutkimusta tehdessäni tulin pohtineeksi sitä, kuinka paljon hyötyä työelämäkontakteista on opiskelijoille tulevaisuudessa työelämässä. Tulin siihen tulokseen, että kontakteista voi olla hyötyä toisille melko paljonkin, mutta toisille ei ollenkaan, jos kontaktit eivät ole sellaisessa paikassa, josta voisi olla apua esimerkiksi työpaikan hankinnassa. Projektiopintoja pitäisi ehkä kytkeä myös enemmän opiskelijoiden työharjoittelujaksoihin, jolloin projektia voidaan toteuttaa toimeksiantajan organisaatiossa ja opiskelija saisi asiantuntijoiden konsultaatiota helpommin organisaation vakituiselta henkilöstöltä.

Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää projektiopintojen ongelmakohtien korjaamiseen ja laadun parantamiseen sekä opintojakson toimivuuden ja toiminnan kehittämiseen. Jatkossa myös laadullisen tutkimuksen tekeminen projektiopinnoista on suositeltavaa, jotta saadaan tarkempaa tietoa esimerkiksi tyytymättömyyden syistä. Määrällisessä tutkimuksessa perustelut ja vastaukset avoimiin kysymyksiin olivat melko vähäisiä ja siksi heikensivät tutkimuksen hyödynnettävyyttä hieman. Tämä tukee laadullisen tutkimuksen käyttöä tulevissa aiheeseen liittyvissä tutkimuksissa.

Mielestäni teoriaosa ja empiirinen osa sopivat hyvin yhteen, sillä ne tukevat sisällöllisesti toisiaan. Se, mitä opinnäytetyössä aiottiin tehdä, toteutui melko hyvin. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus sopi tällä kertaa, kun tehtiin ensimmäistä tutkimusta aiheesta ja haluttiin selvyys asiakastyytyväisyyden määrästä. Jatkossa kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on kenties parempi vaihtoehto, että saadaan selville myös syyt tyytyväisyyteen tai tyytymättömyyteen. Suosittelen haastattelua jatkossa käytettäväksi tutkimusmenetelmäksi, koska kaikki projektit ovat erilaisia, joten yhdenlainen kyselylomake ei anna oikeanlaista kuvaa todellisesta tilanteesta.

Avoimeksi jäi se, miksi vastaajat antoivat sellaiset arvosanat kuin antoivat ja millainen oli niiden vastaajaksi valittujen tyytyväisyys, jotka eivät vastanneet kyselyyn. Tutkimusongelman selvittämisestä hyötyvät projektiopintojen ohjaajat ja tulevat opiskelijat, sillä tutkimuksesta saatavat tulokset auttavat toteuttamaan projektiopinnot entistä laadukkaammin ja asiakasystävällisemmin. Tutkimus selvitti asiakastyytyväisyyden määrän, joten työn tarkoitus täyttyi ja tutkimusongelma ratkesi. Suurempia ongelmakohtia ei ilmennyt, mutta joskus pohdin olisiko sähköisellä kyselyllä tullut erilainen tulos vastausten määrän ja sisällön suhteen.

Kyselyn vastaukset voisivat ehkä olla erilaisia myös siinä tapauksessa, jos se olisi tehty jokaiselle toimeksiantajalle heti heidän projektinsa päätyttyä. Pitemmän ajan kuluttua projektista jotain olennaista on voinut unohtua. Tulokset hankittiin markkinointitutkimuksen eettisiä periaatteita noudattaen ja tulosten esityksessä taattiin vastaajien ehdoton anonymiteetti. Tutkimuksen onnistumisen kannalta oli tärkeää, että vastaajat olivat melko yhteistyöhalukkaita. Kokonaisuutena opinnäytetyö onnistui mielestäni melko hyvin ja toivon, että siitä on apua projektiopintojen kehittämisessä.

