



Projektitoiminnan juurruttaminen osaksi arkea

Tradenomitutkinnon opinnäytetyö

Liiketalouden koulutus

Kevät 2024

Jenny Ahlman

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutustua projektitoimijoiden ajatuksiin juurruttamisesta, sekä luoda toimijoiden ajatusten pohjalta Tampereen kaupungin ja Tampereen seudun ammattiopisto Tredun projektitoimistoille työkaluja, joilla juurruttamista voitaisiin suunnitella projektin alkuvaiheissa ja sen aikana. Työn toimeksiantajana toimi Tampereen kaupunki ja molempien projektitoimistojen edustajat osallistuivat työn aiheen suunnitteluun.

Opinnäytetyön taustalla vaikutti vahvasti Trainee-jakso Tredun projektitoimistossa, mutta laajemman kokonaiskuvan saavuttamiseksi oli tarpeen tutustua projekteihin vielä laajemmassa mittakaavassa. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostui projektityöskentelystä, sekä tulosten juurruttamisesta osana projektin vaikutusta ja vaikuttavuutta.

Opinnäytetyössä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, jonka toteuttamismuotoina toimivat haastattelut ja kysely. Ensimmäisenä toteutettiin teemahaastattelut kolmelle projektitoimijalle, joiden pohjalta kyselytutkimuksen kysymykset muotoutuivat lopulliseen muotoonsa. Menetelmät tukivat hyvin toisiaan ja haastatteluiden tekeminen ennen kyselyä osoittautui opinnäytetyön kannalta onnistuneeksi valinnaksi.

Kolmen haastattelun lisäksi kyselyyn vastasi 15 projektitoimijaa, jotka olivat kaikki hyvin samaa mieltä eri teemoista. Vastaajilta saatiin positiivista palautetta työn aiheesta ja juurruttamistyökalun tarpeellisuudesta, sillä juurruttaminen koettiin enemmän aiheeksi, jota tehdään päivittäin, mutta sitä ei suunnitella. Projektitoimijat nostivat esiin myös paljon omia ideoita, joita voitaisiin hyödyntää juurruttamisessa. Vastauksista saatiin toimeksiantajalle myös arvokasta tietoa projektitoimijoiden tarpeista suhteessa kokemukseen, sekä kuultiin toimijoiden ajatuksia esimerkiksi yhteisistä tapahtumista ja yhteistyöstä erilaisten sidosryhmien kanssa.

Tutkimuksen perusteella täytettävät pohjat ja muistilistat saivat kokemuksesta huolimatta eniten kannatusta, joten opinnäytetyön tavoitteiden mukaisesti työn tuloksena rakentuivat kolme työkalua: juurruttamissuunnitelma (täytettävä pohja) ja tarkistuslista (muistilista, johon voidaan merkitä tehdyt asiat), sekä muistilista projektitoimijoille heidän esiin nostamistaan asioista projektityöskentelyssä.

The aim of the thesis was to explore the thoughts of project workers about instilling results and based on these insights, create project management tools for the project offices of the City of Tampere and Tampere Vocational College Tredu. These tools of project management will help to plan the instill in different phases of the project. The commissioner of this thesis was City of Tampere and representatives from both project offices participated in topic planning.

Even though the background of the thesis was influenced by the author's trainee period at Tredu's project office, it was necessary to examine different projects on a larger scale. The theoretical framework was based on project work and the instilling results as part of the project's impact and impressiveness.

The research in this thesis was conducted as qualitative research utilized interviews and surveys as data collection methods. Initially, themed interviews were conducted with three project workers, which helped to formulate the survey questions for improved understanding and validity. The methods complemented each other well and conducting the interviews before the survey proved to be a successful choice.

In addition to the three interviews, 15 project workers responded to the survey. All the respondents had similar answers on different themes. They gave positive feedback on the topic of the thesis and the necessity of the institutionalization tool. They thought instilling is daily thing to do, but they don't plan it. Project workers also shared many of their ideas that could be utilized. From the answers, the project workers also received valuable information to the commissioner about the needs of project workers in relation to their experience. The responses also highlighted the project workers' wishes for joint events and collaboration with various stakeholders.

Based on the research, fillable templates and checklists were most popular tools for project management. Therefore, in line with the thesis objectives, three new tools were created: an institutionalization plan template (a fillable template), a checklist (a list where completed tasks can be marked), and a checklist for project workers based on their own highlighted aspects of project work.

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Toimeksiantaja.....	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet	2
2	Projektit osana kehitystyötä.....	2
2.1	Projektin valmistelu	4
2.2	Projektin suunnittelu.....	5
2.3	Projektin toteutus	5
2.4	Projektin päättäminen	6
3	Tiedon juurruttaminen osana vaikuttavuutta	6
3.1	Juuruttamistyökalut projektityöskentelyssä	7
3.2	Viestintä tärkeänä osana juurruttamista	7
3.3	Vaikutus ja vaikuttavuus.....	9
4	Tutkimusmenetelmät.....	10
4.1	Haastattelut.....	11
4.2	Kyselytutkimus.....	12
5	Tulokset.....	12
5.1	Haastattelujen tulokset.....	13
5.1.1	Erilaiset projektit haastavat yhtäläisyyksien löytämistä	13
5.1.2	Juuruttamisen pitäisi olla osa arkea.....	13
5.2	Kyselytutkimuksen tulokset.....	14
5.2.1	Samanlaiset tarpeet kokemukseen katsomatta.....	15
5.2.2	Juuruttamistyön tulokset eivät näy projektitoimijalle.....	15
6	Johtopäätökset.....	16
6.1	Juuruttamista pidetään tärkeänä, mutta siihen ei käytetä aikaa	17
6.2	Aika on resurssi, jota ei voi tuhjata sekuntiakaan	17
7	Työkalut projektitoimintaan.....	19
7.1	Työkalu 1 – projektitoimijoiden ajatukset projektityöskentelystä	19
7.2	Työkalu 2 – tarkistuslista.....	21
7.3	Työkalu 3 – juurruttamissuunnitelma.....	22
	Lähteet	23

Kuvat, taulukot ja kaavat

Kuva 1. Mäntynevan kuvaus projektin elinkaaren vaiheista ja työmäärästä.	4
Kuva 2. Viestintä on tärkeä pohja onnistuneelle projektille (Halonen, 2021b).....	9
Kuva 3. Vaikuttavuutta voidaan kuvata esimerkiksi IOOI-mallilla.....	10
Kuva 4. Vastauksista saadut piirakkadiagrammit työkalun osalta.....	16
Kuva 5. Projektitoimijoiden ajatukset projektityöskentelystä.	20
Kuva 6. Tarkistuslista juurruttamisen työkaluna.	21
Kuva 7. Juurruttamissuunnitelma projektin erilaisille tuloksille.....	22

Liitteet

Liite 1. Kysymysrunko teemahaastatteluihin

Liite 2. Opinnäytetyön aineistohallintasuunnitelma

1 Johdanto

Opinnäytetyön päätavoitteena on kehittää Tampereen kaupungin sekä toisen asteen projektien vaikuttavuutta parantamalla juurrutuskäytänteitä. Projektitoimintaa ohjataan projektitoimistoista, joita tämän tutkimuksen kohteina ovat Tampereen kaupungin oma projektitoimisto ja Tampereen seudun ammattiopisto Tredun projektitoimisto, jonka alle kuuluvat kaikki toisen asteen projektit. Projektitoimistot kehittävät, kouluttavat ja auttavat projektitoimijoita kehittämistyössään, sekä ovat avainasemassa suunnittelemassa erilaisia tapoja, joilla voitaisiin kehittää toimintaa ja auttaa toimijoita erilaisten projektien kanssa. Varsinaisessa projektitoiminnassa puolestaan puhutaan juurruttamisesta, mutta sen tekemiseen ei varsinaisesti ole työkaluja tai suoria käytänteitä.

Opinnäytetyöprosessi sai alkunsa syksyllä 2023 Trainee-jaksosta Tampereen kaupungilla Tampereen seudun ammattiopiston projektitoimistossa. Tutkimus tehdään yhteistyössä molempien projektitoimistojen edustajan kanssa ja on toteuttamistavaltaan tutkimuspainotteinen opinnäytetyö.

1.1 Toimeksiantaja

Pirkanmaan keskiössä sijaitseva Tampereen kaupunki on Suomen kolmanneksi suurin kaupunki, sekä Pohjoismaiden suurin sisämaakaupunki, mikä toimii myös Pirkanmaan maakuntakeskuksena. Organisaatio itsessään jaetaan kolmelle palvelualueelle, joita ovat sivistyspalvelut, elinvoima ja kilpailukyky, sekä kaupunkiympäristö. (Suomi.fi, n.d.)

Tampereen kaupunki on Vetovoima&Pitovoima-tutkimusten mukaan Suomen vetovoimaisin kaupunki ollut useana vuonna peräkkäin. Tutkimuksissa korostuu vetovoiman puolelta vahvasti esimerkiksi sijainti ja kaupungin yritysten elinvoima, sekä niiden mukana tulleet palvelut asukkaille. (Haapala, 2023) Tampereen kaupungin strategiaan 2030 on myös kirjattu seuraavat painopisteet: yhdenvertaiset yksilöt, tekevät yhteisöt, hiilineutraaleja tekoja ja tulevaisuuden edelläkävijyyttä. Tekemisen kaupunkina itseään kuvaava Tampere viestii tahdostaan kehittää kestävästi uutta ja tehdä työtä sen eteen, että Tampere kehittyy ja luo mahdollisuuksia. (Mustikkamäki, 2023)

Tampereen seudun ammattiopisto Tredussa puolestaan toimiva projektitoimisto on Tredun projektien lisäksi mukana myös lukiokoulutuksen projekteissa. Tredun puolella projekteja on käynnissä vuosittain 20–30, jotka jaetaan kolmeen eri kehittämissalkkuun: Kestävä

elämäntapa, yrittäjyys ja Älykäs teknologia. Projektien avulla pyritään kehittämään aktiivisesti toimintaa koulutuksissa, sekä parantamaan koulutuksen laatua kohti valtakunnallisesti ammatillisen koulutuksen edelläkävijöiksi. (Tredu, n.d.) Molemmat projektitoimistot, niin kaupungin kuin Tredunkin tekevät keskenään yhteistyötä ja kuuluvat osaksi Tampereen kaupunkia, jonka takia Tampereen kaupungista puhutaan opinnäytetyössä tutkimuksen toimeksiantajana.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, millaisena projektitoimijat kokevat juurruttamistyön ja millaisesta konkreettisesta työkalusta voisi heille olla hyötyä. Tällä hetkellä projektitoiminnassa ei ole käytössä minkäänlaisia työkaluja tai ohjeistuksia projektien tulosten juurruttamiseen, vaan juurruttamista toteutetaan projektitoimijoiden parhaaksi katsomallaan tavalla ja tavoilla. Erilaisia viestintäsuunnitelmia ja yleisesti projektinsuunnittelussa käytettäviä työkaluja löytyy projektitoimistoista monia, mutta varsinaisen juurruttamisen kohdalla työkalut puuttuvat suunnittelusta ja työskentelystä.