8 PÄÄTÄNTÖ

Aloin suunnitella opinnäytetyön tekemistä keväällä 2010, jolloin osallistuin tutkimusprosessikurssille. Sain opinnäytetyön aiheen huhtikuussa 2010, jonka jälkeen ryhdyin määrätietoisesti toteuttamaan työtä alustavan suunnitelman aikataulun mukaisesti. Lähdeaineistoihin tutustuin toukokuun aikana ja viitekehyksen kirjoittaminen alkoi kesäkuun alussa. Huhtikuusta lähtien selailin eri kirjastoissa lukuisien kirjojen sisällysluetteloja ja hakemistoja etsiessäni lähdeaineistoiksi sopivia teoksia. Näin sain helposti ja nopeasti selville oliko kirjasta hyötyä opinnäytetyössäni. Lähdemateriaaleja oli paljon, mutta niistä oli loppujen lopuksi helppo karsia pois ne, joita ei voi käyttää. Myös käytettävissä olevat tietokannat osoittautuivat melko hyödyllisiksi ja suosittelen niiden hyödyntämistä opinnäytetyöprosessissa muillekin.

Työn rajaamisessa ei ollut kovin suuria haasteita, sillä tarkoitus oli keskittyä hyvin rajatusti vain tiettyihin asiakokonaisuuksiin, jotka olivat alusta asti melko selkeitä. Teoriaosuuden laadinnassa lähdin liikkeelle asiakastyytyväisyydestä, minkä jälkeen saivat vuoronsa laadun ja laadunvarmistuksen sekä projektin osat teoriasta. Tutkimus rajattiin koskemaan vain kahden viime vuoden aikana valmiiksi tehtyjä projekteja. Teoriaosuus koostui lopullisessa muodossaan projekteista liiketoiminnassa, projektityypeistä, projektien viestinnästä ja arvioinnista sekä laadusta laadunvarmistuksesta ja asiakastyytyväisyydestä.

Työ lähti alusta alkaen hyvin liikkeelle ja teoriaosaa kirjoitettaessa selkeytyi se, mitä asioita kyselyssä olisi kysyttävä. Heinäkuun helteillä ei ollut mielekästä istua sisällä kirjoittamassa opinnäytetyötä, joten työ eteni silloin muutaman tunnin viikossa. Kyselylomakkeen tekeminen elokuussa oli mukavaa ja aikaisemman kokemuksen ansiosta melko helppoa. Syyskuussa toteutin kyselyn suunnitelman mukaisesti ja lisäksi haastattelin liiketalouden laitoksen projektiohjaajien ohjaajia empiiristä osaa varten.

Tutkimuksen toteutusajankohta oli sopiva ja opinnäytetyöprosessin aikana kiinnostus projektin suunnittelua kohtaan kasvoi hieman, mutta ei itse projekteja kohtaan. Empiirisen osan kirjoittaminen tuntui paljon hankalammalta kuin teoriaosan. Koska kyselyssä ei ollut paljon perusteluita, se teki päätelmien tekemisestä hieman hankalampaa. Kehitysehdotuksia tuli onneksi mieleen ajan kuluessa useampia. Toivon, että joku ehdotuksista on käyttökelpoinen.

Otin vastaan sen opinnäytetyön aiheen mitä tarjottiin ajattelematta sen kummemmin kiinnostaako aihe vai ei, sillä halusin ehdottomasti saada opinnäytetyön valmiiksi ennen vaihtoon lähtöä. Vaihto toimi myös hyvänä motivaation lähteenä prosessin aikana. Väljä työskentelyaikataulu sopi hyvin opiskelun ja työn oheen. Teksti sai levätä ja kehittyä ajan kuluessa. Lopputulosta on hiottu kuukausia ja siihen täytyy olla melko tyytyväinen.

Pyrin tekemään kyselystä mahdollisimman objektiivisen ja yksiselitteisen. Ongelmana numeroasteikon käytössä on tietenkin se, että eri ihmiset kokevat eri numerot eri tavoin ja se voi vaikuttaa siihen, mihin suuntaa tulos kääntyy. Tulosten analysointi oli helppoa uudella SPSS-ohjelmalla, joka ei paljoa poikennut aikaisemmasta. Pieniin ongelmiin sai tarvittaessa apua tilasto-ohjauksesta.