Juuruttaminen tunnetaan sanana ja jokainen projektitoimija tekee töitä tulosten juurtumisen eteen mahdollisuuksien mukaan projektin edetessä. Opinnäytetyön tavoitteena on tehdä tutkimuksen avulla juurruttamistyökalu, joka olisi selkeä ja helposti lähestyttävä tapa suunnitella ja toteuttaa juurruttamista, jotta projektien tulokset jäisivät vahvemmin osaksi yhteisöjä. Tutkimuksen tavoitteena on toteuttaa työkalu toimeksiantajan työntekijöille sopivalla tavalla, jotta sen käyttöönotto olisi mielekästä ja helppoa heti suunnitteluvaiheesta projektin loppuun asti.

2 Projektit osana kehitystyötä

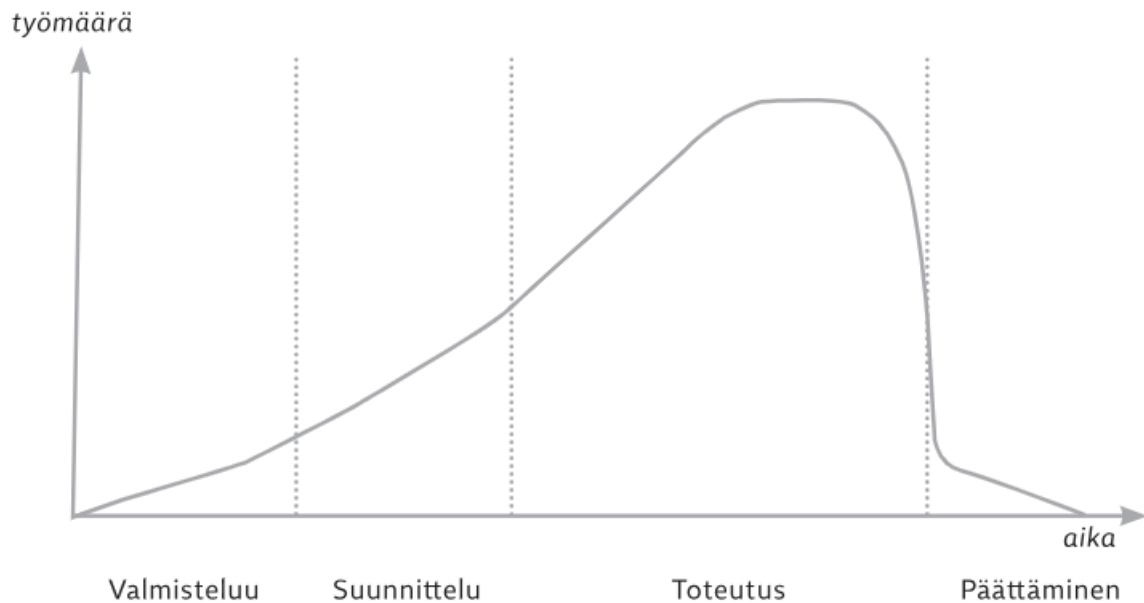
Varsinainen projektien historia on hieman hämärän peitossa, mutta pelkistetyn määritelmän mukaan voidaan kuvata, että nykyaikainen projekti on kertaluontoinen ja se toteutetaan ennalta määritettyjen resurssien ja aikataulujen mukaisesti. Perimmäisenä ajatuksena projektien tuottamisessa pidetään esimerkiksi projekteihin liittyvien epävarmuustekijöiden hallintaa, joka alkoi korostua teollisen ja teknologisen ajan mukana. Enää ei ollut tarkoitus tarkkailla esimerkiksi rakennuksen tekoa tietyssä aikataulussa, vaan mukaan tulivat symboliset arvot kohti arvontuottamista uusien teknologisten keksintöjen maailmassa. (Leppälä, 2011)

Kehitystyön tekeminen projektien muodossa on lisännyt suosiotaan monilla aloilla, jonka myötä tarve projektihallinnalle korostuu yhä enemmän arjessa. Projektien lisääntymistä ja suosiota on lisännyt projektien selkeä tulossuuntautuneisuus ja sen työskentelymuoto vastaamaan tiettyä tarvetta. Projekteille ei ole yksiselitteisiä raameja muodostamassa normia, vaan projekti voi olla mittakaavaltaan minkä kokoinen tahansa. Projekti voi olla yrityksen sisäinen työ kohdistuen esimerkiksi suunnitteluun, markkinointiin tai rakentamiseen, tai sitten projekti voidaan rahoittaa kokonaan ulkoisesta rahoituksesta ja suunnata isompiin kokonaisuuksiin. Projektissa lähdetään pureutumaan tavoitteeseen ja lähdetään toteuttamaan kehitystyötä projektipäällikön johdolla. (Igberaese, 2023)

Tyypillisesti projektin elinkaari koostuu erilaisista vaiheista, jotka Mäntyneva (2016, s. 13) jaottelee neljään: valmistelu, suunnittelu, toteuttaminen ja päättäminen.

Projektiorganisaatiossa puolestaan voi olla useita eri rooleja, joista jokaisella on tyypilliset piirteensä. Yleisistä rooleista asettaja tekee projektin käynnistämispäätöksen ja nimeää esimerkiksi ohjausryhmän, sekä huolehtii projektille tarvittavat resurssit viime kädessä. Ohjausryhmä puolestaan on projektipäällikön tukena, auttaa ja tekee tarvittavia päätöksiä liittyen projektin etenemiseen ja päättämiseen. Projektipäällikkö on puolestaan vastuussa projektin toteuttamisesta eli ohjaa projektiryhmän työskentelyä, seuraa projektin etenemistä ja on vastuussa projektin raportoinnista ja päättämisestä. Projektipäällikön johdolla projektiryhmän jäsenet tekevät työtä projektille ja osallistuvat projektiin omien tehtäväalueiden osalta. Projektin erilaisten roolien lisäksi myös projektin vaiheet ovat erilaisia, ja näissä korostuukin eri roolien tärkeys eri lailla. Ajallisesti esimerkiksi toteutus kestää usein pidemmän ajanjakson kuin muut vaiheet, mutta toisaalta ilman kunnollista valmistelua ja suunnittelua ei toteutustakaan voida tehdä. (Mäntyneva, 2016, s. 13)

Kuva 1. Kuvaus projektin elinkaaren vaiheista ja työmäärästä. (Mäntyneva, 2016, s. 13)



Kuten Mäntynevan kuvasta käy ilmi, eri vaiheiden työmäärät ja niihin käytetty aika ovat hyvin erilaisia. Jokaisella vaiheella on omat tunnuspiirteensä, joiden toteuttaminen määrittelee projektin tulevaisuutta ja onnistumisen mahdollisuuksia. Projektien ollessa keskenään hyvin erilaisia, on myös vaikea suoraan yleistää eri vaiheisiin käytettävää aikaa, mutta Mäntynevan (2016, s. 13) kaaviosta nousee vahvasti esiin toteutuksen tuoma työmäärä ja projektin vievä aika suhteessa muihin vaiheisiin.

2.1 Projektin valmistelu

Projektin käynnistymisen taustalla on jokin tarve ja ennen projektin aloittamista pitää tämä tarve tunnistaa ja määritellä. Projektin tarpeellisuus luo projektille tulevaisuuden ja usein tämän tarpeen voikin selvittää yksinkertaisesti vastaamalla kysymyksiin ”mitä” ja ”miksi” (Kantosalo, 2022). Valmisteluvaiheeseen ei ole määritelty tarkasti sen tekijää, mutta valmistelija voi olla esimerkiksi omistaja tai palvelusta vastaava henkilö. Valmisteluvaiheessa tehdään usein myös kartoitusta mahdollisista avoimista tai avautuvista rahoituksista ja valmistellaan näiden valossa tulevaa projektia. Projektin valmistelija käytännössä suunnittelee tulevan projektin suuntaviivoja esimerkiksi kokoluokan ja keston suhteen, miettii mittareita ja tekee alustavaa suunnitelmaa esimerkiksi toiminta- ja toteutustavoista. (Mäntyneva, 2016, s. 13)

2.2 Projektin suunnittelu

Käynnistämispäätöksen saatuaan projekti voi edetä suunnitteluvaiheeseen, jossa valmistelussa aloitettu työ hiotaan yksityiskohtaisemmaksi esimerkiksi laajuuden ja kattavuuden osalta, sekä suunnitellaan projektin tavoitteet tarkemmin. Suunnittelun aikana on myös tärkeää tunnistaa erilaisia riskejä ja ottaa huomioon mahdolliset ongelmakohtat, joita projektin aikana voi tulla. Projektia suunnitellessa on hyvä tehdä myös varautumissuunnitelmia ja kartoittaa tapoja, joilla voidaan edetä myös tilanteissa, kun alkuperäistä suunnitelmaa ei voidakaan toteuttaa. Konkreettisesti tässä vaiheessa on tarkoitus tuottaa esimerkiksi projektisuunnitelma, josta käy ilmi vähintään projektin tuotokset, tehtävät, vastuunjako, aikataulutus ja budjetti. (Mäntyneva, 2016, s. 44)