Opinnäytetyön ohjauksessa ja kielenohjauksessa ei ilmennyt kuin pieniä hiontaa vaativia kohtia. Muutamat pienet tilastollisen puolen ongelmat selvisivät hyvin tilasto-ohjauksessa ja tulosten raportointi onnistui hyvin. Opinnäytetyö kokonaisuudessaan on tehty erittäin itsenäisesti ja todellinen ohjauksen tarve oli koko prosessin aikana minimaalinen. Syksyn edetessä havaitsin selvästi sokeutumista omalle työlle eli pieniä virheitä tai puutteita ei havainnut niin helposti heti. Silloin oli otettava päivän tai kahden tauko opinnäytetyöstä, jotta pystyisi katsomaan sitä taas uusin silmin. Tämä auttoi etenemisessä ja edesauttoi monien kehitysideoidenkin syntymistä.

Opinnäytetyöprosessi on ollut pitkä ja raskas, mutta jollain tavalla ennako-odotuksia helpompi. Tutkimusongelma ratkesi melko mutkattomasti ilman sen suurempia ongelmia. Työn aloittaminen oli helppoa, mutta kuten usein tällaisissa projekteissa motivaation puute pääsee aina joskus iskemään työn edetessä pidemmälle, mutta pitkälle pääsee jo ahkeralla ja tunnollisella työllä sekä hyvällä suunnittelulla ja ajan hallinnalla. Kenttätutkimus onnistui odotetusti, vaikka menetelmässä olikin omat haasteensa lähinnä sääolosuhteiden kanssa. Viitekehityksen sisältö alkoi hahmottua jo varhaisessa vaiheessa ja kehittyi koko prosessin ajan. Opinnäytetyön tekeminen opetti pitkäjänteistä prosessityöskentelyä ja laaja-alaista ajan ja prosessin hallintaa.

LÄHTEET

- Antony, Jiju & Preece, David 2002. Understanding, managing and implementing quality. London: Routledge.
- Arantola, Heli 2003. Uskollinen asiakas. Helsinki: WSOY.
- Artto, Karlos, Martinsuo, Miia & Kujala, Jaakko 2006. Projekttiliiketoiminta. Helsinki: WSOY.
- Bergman, Bo & Klefsjö, Bengt 2000. Quality from customer needs to customer satisfaction. Lund: Studentlitteratur.
- Berkun, Scott 2006. Projektinhallinnan taito. Helsinki: readme.fi.
- Evans, James R. & Lindsey, William M. 2001. The management and control of quality. Cincinnati (Ohio): South-Western.
- Forsberg, Kevin, Mooz, Hal & Cotterman, Howard 2003. Projektinhallinta. Helsinki: Edita.
- Goetsch, David L. & Davis, Stanley B. 2006. Quality management. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson.
- Grönroos, Christian 2003. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY.
- Heikkilä, Tarja 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Holopainen, Martti & Pulkkinen, Pekka 2002. Tilastolliset menetelmät. Helsinki: WSOY.
- Hoyle, David 2007. Quality management essentials. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Jalava, Urpo & Virtanen, Petri 2000. Innovatiiviseen projektijohtamiseen. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Jalava, Urpo & Keinonen, Kari J. 2008. Projektin suunnittelu – Tie tuloksiin. Ornanet koulutus. PDF-dokumentti. Päivitetty 10.9.2008. Luettu 13.4.2010.
- Kaden, Robert J. 2006. Guerrilla marketing research. London: Kogan Page.
- Karlsson, Åke & Marttala, Anders 2001. Projektikirja. Helsinki: Kauppakaari.
- Kettunen, Sami 2003. Onnistu projektissa. Helsinki: WSOY.
- Kettunen, Sami 2009. Onnistu projektissa. Helsinki: WSOYpro.
- Kähkönen, Anna 2010. Liiketalouden projektiopinnot. Mikkelin ammattikorkeakoulu. PDF-dokumentti. Päivitetty 15.4.2010. Luettu 9.8.2010.