2.3 Projektin toteutus

Toteutusvaihe on nimensä mukaisesti työskentelyä suunnitelman pohjalta kohti tavoitetta. Varsinaisen työn tekemisen lisäksi on tärkeää muistaa, että työskentelyn aikana seurataan toteutumista ja projektin kehitystä esimerkiksi raporteilla tai suunnitelmallisesti laadituilla välitapeilla. Projektipäällikkö on avainasemassa seuraamassa projektin etenemistä ja huolehtimassa toteutuksen pysymistä suunnitelmassa. On kuitenkin myös tärkeää muistaa, että projekti ei ole suoraan epäonnistunut, vaikka suunnitelmassa ei joiltain osilta pysytä. Projektissa tuotetut havainnot ja niiden pohjalta syntyneet jatkoideat, voivat olla tärkeässä asemassa esimerkiksi seuraavan projektin suunnittelussa. (Leppälä, 2011)

Toteuttamista kuvatessa työntekemisenä, on myös muistettava, että yksi iso ja tärkeä osa-alue toteutuksessa on projektiviestintä. Viestinnän avulla eri sidosryhmät pysyvät tietoisina siitä, mitä projektissa tapahtuu ja ikäviltä yllätyksiltä voidaan välttyä. Vaikka projektityöskentely olisikin intensiivistä ja tapahtuisi vain omalla projektiporukalla, on tärkeää muistaa projektien määritelmät siinä, kuinka projektilla on tarkoitus tehdä kehitystyötä, joka vaikuttaa yleensä projektityöntekijöiden ulkopuolelle. Mäntyneva kiteyttää projektiviestinnän sisäiseen ja ulkoiseen viestintään, joissa kohderyhmiä ovat mm. projektiryhmän jäsenet, seuranta- ja ohjausryhmä, sekä projektin tilaaja, rahoittaja, tiedotusvälineet ja mahdolliset viranomaistahot, eli jopa sisäisen viestinnän piirissä on henkilöitä, jotka eivät ole projektin toiminnassa päivittäin. (Mäntyneva, 2016, s. 114)

2.4 Projektin päättäminen

Projektin ollessa aikatalutettu, on päättämisaika jo hyvissä ajoin tiedossa. On tärkeää, että päättämiseen varataan aikaa ja päätös tehdään huolella. Projektin lopputuotoksen tai tuotosten ollessa valmiita, tehdään projektista loppuraportti. Loppuraportin lisäksi projektiaineistot pitää dokumentoida ja arkistoida, sekä useimmista projekteista pidetään myös päätöstilaisuus, jossa käydään läpi projektin onnistumista, sekä mahdollisesti ideoidaan jo jatkotoimenpiteitä. Vaikka päättäminen ja loppuraportti nimellisesti mielletään projektipäällikön tehtäväksi, saadaan tästä syvempi ja monipuolisempi, kun hyödynnetään koko projektiryhmän näkemyksiä ja ajatuksia. Päättäminen on myös hyvä hetki itsearvioille ja mahdollisuus vielä viimeisen kerran tarkastella tekemistään siitä näkökulmasta, että projektista on saatu kaikki mahdollinen irti ja jaettua tietoa niin kohde- kuin sidosryhmillekin. (Mäntyneva, 2016, s. 145)

3 Tiedon juurruttaminen osana vaikuttavuutta

Tiedon juurruttaminen ja vaikuttavuus kulkevat usein käsi kädessä. Jos tuloksia ei saada juurtumaan osaksi arkea, ei voida arvioida millaisia vaikutuksia projektilla on kohderyhmään, saati sitten pidemmällä aikavälillä tapahtuvaa vaikuttavuuttakaan. Toisaalta taas juurruttamisen hyödyt ja niistä saatava tieto voivat jäädä kapeiksi, jos vaikutuksia ei huomioida tai vaikuttavuutta ei mitata.

Juuruttamisella tarkoitetaan tiedon ja käytänteiden siirtämistä projektista osaksi toimintatapoja ja rakenteita. Ilman juurruttamista ei voida arvioida vaikutusta tai vaikuttavuutta. Projekteista tehdään usein loppuraportti ja pohditaan onnistumista alussa asetettujen tavoitteiden mukaisesti, mutta hyvin nopeatempoisessa nykymaailmassa tieto jää herkästi vain kirjoittajansa käsiin, jos sen jakamiseen ei käytetä aikaa tai jakaminen on hetkellinen tapahtuma ilman pitkäaikaisempaa suunnitelmaa. Ongelmakohtia tiedon jalkauttamisessa voi olla monia, mutta yksi yleisimmäksi koettu toimintatapa on jättää tulosten jalkauttaminen loppuvaiheeseen, vaikka tätä voitaisiin tehdä jo projektin aikana jatkuvana työnä. Lisäksi projektien määritelmä aikataulullisesti ja päämäärällisesti tuo omat haasteensa tiedon jatkamisena myös projektin päätyttyä, eli miten tulokset voisivat jäädä elämään sidosryhmien keskuudessa tai tahoissa, jotka vastaavat toiminnasta projektin päätyttyä. (Sari Ullgren-Lajunen, 2017)

3.1 Juurruttamistyökalut projektityöskentelyssä

Juurruttamisesta yleisesti löytyy erilaisista lähteistä tietoa, mutta varsinaiset työkalut ovat oletettavasti yritysten omissa introissa tai niitä ei vain yksinkertaisesti ole, sillä varsinaisia pohjia on hyvin vähän vapaasti löydettävissä. Englanninkielisillä hauilla juurruttaminen nivoutuu vahvasti osaksi projektihallinnan työkaluja ja suomenkielisissä tuloksissa esiin nousevat vahvasti viestintäsuunnitelmat, sekä blogit ja kirjallisuus, joissa kerrotaan miten onnistua juurruttamisessa.

Työkalujen ja pohjien osalta esimerkkejä löytyi eniten oppilaitoksien sivuilta, joissa on tehty esimerkiksi juurruttamistyöhön liittyviä projekteja tai tutkimuksia. Liikkuva Amis -toiminnan sivuilta löytyi hyvin johdonmukainen malli, joka kohderyhmänsä mukaisesti eteni vahvasti toisen asteen opiskelijoiden näkökulmasta juurruttamisen eri vaiheita läpi selittäen asioita mahdollisimman kuvaavasti. (Suomen ammatillisen koulutuksen kulttuuri- ja urheiluliitto, Saku ry, n.d.). Lisäksi myös ammattikorkeakoulu Metropolia on julkaissut sivuillaan teoksen ”Projekti loppuu, mitä jää käteen? Sosiaalisten innovaatioiden juurruttaminen”, jossa Halosen (2021a) pohjissa näkyivät vahvemmin yritysnäkökulma, sekä erilaisten projektien sosiaalinen innovaatio, sillä taustalla vaikuttavalla projektilla on ollut tarkoitus tuoda esiin muutoksen tärkeyttä projekteja tehdessä.

Opinnäytetyön onnistumiseksi taustalla vaikuttavat myös projektitoiminnassa jo käytössä olevat pohjat, mutta uutta tutkimusta tehdessä tutustuminen myös uusiin tapoihin on tärkeä osa uuden työkalun luomista. Englanninkielisillä hakutuloksilla puolestaan nousi esiin, liitetään juurruttaminen usein projektin hallintaan. Projektihallinnan työkalusta saadaan tietoa enemmän kuin juurruttamistyökaluista, sillä näitä on löydettävissä huomattavasti enemmän. Esimerkiksi the social change agency -sivustolta löytyi paljon erilaisia pohjia, joilla tähdätään muutoksen tekemiseen. Juurruttaminenhan on muutoksen viemistä osaksi rakenteita, joten sivuston pohjista löytyy hyvin ajatuksia esimerkiksi asenteisiin liittyen. Nämäkin pohjat ohjaavat käyttäjää täyttämään askel kerrallaan ajatuksiaan, sekä etenemään loogisessa järjestyksessä. (the social change agency, n.d.)

3.2 Viestintä tärkeänä osana juurruttamista

Viestintää pidetään tärkeänä osana nyky-yhteiskuntaa ja niin sisäisen kuin ulkoisenkin viestinnän tärkeyttä nostetaan usein erilaisissa yhteyksissä. Erilaisia viestimistöpoja on monia, varsinkin sähköinen viestintä on nostanut päätään vahvasti viime vuosina muutenkin

sähköistyneessä maailmassa. Lyhyesti voidaan sanoa, että olemme viestinnän ympäröimiä ja teemme jatkuvasti viestintää huomaamattamme. Viestintä on kommunikointia ja vuorovaikutusta, jotka varsinkin työelämässä vaativat pitkäjänteistä työtä onnistuakseen. (Anhava, n.d.)

Projekteissa onnistuneeseen viestintään avainasemassa on tunnistaa kohde- ja sidosryhmät, sekä yhdistää heidät oikeisiin viestintäkanaviin. Sisäinen viestintä voi tuntua helpoimmalta suorittaa esimerkiksi yrityksen intrassa tai muissa työelämän jokapäiväisissä palveluissa isolle massalle kerrallaan, mutta välillä on hyvä huomioida digimaailmassa myös ihmisten tapaamisen tärkeys ja toisaalta taas ymmärtää viestimäärän kuormittavuus yhteisissä kanavissa. Ulkoinen viestintä taas voi tuntua helpoimmalta järjestää esimerkiksi sosiaalisessa mediassa, mutta tässä on hyvä muistaa myös tavoitettavuus ja arvioida alustat kohderyhmien mukaisiksi. (Ritola & Kukkonen, 2023)

Juurruttamisen näkökulmasta viestintä ei ole vain tiedonvälitystä, vaan viestinnällä voidaan luoda yhteyksiä, selkeyttää tavoitteita ja sitouttaa niin kohderyhmiä kuin oman projektin työporukkaa. Esimerkiksi projektitoimijoilla voi jokaisella olla omia ja ainutlaatuisia sidosryhmiä, joiden kautta ja avulla tietoisuus projektista saadaan laajemmalle leviämään ja vaikuttavuus voi parantua huomattavasti. Samalla nämä sidosryhmät voivat myös tuoda kentältä arvokasta tietoa projektityöntekijöille varsinkin siitä, mitä kentällä tapahtuu parhaillaan ja onko aiemmin tehty samanlaista kehitystyötä. On tärkeää, että sidosryhmät tietävät jo työskentelyvaiheen alusta asti, mitä projektissa tapahtuu ja pienistäkin tuloksista saadaan tietoa eteenpäin. (Anhava, n.d.)

Vaikka projektissa tehty välituloksena olisi pieni idea tai ajatus, voivat sisäiset sidosryhmät olla avainasemassa kehittämässä tätä eteenpäin. Toisaalta taas kattava ulkoinen viestintä herättää mielenkiintoa täysin tuntemattomissa sidosryhmissä. Helposti tavoitettava ja löydettävä viestintä mahdollistaa projektin päätyttyä tiedon saamisen lisäten vaikuttavuutta. Laaja ja aktiivinen yleisö jo projektin alkuvaiheissa ohjaa myös projektitoimijoita oikeaan suuntaan ja välittää sitä tietoa, mitä juuri he haluaisivat projektista tietää. On siis tärkeä pitää viestintä kaksisuuntaisena ja kuunnella, mitä vastaanottajilla on sanottavana, jotta viesti tavoittaa jatkossakin ja työskentelyyn voidaan ottaa mukaan vastapuolen ajatuksia. Juurruttamista voidaan kuvata esimerkiksi neljän V:n avulla, joita ovat viestintä, variointi, vakiinnuttaminen ja valtavirtaistaminen. (Halonen, 2021b)

Kuva 2. Viestintä on tärkeä pohja onnistuneelle projektille (Halonen, 2021b)



Viestintä on tärkeä pohja kohti vakiintuneita käytänteitä, joita projekteilla pyritään luomaan. Ilman toimivia keskusteluyhteyksiä ja viestintäkanavia ei voida luoda avointa keskustelua variointiin tai lähteä vakiinnuttamaan tuloksia. (Halonen, 2021b)

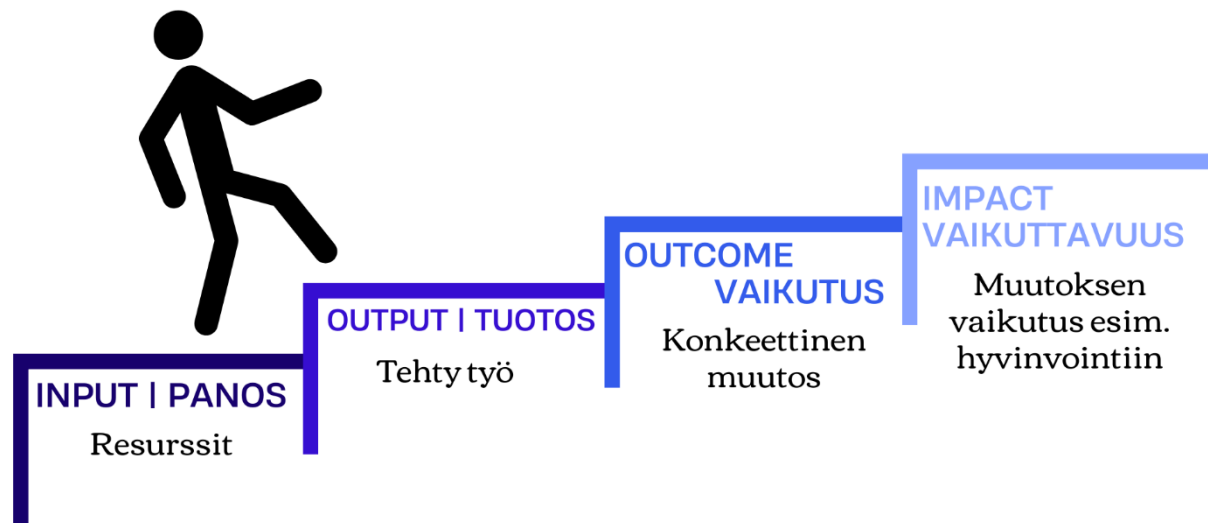
3.3 Vaikutus ja vaikuttavuus

Vaikutus ja vaikuttavuus ovat sanoina lähellä toisiaan, eikä näillä keskenään ole merkityksessä suurta eroa. Vaikutus on ensimmäinen muutos, joka saadaan aikaan kohderyhmässä ja se on usein projektin suunnittelussakin jo määritelty tavoitteiden kohdalla. Projekti siis vaikuttaa esimerkiksi kohderyhmän toimintatapoihin, asenteisiin tai mahdollisuuksiin tuloksillaan jollain tavalla. Vaikutuksen ollessa lähinnä tuloksen tekemä muutos, voidaan vaikutuksia arvioida jo projektin aikana, jos juurruttamistyötä on tehty jo varhaisessa vaiheessa pienempienkin tulosten kohdalla. (Linna & Suhonen, 2022)

Vaikuttavuus puolestaan on pidempiaikaisempaa ja laajempaan kohderyhmään osuvia vaikutuksia. Vaikuttavuus ja sen arvioiminen liitetään usein projektien jälkeiseen aikaan. Vaikuttavuutta voidaan kuvata esimerkiksi projektin tulosten avulla, eli mitä enemmän tuloksista on hyötyä, sitä vaikuttavampana projektia tai tutkimusta voidaan pitää.

Vaikuttavuuden arvioiminen on kuitenkin usein hankalaa projektityöskentelyssä, sekä se voi sekoittua helposti vaikutukseen. Vaikutukseen verrattuna vaikuttavuuden arvioiminen vie siis usein pidemmän aikaa, jotta voidaan havainnoida vaikutuksen luomia pysyviä muutoksia ja päästään arvioimaan pitkäaikaisilla vaikutuksilla työn vaikuttavuutta. Vaikutuksen ja vaikuttavuuden muutosta voidaan kuvata esimerkiksi IOOI-mallilla, jonka lyhenne tulee englanninkielisistä sanoista Input, Output, Outcome ja Impact. (Aistrich, 2014)

Kuva 3. Vaikuttavuutta voidaan kuvata esimerkiksi IOOI-mallilla.



Ensimmäinen askel kohti vaikuttavuutta on projektiin laitettava panos eli millaisilla resursseilla työtä tehdään. Resurssien pohjalta tehdään työ, jolla luodaan konkreettisia muutoksia eli vaikutuksia. Vaikutuksista syntyneet pidempiaikaisemmat ja laajemmat tulokset puolestaan luovat vaikuttavuuden. (Aistrich, 2014)

4 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda toimiva työkalu projektitoimijoille, joten on olennaista keskittyä henkilöihin, jotka työtä tekevät ja joiden käyttöön työkalu on tulossa. Erilaisia pohjia ja työkaluja on jo olemassa toimeksiantajallakin käytössä projektien yleiseen suunnitteluun, joten näiden pohjalta lähdettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa rakentamaan tutkimusta pureutuen juurruttamisen tarpeisiin.

Tutkimus toteutetaan pääasiassa kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, joka perustuu tutkimustavan mukaisesti vahvasti projektitoimistojen ja projektityöntekijöiden kokemuksiin ja toimintatapoihin. (Vilka, 2021) Tutkimuksen toteuttamiseen käytetään menetelminä haastatteluja ja kyselyä, jotka ovat toisiaan tukevia menetelmiä. Tutkimusmenetelmien sisällöt muodostuivat keskusteluista toimeksiantajan kanssa vastaamaan heidän tarpeitaan ja kysymykset käytiin vielä läpi yhdessä toimeksiantajan kanssa ennen tutkimusmenetelmien käyttämistä. Tutkimusmenetelmissä pyrittiin varmistamaan kohderyhmälleen helposti sisäistettävät kysymykset niin, että vastaaminen olisi mielekästä.

Tutkimusmenetelmien valintaan vaikuttivat menetelmien luoma mahdollisuus tukea toisiaan. Haastattelun hyvät puolet nousevat esiin, kun on tarve selvittää ihmisten asenteita, mielipiteitä tai kokemuksia. Haastattelu on haastattelijan ja haastateltavan välinen aktiivinen vuoropuhelu, joka voi olla strukturoitu tai ei-strukturoitu. Strukturoiminen on etukäteen tehtyä jäsentelyä esimerkiksi kysymyksen esittämisjärjestyksen suhteen. (Anttila, n.d.)

Kyselytutkimuksessa puolestaan pyritään yksinkertaiseen ja helposti lähestyttävään kysymysten asetteluun, jossa jokainen kysymys on tarkkaan mietitty tutkimuksen kannalta olennaiseksi. Kyselyssä vastauksien mittaaminen ja suurien vastausmäärien hallitseminen on usein haastatteluja yksinkertaisempaa. Kysely voi myös sisältää erilaisia osioita ja kysymystyyppejä, joista voidaan saada tarvittaessa hyvinkin yksityiskohtaisia vastauksia tai suurempien vastausmäärien osalta helposti tiivistettäviä tuloksia. (Tietoarkisto, n.d.)

4.1 Haastattelut

Opinnäytetyön haastattelumetodiksi valikoitui puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu. Teemahaastattelun mukaisesti sisältöä ei suunnitella tarkasti etukäteen, vaan haastattelussa annetaan haastateltavalle vapaa alusta kertoa kokemuksistaan eri teemoista alustavan kysymysrunгон avulla (liite 1). Opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamiseksi haastatteluissa on tärkeintä hahmottaa kokonaiskuvaa ennen kyselyn tekemistä, sekä selvittää kyselyä laajemmin projektitoimijoiden ajatuksia ja mielipiteitä teemoista. (Matti Hyvärinen, 2021)

Mahdolliset haastateltavat valikoituivat toimeksiantajan suositusten mukaisesti. Haastattelu järjestettiin kolmelle Tampereen kaupungin työntekijälle. Haastateltavat työskentelivät kaikki tutkimushetkellä projektien kanssa joko Tampereen kaupungilla tai toisen asteen projekteissa. Jokaisella haastateltavalla oli kokemuksia useammasta projektista projektipäällikön roolissa, mutta muuten jokainen haastateltava oli kuitenkin erilaisesta lähtökohdasta ja erilaisista projekteista.