- Kähkönen, Anna & Lindström, Stefan 2010. Haastattelu 11.10.2010. Liiketalouden projektiopintojen ohjaajat. Mikkelin ammattikorkeakoulu.
- Lahtinen, Jukka & Isoviita, Antti 1998. Markkinointitutkimus. Tampere: Avaintulos.
- Lecklin, Olli 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.
- Lecklin, Olli & Laine, Risto O. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Helsinki: Talentum.
- Liiketalouden koulutusohjelma. 2010. WWW-dokumentti. http://opas.mikkeliyamk.fi/alltypes.asp?menu_id=836&menupath. Päivitetty 2.7.2010. Luettu 11.9.2010.
- Lillrank, Paul 2003. Laatuajattelu. Helsinki: Otava.
- Lööw, Monica 2002. Onnistunut projekti. Helsinki: Tietosanoma.
- Pelin, Risto 2009. Projektinhallinnan käsikirja. Helsinki: Projektijohtaminen Risto Pelin.
- Pesonen, Herkko 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: Infor.
- Reinboth, Camilla 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi.
- Rissanen, Tapio 2002. Projektilla tulokseen. Jyväskylä: Pohjantähti.
- Rissanen, Tapio 2005. Hyvä palvelu. Jyväskylä: Pohjantähti.
- Rope, Timo & Pöllänen, Jouni 1998. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. Helsinki: WSOY.
- Ruuska, Kai 2007. Pidä projekti hallinnassa. Helsinki: Talentum.
- Silén, Timo 1998. Laatujohtaminen. Helsinki: WSOY.
- Silén, Timo 2001. Laatu, brandi ja kilpailukyky. Helsinki: WSOY.
- Silfverberg, Paul 2007. Ideasta projektiksi. Helsinki: Edita.
- Storbacka, Kaj & Lehtinen, Jarmo R. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Helsinki: WSOY.
- Szwarc, Paul 2005. Reasearching customer satisfaction and loyalty: how to find out what people really think. Great Britain: Kogan Page limited. E-kirja. <http://site.ebrary.com/lib/mikkeli/Doc?id=10096176&ppg=43>. Päivitetty 2005. Luettu 12.5.2010.
- Tuominen, Carita & Lillrank, Paul 2000. Laatuksäitykset suomalaisissa yrityksissä. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö.
- Vartiainen, Pirkko (toim.) 2001. Näkökulmia projektiarviointiin. Tampere: Finnpu-blishers.

Vilka, Hanna 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Ylikoski, Tuire 2000. Unohtuiko asiakas? Helsinki: KY-Palvelu.

VIESTINTÄSUUNNITELMAN SISÄLTÖ

1	PROJEKTIN TAVOITEPROFIILIN MÄÄRITTELY	1
1.1	Projektin onnistumiskriteerien erittely ja priorisointi	1
1.2	Tavoiteprofiili tilaajaan ja perusorganisaatioon päin	1
1.3	Tavoiteprofiili käyttäjäorganisaatioon päin	1
2	VIESTINNÄN YLEISET PERIAATTEET JA KANAVAT PROJEKTISSA	1
2.1	Päätöksentekoprosessi	1
2.2	Kokouskäytäntö	1
2.3	Raportointi ja tiedottaminen	1
2.4	Dokumentointi ja ohjeistus	1
2.5	Katselmuskäytäntö	1
2.6	Perehdyttäminen	1
2.7	Kentälle tehtävät vierailut ja työkomennukset	1
2.8	Esitteet	1
2.9	Sosiaalinen vuorovaikutus	1
2.10	Tekniset apuvälineet	1
3	VIESTINTÄ PROJEKTIN SISÄLLÄ	1
3.1	Projektiryhmä	1
3.2	Johtoryhmä	1
3.3	Perusorganisaation asiantuntijat	1
3.4	Erityispiirteiden analysointi	1
3.5	Viestintäkanavien ja -periaatteiden soveltaminen sisäisessä viestinnässä	1
4	VIESTINTÄ PROJEKTIN ERI SIDOS- JA INTRESSIRYHMIEN VÄLILLÄ	1
4.1	Tilaaja ja perusorganisaation johto	1
4.2	Oma linjaesimies ja linjajyksikkö	1
4.3	Muut projektit	1
4.4	Käyttäjäorganisaatio	1
4.5	Perusorganisaation ulkopuoliset tahot	1
4.6	Viestintäkanavien ja -periaatteiden soveltaminen ulkoisessa viestinnässä	1
5	VIESTINNÄN RISKIT JA NIIHIN VARAUTUMINEN	2
5.1	Projektin sisäinen viestintä	2
5.2	Projektin ulkoinen viestintä	2
5.3	Kriisiviestintä	2
6	KONKREETTISET TOIMENPITEET 2 KK-N AJALLE	2
6.1	Mitä, miten, kuka, kenelle, milloin, missä	2

Projektiehdotuksen lomake



PROJEKTIEHDOTUS

Projektin nimi:

Toteuttajat ja puh. nro:t

Nimi:
Nimi:
Nimi:
Nimi:
Nimi:

Alustava aikataulu

Toteutuksen päävaiheet ja ajoitus (jos mahdollista)

pvm.

Toteutuksen päävaiheet ja ajoitus (jos mahdollista)	pvm.

Projektisuunnitelma valmiina Pvm.:

Projektin päättyy pvm.:

Loppuraportin palautus pvm.:

Työnjako, vastualueet

Projektiehdotus palautetaan ohjaavalle opettajalle

Etunimi Sukunimi fonttikoko 16

PROJEKTISUUNNITELMAN
AIHE YHDELLE TAI USEAMMALLE
RIVILLE FONTTIKOKO 24
Alaotsikko voidaan kirjoittaa fonttikoolla 20

Projektisuunnitelma
Koulutusohjelma fonttikoko 16

Elokuu 2009



MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

SISÄLTÖ

1 PROJEKTIN TAUSTA	1
2 PROJEKTIN TAVOITE	1
3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS	1
4 PROJEKTIN RESURSSIT	1
5 PROJEKTIN ALUSTAVA AIKATAULU JA VAIHEISTUS	1

1 PROJEKTIN TAUSTA

- mihin kokonaisuuteen projekti liittyy
- kuka on toimeksiantaja,
- onko muita toimijoita?

2 PROJEKTIN TAVOITE

- Selkeä lopputulos, tavoite, johon projektissa tähdätään
- toimeksiantajan tavoite, mikä on projektin hyöty toimeksiantajalle?
- kriteerit projektin onnistumiselle
- omat oppimistavoitteesi/oppimistavoitteenne

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

- Missä opintojaksoissa käsiteltyjä tietoja tarvitset tässä projektissa?
- Millä hakusanoilla haet aiheeseen tarvittavaa tietoa?
- Mistä löydät tarvittavaa taustatietoa? Listaa vähintään 2 tiedonhaun avulla löytämäsi lähdetä.

4 PROJEKTIN RESURSSIT

- projektiryhmä: luettelo projektissa työskentelevistä henkilöistä ja heidän yhteystietonsa.
 - o Jos työryhmässä useampi kuin yksi opiskelija, kuvaa myös jokaisen vastuut ja tehtävät.
- Laitteet, välineet, tilat ja muut resurssit
 - o Toimeksiantajan vastuulla olevat asiat

5 PROJEKTIN ALUSTAVA AIKATAULU JA VAIHEISTUS

- päävaiheet ja aikataulu
- HUOM! Tahän merkitään myös projektiryhmän kokoontumisajat ja muut projektin tarkastuspisteet.

Etunimi Sukunimi fonttikoko 16

PROJEKTIN
AIHE YHDELLE TAI USEAMMALLE
RIVILLE FONTTIKOKO 24
Alaotsikko voidaan kirjoittaa fonttikoolla 20

Projektiraportti
Koulutusohjelma fonttikoko 16

Elokuu 2009



MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

SISÄLTÖ

1 TAUSTA JA TAVOITTEET.....	1
2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	1
3 TOTEUTUS.....	1
4 TULOKSET.....	1
5 JATKOTOIMENPITEET.....	1
6 ARVIOINTI JA TOIMEKSIANTAJAN PALAUTE.....	1

1 TAUSTA JA TAVOITTEET

Projektin tausta ja tavoitteet, mahdolliset projektin aikana tulleet lisätavoitteet

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Kuuaa projektin toteutuksen edellyttämät aihekokonaisuudet lähdeaineistoon viitaten

3 TOTEUTUS

Kuvaus projektiryhmästä sekä mahdollisesti muista projektissa työskennelleistä henkilöistä (esimerkiksi toimeksiantajan edustajat).