Haastattelun teemoina toimivat projektityön irrallisuus muusta työstä, haastateltavien mieltymykset erilaisia työkaluja kohtaan, sekä heidän ajatuksensa juurruttamisen suunnitelmallisuudesta. Haastattelut ovat yksilöhaastatteluja ja jokaiselle haastattelulle varattiin aikaa noin 45 minuuttia. Haastattelut toteutetaan etäyhteydellä ja haastatteluihin varataan aikaa vapaalle keskustelulle teemojen ympärillä.

4.2 Kyselytutkimus

Tutkimuksen kohderyhmään kuuluvat kaikki Tampereen kaupungin projektityöntekijät, joten haastatteluiden avulla mahdollisimman monien erilaisten ajatusten kuuleminen ei olisi tutkimuksen kannalta mahdollista tai edes järkevää. Toiseksi tutkimusmenetelmäksi valikoitui verkkokysely, jonka etuja tämän opinnäytetyön tekemiseen haastatteluihin nähden ovat joustavuus aikataulujen suhteen, sekä mahdollisuus kysyä isommalta vastaajamäärältä samat kysymykset, joiden vastauksista päästään rakentamaan kokonaiskuvaa vastaajien ajatuksista. (Vilkka, 2021)

Kyselyssä painotetaan samoja teemoja kuin haastatteluissa, mutta teemojen kysymyksissä keskitytään haastatteluissa heränneisiin väitteisiin ja samalla pyritään saamaan tuloksina myös tietoa mahdollisista asenteista, jotka vaikuttavat projektitoiminnan taustalla. Kyselytutkimuksessa pureudutaan esimerkiksi juurruttamisen ongelmakohtiin ja toimijoiden ajatuksiin siitä, miten kehittämistyön vaikutuksia arvioidaan projektin päätyttyä. Kysely toteutetaan Microsoft 365:n Forms-lomakkeella anonymisti. Työntekijät jakavat kyselyn Tredun ja Tampereen kaupungin projektitoimistojen sisäisissä kanavissa työntekijöiden toimesta, mikä mahdollistaa kyselyn jakamisen suoraan ja ainoastaan kohderyhmälle.

Kyselyn rakenteella pyritään mahdollistamaan haastatteluita helpompi vastaamistapa, sekä löytää tiedonkeruuseen keinoja käsitellä isommasta massasta mahdollisesti löytyviä yhtäläisyyksiä. Avoimien kysymysten ansioista myös laajemmille vastauksille jää tilaa, sillä vastaajien erilainen sanavalmius ja sitoutuminen vastaamiseen tunnistettiin jo tutkimusmenetelmiä miettiessä.

5 Tulokset

Haastatteluista saatujen tuloksien perusteella päästiin luomaan jo muutamia hypoteeseja kyselylle, sekä pureutumaan vielä vahvemmin ongelmakohtiin. Vaikka usein valittuja menetelmiä käytetään toisin päin, eli ensin kysely ja sen jälkeen täydennetään vastauksia haastatteleamalla, toimi tässä tutkimuksessa käytetty järjestys hyvin. Haastattelut vahvistivat kyselytutkimukseen tulevien kysymyksien tarpeellisuuden, sekä loivat paljon tietoa juurruttamisesta projektitoimijan näkökulmista. Varsinaiset tutkimustavat tuntuivat toimivilta ja tuloksien tarkastelu, sekä yhteenvetojen luominen oli helppoa, sillä kaikki tutkimukseen osallistuneet haastateltavat ja vastaajat olivat kokonaisuuksista samaa mieltä.

5.1 Haastattelujen tulokset

Haastatteluissa nousi esiin vahvasti samoja ajatuksia, kuin ensimmäisissä keskusteluissa toimeksiantajan kanssa opinnäytetyön aiheesta. Haastateltavat olivat myös keskenään hyvin samaa mieltä teemoista, sekä tunnistivat samanlaisia projektitoiminnan puutteita ja ongelmakohtia. Haastattelujen pohjalta pystyttiin kyselytutkimuksen kysymykset toteamaan ajankohtaisiksi ja toimiviksi laajemmalle vastaajajaiselle. Teemat osoittautuivat hyviksi puheenaiheiksi, joista haastateltavien oli helppo kertoa omia ajatuksiaan ja tarttua kiinni oman työnsä osalta.

5.1.1 Erilaiset projektit haastavat yhtäläisyyksien löytämistä

Haastateltavat nostivat esiin vahvasti projektien erilaisuuksista johtuvat haasteet arvioida yleisesti projektitoimintaa ja projekteja. Projektien ulkopuolisten työntekijöiden ja kohderyhmien sitouttaminen koettiin osassa projekteissa kaukaisemmaksi ja näin ollen vaikeaksi, jolloin projektin työskentely tuntui helposti jäävän irralliseksi kaikesta muusta työstä. Toisaalta jotkut projektit sitoutuivat suoraan erilaisten ihmisten arkeen tai esimerkiksi strategian ytimeen, jolloin projektityöskentely koettiin puolestaan helpommaksi juurruttamisen osalta. Samanlaisia ajatuksia heräsi myös projektin sisällön suhteen, eli vaikuttaessa prosesseihin ja sitouttaessa henkilökuntaa, projektin tulostenkin jakaminen ja juurruttaminen helpottuu.

Ainoita eroavaisuuksia haastatteluissa nousi esiin projektien työtavoissa, sillä Tredun puolella projekteissa on huomattavasti yleisempää, että työntekijä käyttää vain osaa työajastaa projektityöhön, jolloin muu työ on vahvasti enemmän läsnä arjessa koko ajan. Projekteissa voi olla myös useampia työntekijöitä, jotka tekevät myös muuta työtä samalla, jolloin tieto projekteista leviää arjessa huomaamattomasti koko ajan. Kaupungin projekteja kuvattiin haastatteluissa hieman suuremmiksi ja työntekijöiden työaika myös oli vahvemmin täysin projektissa. Tredun puolelta nostettiin esiin työskentelytavoista myös, että yhdellä projektipäälliköllä tai -työntekijällä voi olla työpöydällään useampia projekteja samaan aikaan, joka puolestaan lisää jo suoraan itsessään projektien keskinäistä yhteistyötä.

5.1.2 Juurruttamisen pitäisi olla osa arkea

Juuruttaminen koettiin haastatteluissa varsinkin kokeneempien projektipäälliköiden osalta työksi, jota pyritään tekemään koko projektin ajan osana arkipäiväistä työskentelyä. Vaikkei

juurruttamista haastateltavien mukaan varsinaisesti suunnitella, korostui haastatteluissa juurruttamisen tärkeys ja varsinkin ajankohdan osalta jokainen haastateltava korosti ajoissa aloittamista. Juurruttaminen koettiin kaiken kaikkiaan projektityöskentelyn ydintekemiseksi koko projektin matkan ajan.

Tärkeimpinä asioina juurruttamisen onnistumisen kannalta haastateltavat nostivat esiin sidosryhmien tunnistamisen ja kohderyhmien erilaiset tarpeet. Lisäksi viestinnän merkitys, sekä ulkoisen ja sisäisen viestinnän erilaisten heikkouksien ja mahdollisuuksien tunnistaminen nousi esiin kaikkien haastateltavien pohdinnoissa. Haastattelujen perusteella helpoin ja tutuin reitti ei välttämättä toimi kaikkien projektien kanssa tai ole edes ajankohtainen projektin edetessä. Viestinnän ja juurruttamistyön koettiin kulkevan vahvasti yhdessä ja olevan sidoksissa toisiinsa koko projektin ajan.

Varsinaisesti juurruttamista avustavan työkalun osalta haastateltavat kokivat potentiaalisimmiksi muistilistat ja valmiit pohjat, jotka voisivat olla sisällytettyjä jo valmiisiin työkaluihin tai olla esimerkiksi osana suunnitteluun soveltuvien pohjien pakettia. Vastauksista nousi myös esiin, että kiinteät vuosikellot ja hyvin tarkasti aikaan sidonnaiset suunnitelmat eivät haastateltavien mielestä ole tähän käyttöön sopivia jo pelkästään muuttuvien ympäristöjen vuoksi.

5.2 Kyselytutkimuksen tulokset

Kyselyyn vastasi 15 projektitoimijaa ja suurin osa vastaajista vastasi kaikkiin kysymyksiin. Haastattelujen tavoin kyselytutkimuksessa nousi esiin, kuinka tärkeänä juurruttamisen tekemistä pidetään projektitoimijoiden keskuudessa. Kyselystä myös huomasi, kuinka vastaajat alkoivat kyselyä täyttäessään pohtimaan syvemmin, miten juurruttamista voitaisiin tehdä paremmin ja mikä ei toimi tällä hetkellä, sillä vastauksien pituus ja sisällön laatu kasvoi loppua kohden. Myöhemmin olleissa avoimissa kysymyksissä myös kerrottiin ratkaisuehdotuksia ja ideoitiin vastauksia aikaisempiin kysymyksiin.

Kysymyksistä eniten sanottavaa vastaajilta löytyi kysymyksiin, joissa pohdittiin syitä sille, mikseivät tulokset juurru ja toisaalta taas mitkä ovat ne tekijät, että juurruttamisessa onnistutaan. Omalta osaltaan taas kaksi ensimmäistä avointa kysymystä projektien tulosten esittelystä ja kehitystyön vaikutuksista keräsivät huomattavasti lyhyempiä vastauksia. Vastauksissa näkyi projektitoimijoiden kiinnostus ja halu edistää juurruttamiskäytänteitä, sekä lisätä projektien vaikuttavuutta.

5.2.1 Samanlaiset tarpeet kokemukseen katsomatta

Kyselystä nousi haastatteluja paremmin esiin, kuinka eri kokemuksella varustetut projektitoimijat ajattelevat samanlailla, mutta kaipaavat ehkä hieman erilaista tukea omaan kokemukseensa nähden. Kokemukseen katsomatta kuitenkin johdon ja esihenkilöiden tuen tärkeyttä korostettiin huomattavan paljon (80 % vastaajista), ihan niin normaalissa projektitoiminnan arjessa projektin alusta loppuun kuin juurruttamistyössäkin. Kyselystä nousi esiin myös rakenteellisia asioita projektitoiminnasta, joiden avulla työntekijöiden työympäristöä voitaisiin parantaa niin, että projektitoimijat pystyvät tekemään työtään varmemmin ja keskittyen paremmin projektityöskentelyn kannalta olennaisiin asioihin työssään. Isoimpana asiana työntekemisen hankaloittavista asioista nostettiin esiin byrokratia, joka hidastaa työtä ja saa työntekijät kokemaan, että tekevät samat asiat moneen kertaan eripaikkoihin, sekä käyttävät paljon projektin työaikaa selvittääkseen, miten asiat pitäisi tehdä byrokraattisissa rattaissa oikein. Esimerkkeinä byrokraattisista haasteista projektityöskentelyn osalta vastaajat nostivat esiin työajanseurannan ja erilaiset lupa- tai toimintamenettelyt. Projektityöntekijät haluaisivat siis käyttää byrokraattiaan menevää aikaa esimerkiksi juurruttamistyöhön.

Vaikka johdon tuki ei suoraan kuulosta juurruttamiseen liittyvältä asialta, nostettiin samoissa aiheissa esiin, että jos omia esihenkilöitä tai johtoa ei kiinnosta työntekijän tekemä kehittämistyö, miksi se kiinnostaisi muita. Kyseessä ei kuitenkaan ollut väite nykyisestä toiminnasta, vaan enemmän tunnepuoleinen ajatus siitä, mitä projektityöntekijät toivoivat johdolta ja työkavereiltaan. Samanlaisia ajatuksia nousi enemmänkin esiin projektitoimijoiden keskuudessa, sillä toimijat kokevat olevansa usein aika yksin ja sidosryhmät koetaan vain työkaluina eikä esimerkiksi tunnisteta suoraan, että sidosryhmissä voi olla esimerkiksi muita projektityöntekijöitä, jotka voisivat tukea ja olla samassa tilanteessa olevia työkavereita.

Kyselyn vastauksista nousi mielenkiintoisena yksityiskohtana, että melkein 70 % vastaajista oli sitä mieltä, että sisäinen viestintä on hankalaa. Ennen tutkimusta oletus oli, että ulkoinen viestintä tuntuu hankalalta, joka tutkimuksessa piti paikkaansa, mutta prosentuaalisesti sisäistä viestintää pidettiin jopa hankalampana. Sisäisen viestinnän ongelmat kertovat myös omalta osaltaan projektitoimijoiden yksin jäämisen -tunteesta ja sidosryhmien pienuudesta.

5.2.2 Juurruttamistyön tulokset eivät näy projektitoimijalle

Jopa haastatteluja enemmän kyselyn vastauksissa nostettiin esiin, että vaikutuksien ja vaikuttavuuden arvioiminen on vaikeaa, sillä usein projektityöntekijän työsuhte loppuu tai

hän siirtyy toisiin työtehtäviin heti projektin päättymispäivänä. Juurruttaminen koetaan siis työnä, jonka projektityöntekijät tekevät, mutteivat näe sen tuloksia välttämättä ollenkaan itse. Osittain tämä koettiin myös ongelmaksi, sillä juurruttaminen projektityöntekijöiden näkökulmasta isoimmalta työltään jää projektin loppuun, jossa on muutenkin paljon tekemistä ja hiljalleen päättyvät työsuhteet, vaikka juurruttamista kuitenkin olisi hyvä tehdä koko projektin ajan.

Kyselyyn vastanneista projektitoimijoista 50 % haluaisi esitellä tai palata projektin tuloksiin tulevaisuudessa, esimerkiksi vuoden päästä projektin päättymisestä. Tämä kertoo projektityöntekijöiden kiinnostuksesta projektia kohtaan vielä projektin ja oman työsuhteen päätyttyä. Noin 30 % vastaajista myös koki, ettei projekteja juuri esitellä yksikössä päättymisen jälkeen tai sen kehittämistyön vaikutuksia arvioida enää loppuseminaarin jälkeen. Vastauksissa nousi myös esiin tietämättömyys siitä, mitä yksiköissä tapahtuu sen jälkeen, kun projekti on päättynyt.

6 Johtopäätökset

Kaiken kaikkiaan haastattelujen ja kyselyn tulokset tukivat toisiaan. Työkalun osalta tutkimukseen vastanneet nostivat esiin täytettävät pohjat ja muistilistat, jotka ovat hyvin samanlaisia työkaluja, joita projektitoimistot jo nyt tarjoavat eri aiheisiin projektitoimijoille. Projektitoimijan taustasta huolimatta tarpeet ja ajatukset olivat hyvin samanlaisia juurruttamisesta ja projektityöskentelystä yleisesti.

Isoimpia eroja projektitoimijoiden kokemukseen nähden nousi juuri työkalua koskien. Uudempien projektitoimijoiden keskuudessa nousi hieman enemmän tarvetta valmiille esimerkeille, kun taas kokeneimpien projektitoimijoiden keskuudessa nousi täytettävät pohjat ja muistilistat, joiden avulla voi vain tsekata nopeasti muistaako oikeita asioita. Kuitenkin taustalla on sama tarve, eli halu suunnitella ja keskittyä juurruttamiseen samantyyppisillä kuin esimerkiksi viestintään.

Kuva 4. Vastauksista saadut piirakkadiagrammit työkalun osalta.



Kyselyyn vastanneet pystyttiin jakamaan kokemuksensa mukaan melko tasaisesti kolmeen eri kategoriaan, joita olivat: noin yhdestä viiteen projektia, viidestä kahteenkymmeneen ja useampi kymmenen projektia. Näiden avulla nähtiin, kuinka työkalun osalta täytettävät pohjat ja muistilistat pitivät vahvasti suosionsa. Kuitenkin suorat esimerkit muuttuivat kokemuksen myötä vahvemmin prosessikuvauksiksi ja kattavampiin tietopaketteihin esimerkiksi oppaiden merkeissä.

6.1 Juurruttamista pidetään tärkeänä, mutta siihen ei käytetä aikaa

Kuten haastatteluissa ja kyselytutkimuksessa molemmissa nousi esiin, juurruttamista pidettiin yhtenä projektitoiminnan tärkeimmistä töistä. Projektityöntekijät pohtivat myös itse asioita, jotka vaikuttavat juurruttamiseen käytettävään aikaan. Vaikka juurruttaminen koetaan tärkeänä, on usein pakolliset ja byrokraattiset työt pois siihen käytettävästä ajasta. Osittain vastauksista oli nähtävissä ja jopa suoraan kerrottuna, että on helpompi ottaa aikaa pois sellaisesta, mitä ei ole suunniteltu, kuin sellaisesta, josta on tarkat suunnitelmat.

Juuruttamisen suunnitelmallisuutta pidettiin hyvänä asiana ja projektitoimijoiden näkökulmasta työkalun suurin hyöty tulee sen olemassaolosta eli siitä, että suunnitteluvaiheessa on pakko hieman luovuttaa ajatuksia myös juurruttamiselle. Näin juurruttaminen ei jää vain puheisiin ja ilmaan heitettyjen suunnitelmien varaan, vaan on yhdessä mietittyä ja suunniteltua, jolloin työskennellessä on helpompi lähteä sitä myös toteuttamaan. Projektitoimijat tunnistivat vastauksissaan viestinnän tärkeyden, joka osaltaan nosti ristiriitaa näiden kahden asian välille. Viestintää suunnitellaan, mutta juurruttamista ei, vaikka molempia pidettiin samanlaisessa arvossa ja toisiinsa sidoksissa olevina. Esiin nousi kuitenkin ajatuksia siitä, voisiko esimerkiksi viestintäsuunnitelmaan lisätä omaksi kohdaksi juurruttamisen tai miksei projektitoimiva voisi itse suunnitella viestintään ajatuksia myös juurruttamisesta. Projektitoimijoilla on kuitenkin vahva halu tehdä laadukkaampaa juurruttamistyötä ja saada omaa kädenjälkeään näkyville kehittämistyön kautta, joten yleinen kiinnostus juurruttamiseen välittyi vahvasti vastauksissa.

6.2 Aika on resurssi, jota ei voi tuhata sekuntiakaan

Projektitoiminnan kompastuskiveksi muodostui vahvasti resurssit, joista nostettiin erityisesti esiin aika. Projektityöntekijät kokevat, että työ on vahvasti aikataulutettua ja sitovaa, jolloin

kaiken uuden tai yllättävän tekeminen voi tuntua hankalalta tai siihen tarttuminen on suhteettoman työlästä saatavaan hyötyyn nähden. Juurruttamista pitäisi tehdä koko projektin ajan, viestinnän tulisi olla yhtenäistä ja aktiivista, sekä byrokratian kiemurat pitäisi osata ennen varsinaisen ongelman ilmaantumista. Nämä olivat kaikki asioita, joita projektityöntekijät kokevat haasteiksi omassa työssään.

Projektityöntekijöiden näkökulmasta kaivattaisiin enemmän matalan kynnyksen tilaisuuksia, joissa projekteja voisi esitellä jo siellä toteutusvaiheessa ja projektityöntekijät voisivat verkostoitua uusien sidosryhmien kanssa. Kuitenkin yksittäisen projektin tapahtumat eivät tunnu saavan ihmisiä paikalle, vaan huomattavasti kannattavampaa olisi järjestää isompia yhteisiä tilaisuuksia. Yhteisessä tilaisuudessa myös yksittäisen projektityöntekijän työmäärä vähenee, sekä viestinnällisesti tavoitetaan suurempi joukko ihmisiä saman asian ääreen. Onhan se myös työntekijöiden ja potentiaalisten osallistujien näkökulmasta helpompi järjestää ja saada kalentereihin sopimaan kerran tai kaksi vuodessa tapahtuma, jossa muutaman tunnin ajan esitellään projekteja, kuin että viikoittain on jokaisella projektilla joku omansa. Isommat kokonaisuudet helpottavat myös projektitoimijoiden tutustumista keskenään, sekä ovat jo tapahtumina näkyvämpiä herättämään tietämättömän ohikulkijan kiinnostuksen.