Kuvaus toteutuksen etenemisestä.

4 TULOKSET

Tulosten liittäminen 3. luvussa esitettyyn teoreettiseen viitekehykseen

5 JATKOTOIMENPITEET

Kehittämissuhteet, lisäselvitykset

6 ARVIOINTI JA TOIMEKSIAANTAJAN PALAUTE

Arvioidaan projektin tavoitteeseen pääseminen kokonaisuutena ja omien oppimistavoitteiden saavuttaminen.

Projektiryhmän toimeksiantajan kanssa käydyissä keskusteluissa saama palaute, esimerkiksi seuraavista asioista:

- missä määrin projekti vastasi toimeksiantajan odotuksia ja soveltuiko lopputuloksen tarpeisiin?
- opiskelijoiden osaamistaso/toiminta suhteessa projektin tavoitteisiin, missä riittävä, missä asioissa parannettavaa?

- yhteistyön sujuminen toimeksiantajan ja opiskelijoiden kanssa sekä opiskelijoiden kesken
- toimeksiantajan arvio omasta panoksestaan projektin toteutuksessa.

LIITTEET

Työajanseuranta/projektipäiväkirja on pakollinen liite. Jokainen projektiryhmän jäsen täyttää henkilökohtaisen työajanseuranta/projektipäiväkirjalomakkeen.

Raportin liitteeksi laitetaan myös oppimispäiväkirjat, kokousmuistiot ja muu projektissa syntynyt materiaali.

Projektipäiväkirjan pohja

Projektioinnot



Esimerkki projektipäiväkirjasta (jokainen projektiryhmän jäsen tekee oman):

PROJEKTIPÄIVÄKIRJA/TYÖAJANSEURANTALOMAKE

Koulutusohjelma: Liiketalouden koulutusohjelma
 Nimi: Olli Opiskelija
 Projektin nimi: Firma Oyn kevätkampanjan suunnittelu ja toteutus

Pvm	Tunnit	Tehtävät	Muut tehtävään osallistuneet)
1.10.2009	3	Asiakkaiden haastattelu Haastattelujen koonti ja analysointi	Ryhmän jäsen A
1.10.2009	4	Tulosten raportointi	Ryhmän Jäsen A Ryhmän Jäsen B
2.10.2009	2	Projektikokous	Ryhmän Jäsen A Ryhmän Jäsen B Ryhmän Jäsen D
3.10.2009	1	toimenpidesuunnitelman laatiminen	-
Tunnit yht.			

Lomake liitetään projektiraporttiin

**PROJEKTIT, OPPIMISEN ARVIOINTI**

Lomaketta käytetään opiskelijoiden itse- ja vertaisarvioinnissa projektioinnon yhteydessä. Jokainen projektiryhmän jäsen täyttää oman lomakkeen ja palauttaa sen suoraan ohjaavalle opettajalle. Arviointilomaketta käytetään projektioinnon arvioinnissa.

Opiskelijan nimi:

Arvioi omaa toimintaasi projektiryhmän jäsenenä

Arvioi projektiryhmän toimintaa kokonaisuutena

Arvioi jokaisen ryhmän jäsenen toimintaa

Arviointilomakkeen maksimipituus on 1 sivu, liitetään projektiraporttiin



MEDIATIEDOTE
14.8.2009

Projektin aihe

Ketkä teki, mitä, missä, milloin, miksi?

Miten?

Tulokset

Lisätietoja antaa

Nimi, nimet yhteystietoineen

Laaditun tiedotteen tulee olla selkeä ja siitä tulee ilmetä mahdolliset jatkotoimenpiteet asian etenemisessä.