Viestintä puolestaan kaatuu projekteissa helposti osaamattomuuden puolelle, kun uusia kanavia syntyy vauhdilla. Projektitoimijat eivät välttämättä ole ennestään käyttäneet edes aiemmin käytössä olleita ulkoisia tai sisäisiä kanavia ennen työsuhteen alkua. Myös sidos- ja kohderyhmien mukaan suunniteltu viestintä edistää juurrutuskäytänteiden jakamista tehokkaasti oikeaan suuntaan ja oikeille tahoille. Viestintää suunnitellessa on tärkeää muistaa sisäisen ja ulkoisen viestinnän ero, sekä tunnistaa ja arvioida, minkälainen viestintä toimii missäkin viestimisvälineessä ja keille se on tarkoitettua. Juurruttamisen kannalta viestinnän toimivuutta helpottaa viestintätapojen analysointi ja seuranta heti ensimmäisistä viesteistä alkaen, jotta viestinnän kautta saavutetut sidosryhmät saavat juurruttamisviestinnän heille parhaiten toimivallaan tavalla.

Varsinkin juurruttamiskäytänteisiin liittyvässä viestinnässä on projektitoimijoiden mukaan huomioitava, että esimerkiksi Tampereen kaupungin työntekijöiden ulkopuolelta tulevalle projektipäällikölle Tampereen kaupungin intran ja erilaisten sovellukset, sekä tapojen sisäistäminen vie aikaa. Kyselyssä nostettiin esiin kaupungin erilaiset sovellukset ja tunnusten haltuunotto, jotka vaativat jokaiselta työntekijältä opettelua. Vaikka projektin suunnittelussa mukana oleville työntekijöille intra olisi tutuin viestimisväline, se ei välttämättä ole projektitoimijalle saavutettavuudeltaan heti helpoin käyttää. Sama tilanne voi olla myös

edessä, jos projektin työntekijät muuttuvat projektin aikana, jolloin on erityisen tärkeää, että uusille henkilöille jaetaan tietoa ja saatetaan tietoisuuteen toimivista tavoista. Samassa tilanteessa myös sidosryhmiä on yleensä talon sisällä uudelle toimijalle huomattavasti vähemmän ja esimerkiksi toimintatavat onnistuneen juurruttamisen toteuttamiseksi on luotava puhtaalta pöydältä. Suoraan ei voida siis verrata juurruttamistyönsuunnittelussa uutta projektipääallikköä ja jo samoissa työyhteisöissä toiminutta projektipääallikköä, sillä lähtökohdat ovat hyvin erilaisia. Kuitenkin isossa mittakaavassa molempiin pätevät samat asia: pitää tutustua ja oppia tuntemaan kohderyhmä, sekä tietää, mikä on paras tapa saada kaikki mahdollinen irti sidosryhmistä. On kuitenkin myös muistettava, että vaikka hieman kokeneemmalla projektipääallikolla olisi jo valmiita sidosryhmiä, on hänenkin uskaltauduttava tarkastella näiden ajankohtaisuutta uuden projektin kohdalla.

7 Työkalut projektitoimintaan

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda projektitoiminnan käyttöön työkalu tai työkalut, joilla voidaan parantaa juurruttamistyötä. Tutkimuksen tuloksien mukaan projektityöntekijöillä on paljon ajatuksia, millaista juurruttamistyön tulisi olla ja miten sitä pitäisi mahdollisesti toteuttaa. Juurruttamistyö ei varsinaisesti muutu projektin edetessä, joten työkalun tulisi tutkimuksen mukaan olla monikäyttöinen, sekä enemmän eteenpäin johdatteleva muistilista kuin kokonainen opas.

Erilaisista valmiista työkaluista nousee esiin niiden käyttäjäystävällinen täyttäminen, eli pohjat ohjaavat käyttäjänsä ja kertovat, miten edetä. Projektit ovat toimijoiden mukaan monivaiheisia ja projektityöntekijöillä on paljon tehtävää, joten työkalun käyttäminen ei saa vaatia käyttäjältään pitkää tutustumista tai vieraita käsitteitä. Yleisesti työkalujen sisällöistä mainitaan toive niin kohdentamisesta käyttäjilleen niin sanallisen viestinnän kuin ulkoasunkin puolesta, mikä yksinkertaistaa niiden käyttöä.

7.1 Työkalu 1 – projektitoimijoiden ajatukset projektityöskentelystä

Kuten tutkimuksestakin kävi ilmi, projektitoimijoilla on laajasti ajatuksia siitä, miten juurruttamistyötä voisi tehdä. Ajatuksia juurruttamistyöstä löytyi vastaajilta paljon ja tarkasteluun otettiin hyvin niin oma tekeminen, kuin omistajan ja johdonkin vastuut projektin kehittyessä. Isoimpana esiin nousi tietynlainen epävarmuus, joka oli esillä työskentelytavoissa ja siinä, kuinka toivottiin vahvemmin tukea erilaisilta tahoilta. Kuitenkin

projektityöntekijöiltä löytyi paljon ajatuksia ja ideoita, miten juurruttamista ja projektityöskentelyä tulisi tehdä.

Kuva 5. Projektitoimijoiden ajatukset projektityöskentelystä.

Projektin tulosten juurruttaminen



Ideoi ja suunnittele

Projektin suunnitteluvaiheessa on hyvä muistaa myös juurruttaminen. Miten juurruttaminen huomioidaan erilaisissa suunnitelmissa? Keitä ovat sidosryhmät ja miten heidät tavoitetaan?

Kommunikoi ja viesti

Kerro niin hyvistä kuin huonoista kokemuksista kollegoille, johdolle ja esihenkilöille. Uskalla tehdä viestintää ja ottaa yhteyttä matalalla kynnyksellä myös sisäisiin tukiverkostoihin. Valmiit verkostot voivat olla helppo lähtökohta, mutta uskalla tutustua uusiinkin mahdollisuuksiin.



Seuraa ja reagoi

Onko projektille löytynyt uusia sidosryhmiä tai projektissa syntynyt pieniä tuloksia? Hieno! Toimivaksi koettuja tapoja kannattaa jatkaa, mutta on muistettava, että alussa suunnitellut tavat voivat muuttua maailman mukana. Älä siis jäähdy ja luota sokeasti alkuperäiseen suunnitelmaan.



Kerro ja ole läsnä

Pienetkin tulokset projektin matkanvarrella ovat tärkeitä! Ole ylpeä työstäsi, kerro siitä eteenpäin ja herätä kiinnostusta projektin ollessa jo käynnissä. Uskalla kehua ja yhdistää.



Tredun projektitoiminnassa on ollut jo vuosia käytössä projektipäälliköille ”huoneentaulu”-nimellä kuva, johon on liitetty kaikki tärkeimmät muistettavat asiat. Tästä jo käytössä olevasta työkalusta heräsi ajatus luoda samanlainen myös juurruttamistyöstä. Kuva toimii johdatuksena ja on tehty vahvasti projektitoimijoiden ajatusten pohjalta.

7.2 Työkalu 2 – tarkistuslista

Projektien erilaiset vaiheet ja organisaatioiden erilaiset toimintatavat johtavat siihen, etteivät aina projektia toteuttavat projektityöntekijät ole mukana hakuvaiheessa. On kuitenkin tärkeää, että juurruttamista mietitään ja sen onnistumiseen vaikuttavat tekijät huomioidaan jo alkumetreillä. Ennen toteuttamista projektin vaiheissa on mukana myös kokeneita toimijoita ja projektitoimistojen työntekijöitä, jolta löytyy vahvaa osaamista tehdä alkutyötä projektille. On kuitenkin hyvä miettiä rahoituksen auettua, millaiset edellytykset projektilla on onnistuakseen ja miten se vaikuttaa juuri käynnissä olevaan projektiin. Parhaimmassa tapauksessa kehitystarve on jo olemassa ennen rahoituksen aukeamista. Tarkistuslista auttaa projektin jokaisessa vaiheessa niin uutta kuin vanhempaakin projektitoimijaa muistuttamaan mieleensä, mitä kaikkea tulisi ottaa huomioon (Halonen, 2021c).

Kuva 6. Tarkistuslista juurruttamisen työkaluna.

		Kyllä	Osin	Ei
Projektin taustat organisaatiossa 1	Projektin tavoitteet liittyvät organisaation tavoitteisiin tai strategiaan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Projekti on kehitystyöltään ajankohtainen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Projektin työntekijät tulevat organisaation sisästä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Keskusteluyhteys projektityöntekijöiden, omistajan ja johdon välillä on toimiva, sekä toimintatavat on yhdessä sovittu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Juuruttamisen huomioiminen suunnitteluvaiheessa 2	Juuruttaminen on huomioitu viestintäsuunnitelmassa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Projekti-suunnitelmassa on kuvattu juurruttamista ja sovittu vastuualueet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Kohderyhmää on kuultu ja huomioitu jo suunnitteluvaiheessa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Juuruttamiseen on suunniteltu omat mittarit, joilla seurataan sen edistymistä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sidosryhmät osana juurruttamista 3	Suunnitelmista käy ilmi, miten tulokset ja käytänteet jäävät kohderyhmän saataville päättymisen jälkeen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Sidosryhmät osana juurruttamista			
	Projektin erilaiset sidosryhmät on tunnistettu ja listattu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Sidosryhmien erilaiset tarpeet ja mahdollisuudet on huomioitu suunnittelussa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tavoitteet juurruttamisen edistämiseksi: 4	Projektin työntekijöillä on verkostoja muihin projektitoimijoihin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Sidosryhmiä on suunniteltu sitoutettavan koko projektin ajan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Viestintä juurruttamisen ytimessä			
	Viestintää on suunniteltu kanavakohtaisesti ja kohderyhmien mukaiseksi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projektin viestintäsuunnitelmassa on omat osiot sisäiselle ja ulkoiselle viestinnälle, sekä erilaisille sidosryhmille.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sisäisen viestinnän kanavat ovat tuttuja projektityöntekijöille.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Suunniteltu ulkoinen viestintä on muutakin kuin Meta (Facebook ja Instagram).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Tutkimuksessa tulleissa toiveissa työkalusta nousi esiin tarkistuslista, joka voidaan täyttää esimerkiksi projektin alkuvaiheessa, jotta projektityöntekijöille saadaan työskentelyyn mukaan heti ajatuksia siitä, mitä juurruttaminen on. Osa kohdista ovat sellaisia, joihin voidaan palata ja esimerkiksi katsoa, miten vastaukset muuttuvat, jos lista käydään ensimmäisen kerran läpi suunnittelussa ja toisen kerran esimerkiksi puoli vuotta projektin alkamisen jälkeen.