KYSELY PROJEKTIN TOIMEKSIANTAJALLE

Arvoisa vastaaja,

Projektioinnit on opiskelumuoto, jossa opiskelija voi käytännön työtehtävissä oppia uusia asioita tai soveltaa osaamistaan käytännön hankkeisiin. Projektit toteutetaan pääsääntöisesti 2 – 3 hengen ryhmissä.

Projektin toimeksianto tulee yleensä oppilaitoksen ulkopuolelta, elinkeinoelämästä, joko opiskelijalle suoraan tai oppilaitokselle. Toimeksiantajan tulee ottaa huomioon, että projektiryhmä tarvitsee riittävästi pohjatietoa projektin toteuttamiseen ja usein myös ohjausta projektin läpiviemisen aikana. Toimeksiantaja on vastuussa projektissa aiheutuneista kuluista.

Mikkelin ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijat ovat toteuttaneet organisaatiollenne projektin. Oheisen kyselyn avulla selvitämme mielipiteitänne projektien onnistumisesta. Kysely on osa projektien laadunvarmistukseen liittyvää opinnäytetyötä. Antamanne vastaukset käsitellään nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisina. Vastatkaa kysymyksiin valitsemalla oikeaksi katsomanne vaihtoehdot tai kirjoittakaa vastaus sille varatulle viivalle. Kehittämisen kannalta olisi tärkeää, että perustelette vastauksenne mahdollisuuksien mukaan.

Lisätietoja tutkimuksesta: liiketalouden opiskelija ja opinnäytetyön tekijä
Isabella Hyttinen, puh. 040 3710 106, isabella.hyttinen@mail.mamk.fi

Lisätietoja liiketalouden projektioinnista: projektityöntekijä Anna
Kähkönen, puh. 040 8420 590, etunimi.sukunimi@mamk.fi, käyntiosoite:
Patteristonkatu 3, Mikkeli (Kasarmin kampus, E-talo)

KYSELY PROJEKTIN TOIMEKSIANTAJALLE

Kysely noudetaan _____, 2010



Arvoisa vastaaja,

Vastatkaa kysymyksiin valitsemalla oikeaksi katsomanne vaihtoehto tai kirjoittakaa vastaus sille varatulle viivalle.

Taustatiedot

1. Kuinka monta projektia liiketalouden opiskelijat ovat toteuttaneet organisaatiollenne viimeisten kahden (2) vuoden aikana? _____ kpl

2. Projektin tyyppi (voitte valita useampia vaihtoehtoja)

Toimitusprojekti Toteutusprojekti Testausprojekti

Tutkimusprojekti Kehitysprojekti Jokin muu. Mikä? _____

Projektin arviointi

	Kiitettävä	Hyvä	Tyydyttävä	Välttävä	Heikko
	5	4	3	2	1
3. Millaisen yleisarvosanan annatte projektille?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perustelut: _____					
4. Millaisen arvosanan annatte tavoitteen saavuttamiselle?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perustelut: _____					
5. Millaisen arvosanan annatte aikataulussa pysymiselle?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perustelut: _____					
6. Millaisen arvosanan annatte resurssien käytölle?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perustelut: _____					
7. Millaisen arvosanan annatte opiskelijoiden yhteistyölle toimeksiantajan kanssa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perustelut: _____					

Kaännä →

LIITE 9(2).
Kyselylomake

	Kiitettävä	Hyvä	Tyydyttävä	Välttävä	Heikko
	5	4	3	2	1
8. Millaisen arvosanan annatte projektin dokumentaatiolle?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perustelut: _____					
9. Millaisen arvosanan annatte projektin viestinnälle?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perustelut: _____					
10. Millaisen arvosanan annatte projektin lopputuloksen hyödynnettävyydelle?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perustelut: _____					

11. Haluaisitteko enemmän yhteydenottoja ammattikorkeakoulusta projektin aikana? Kyllä Ei

Perustelut: _____

12. Suositteisittekö liiketalouden opiskelijoiden toteuttamia projekteja muille? Kyllä Ei

Perustelut: _____

13. Oletteko valmis tarjoamaan projekteja liiketalouden opiskelijoiden tehtäväksi tulevaisuudessa? Kyllä Ei

Perustelut: _____

14. Mitä aiheita Teillä olisi nyt projekteihin? _____

15. Kehitysehdotukset ja -ideat _____

Kiitos vastauksistanne!

TAULUKKO 10. Projektien määrä

	Vastanneita kpl	% vastanneista
yksi kappale	6	50,0
kaksi kappaletta	4	33,3
kolme kappaletta	1	8,3
neljä kappaletta	1	8,3
Vastanneita yhteensä	12	

TAULUKKO 11. Projektien tyyppi

	Vastanneita kpl	% vastanneista
Toteutusprojekti	5	41,7
Tutkimusprojekti	2	16,7
Kehitysprojekti	4	33,3
Jokin muu	1	8,3
Vastanneita yhteensä	12	

TAULUKKO 12. Yleisarvosana projekteille

	Vastanneita kpl	% vastanneista
Tyydyttävä	1	8,3
Hyvä	7	58,3
Kiitettävä	4	33,3
Vastanneita yhteensä	12	

TAULUKKO 13. Projektien tavoitteen saavuttaminen

	Vastanneita kpl	% vastanneista
Välttävä	1	8,3
Tyydyttävä	2	16,7
Hyvä	6	50,0
Kiitettävä	3	25,0
Vastanneita yhteensä	12	

TAULUKKO 14. Projektien aikataulussa pysyminen

	Vastanneita kpl	% vastanneista
Tyydyttävä	2	16,7
Hyvä	6	50,0
Kiitettävä	4	33,3
Vastanneita yhteensä	12	

TAULUKKO 15. Projektien resurssien käyttö

	Vastanneita kpl	% vastanneista
Tyydyttävä	2	16,7
Hyvä	8	66,7
Kiitettävä	2	16,7
Vastanneita yhteensä	12	

TAULUKKO 16. Opiskelijoiden yhteistyö toimeksiantajan kanssa

	Vastanneita kpl	% vastanneista
Tyydyttävä	1	8,3
Hyvä	8	66,7
Kiitettävä	3	25,0
Vastanneita yhteensä	12	

TAULUKKO 17. Projektien dokumentaatio

	Vastanneita kpl	% vastanneista
Välttävä	1	8,3
Tyydyttävä	7	58,3
Hyvä	3	25,0
Kiitettävä	1	8,3
Vastanneita yhteensä	12	

TAULUKKO 18. Projektien viestintä

	Vastanneita kpl	% vastanneista
Välttävä	1	8,3
Tyydyttävä	2	16,7
Hyvä	8	66,7
Kiitettävä	1	8,3
Vastanneita yhteensä	12	

TAULUKKO 19. Projektien lopputuloksen hyödynnettävyys

	Vastanneita kpl	% vastanneista
Heikko	1	8,3
Tyydyttävä	3	25,0
Hyvä	4	33,3
Kiitettävä	4	33,3
Vastanneita yhteensä	12	

Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimet kyselyn kysymyksille 3-4 ja 8-10

	Projektien dokumentaatio	Projektien viestintä	Yleisarvosana projekteille	Projektien tavoitteen saavuttaminen	Projektien lopputuloksen hyödynnettävyys
Projektien dokumentaatio	Korrelaatiokerroin Merkitsevyys, Sig-arvo Vastanneita kpl		,987** ,000 12	,835** ,001 12	,596* ,041 12
Projektien viestintä	Korrelaatiokerroin Merkitsevyys, Sig-arvo Vastanneita kpl				,773** ,003 12
Yleisarvosana projekteille	Korrelaatiokerroin Merkitsevyys, Sig-arvo Vastanneita kpl			,827** ,001 12	
Projektien tavoitteen saavuttaminen	Korrelaatiokerroin Merkitsevyys, Sig-arvo Vastanneita kpl		,827** ,001 12		,774** ,003 12
Projektien lopputuloksen hyödynnettävyys	Korrelaatiokerroin Merkitsevyys, Sig-arvo Vastanneita kpl		,596* ,041 12	,774* ,003 12	

** Korrelaatio on melko merkitsevä ($p < 0.01$) (kaksisuuntainen testi).

* Korrelaatiota on jonkin verran ($p < 0.05$) (kaksisuuntainen testi).