7.3 Työkalu 3 – juurruttamissuunnitelma

Projekteissa syntyy usein välituloksia ennen projektin varsinaista päätöstä. Isossa osassa projekteja on projektitoimijoidenkin mielestä arvioitavia välitavoitteita, joista voidaan juurruttamisen suhteen lähteä liikkeelle. Kuitenkin projektien ollessa niin erilaisia, on käytön kannalta tärkeää, että työkalu on sopiva erilaisiin tilanteisiin ja toimii niin isommissa kuin pienemmissäkin juurrutettavissa asioissa tai käytänteissä.

Kuva 7. Juurruttamissuunnitelma projektin erilaisille tuloksille.

<p>1. Juurrutettava asia/tulos: Mitä yritetään juurruttaa?</p>	<p>5. Kiinnityspisteet Mihin asia liittyy tai voiko sen yhdistää suoraan esimerkiksi strategian johonkin osaan? Onko samantapaista tehty aiemmin?</p>	<p>6. Ongelmakohdat Mitkä ovat onnistumisen mahdolliset esteet? Mihin pitää erityisesti kiinnittää huomiota onnistuakseen?</p>
<p>2. Kohderyhmä Keskä ovat juurrutettavan asian kohderyhmää? Miten heidät tavoitetaan? Ovatko he olleet jo mukana kehitystyössä?</p>	<p>4. Tavoitteet Mitä juurruttamisella tavoitellaan? Millaisia vaikutuksia haetaan ja voidaanko niitä arvioida jotenkin?</p>	<p>7. Viestintä Kelle, missä ja miten viestitään? Mitä sisäisiä ja ulkoisia kanavia tulisi käyttää?</p>
<p>3. Sidosryhmät Keskä tai mitkä ovat projektin sidosryhmiä, miten heitä voitaisiin hyödyntää? Voivatko sidosryhmät olla juurruttamisen ytimessä?</p>		<p>8. Toteutus Onko jotain jo tehty? Mitä asioita pitää tehdä juurruttamisen eteen? Mistä lähdetään liikkeelle?</p>

Juurtuminen vaatii sitoutumista ja kuten projektitoimijatkin kokivat, on juurruttamista tärkeä suunnitella erilaisien osa-alueiden myötä. Tärkeiksi asioiksi nostettiin kohde- ja sidosryhmät, sekä viestintä, kiinnityspisteet ja ongelmakohtien tunnistaminen. Käytännössä siis hyvin perinteisiä asioita, joita arvioidaan koko projektin ajan. Kuitenkin työkalussa on huomioitu, että pelkästään avainsanojen perusteella täyttäminen voi olla hankalaa. Jokaista kohtaa on työkalussa avattu hieman, jotta asioiden miettiminen ja työkalun täyttäminen olisivat yksinkertaisempaa ja helposti sisäistettävää.

Lähteet

- Aistrich, M. (3. 3 2014). *Kannattaako vaikuttavuutta yrittää mitata?* Sitra.
<https://www.sitra.fi/artikkelit/kannattaako-vaikuttavuutta-yrittaa-mitata/>
- Anhava, E. (n.d.). *palvelumme - viestintä*. ERA. <https://eracontent.fi/palvelut/viestinta/>
- Anttila, P. (n.d.). *Tutkimuksen taito ja tiedon hankinta*. <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#9.1.4.1%20Avoin%20haastattelu>
- Haapala, R. (29.3.2023). *Tutkimus: Tampere edelleen Suomen vetovoimaisin kaupunki*.
<https://www.tamperelainen.fi/paikalliset/5824369>
- Halonen, K. (2021a). *Työpohjat*. Vaikuttava projekti.
https://vaikuttavaprojekti.metropolia.fi/wp-content/uploads/2021/06/Osuma_-_tyopohjat-4v_interaktiivinen_eisaavutettava.pdf
- Halonen, K. (2021b). *Projekti loppuu, mitä jää? sosiaalisten innovaatioiden juurruttaminen*.
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/498615/2021%20OIVA%2033%20Projekti%20loppuu%20mit%c3%a4%20j%c3%a4%c3%a4.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Halonen, K. (2021c). *Hakuvaihe*. Vaikuttava projekti.
<https://vaikuttavaprojekti.metropolia.fi/hakuvaihe/>
- Igberaese, D. A. (2023). *Introduction to project management a source book from traditional pm basics*. London and New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Kaakinen, T. (13.12.2023). *Onnistunut projekti*. <https://www.balentor.fi/onnistunut-projekti>
- Kantosalo, J. (6.12.2022). *Projektin eri vaiheet*. Proakatemia.
<https://esseepankki.proakatemia.fi/projektien-eri-vaiheet/>
- Leppälä, K. (2011). *Projektitoiminnan musta kirja*. readme.fi.
- Linna, P.;& Suhonen, M. (13.6.2022). *Vaikutus vai vaikuttavuus?* Valtiokonttori:
<https://www.valtiokonttori.fi/blogi/vaikutus-vai-vaikuttavuus/>
- Matti Hyvärinen, E. S. (2021). *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*.
 Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto:
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>
- Mustikkamäki, N. (25.4.2023). *Tampereen strategia*. <https://www.tampere.fi/tampereen-strategia>
- Mäntyneva, M. (2016). *Hallittu projekti: järkevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen*. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy.

- Ritola, M.;& Kukkonen, E. (13.1.2023). *Viestinnällä merkittävä rooli aina hankkeen suunnittelusta tulosten juurruttamiseen*. <https://dialogi.diak.fi/2023/01/13/viestinnalla-merkittava-rooli-aina-hankkeen-suunnittelusta-tulosten-juurruttamiseen/>
- Sari Ullgren-Lajunen, K. R. (7. 12 2017). *Kuinka saada hankkeen tulokset juurtumaan rakenteisiin, joita ei vielä ole?* THL Blogi. <https://blogi.thl.fi/kuinka-saada-hankkeen-tulokset-juurtumaan-rakenteisiin-joita-ei-viela-ole/>
- Suomen ammatillisen koulutuksen kulttuuri- ja urheiluliitto, Saku ry. (n.d.). *Juurruttaminen*. Liikkuva amis. <https://liikkuvaamis.fi/wp-content/uploads/2020/09/juurutus-suunnitelma2020.pdf>
- Suomi.fi*. (n.d.). *Tampereen kaupunki*. <https://www.suomi.fi/organisaatio/tampereen-kaupunki/9f86d069-d21b-4c5f-b901-8e2e4e9f9639>
- the social change agency. (n.d.). *Resources*. the social change agency. <https://thesocialchangeagency.org/resources/>
- Tietoarkisto. (n.d.). *Kyselylomakkeen laatiminen*. Tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/kyselylomake/laatiminen/>
- Tredu. (n.d.). *Projektit*. Tredu.fi: <https://www.tredu.fi/tredu/projektit/sivu/3/?project-search&active-only=on&portfolio>
- Vilkka, H. (2021). *Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiin*. PS-kustannus.

Liite 1. Kysymysrunko teemahaastatteluihin

Teemahaastatteluisissa keskustellaan alla olevien teemojen ympärillä. Keskustelua ei käydä kysymysjärjestyksessä, vaan liikutaan haastateltavan ajatusten ja pohdintojen mukaan.

- Tuntuuko, että projektit ovat irrallaan muusta työstä? Miksi?
- Millaisista työkaluista on ollut hyötyä ihan työelämässä tai projekteissa yleensä?
Onko helpoin lueskella ohjeistuksia vai täytellä esimerkiksi valmista pohjaa?
- Miten projektin juurruttaminen, missä vaiheessa koetaan tämä helpoimmaksi tehdä, entä missä vaiheessa se pitäisi aloittaa? Suunnitellaanko tätä?
- Olisiko hyötyä, jos pitäisi tehdä juurruttamissuunnitelma projektin suunnitteluvaiheessa?
- herääkö ajatuksia enemmän?

Liite 2. Opinnäytetyön aineistohallintasuunnitelma

Tutkimusaineiston tallennus ja säilytys

Tutkimusaineistoja ovat haastattelut ja kyselyt. Kysely on suoraan anonyymi ja vastaaminen tähän tapahtuu Hämeen ammattikorkeakoulun tilin kautta luodulla Microsoft 365 Forms-lomakkeen kautta. Tämän lisäksi tutkimuksen edetessä toteutetaan haastatteluja, jotka käsitellään anonyymisti ja kaikille saaduille tiedoille suoritetaan tarvittaessa anonymisointi. Aineistoja käsitellään tutkimusta tehdessä toimeksiantajan kanssa, mutta suora pääsy aineistoon on ainoastaan tutkimuksen tekijällä. Kyselytutkimuksen aineistot tallentuvat Formsin mukaisesti Microsoft 365 -palveluun, josta niiden varmuuskopio tehdään tutkimuksen tekijän kovalevyille. Haastattelujen muistiinpanot tallennetaan tietokoneen lisäksi myös ulkoiselle kovalevyille. Tutkimuksen aineisto kerätään hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen ja ne tullaan hävittämään Hämeen ammattikorkeakoulun ohjeita noudattaen.

Opinnäytetyöaineiston jatkokäyttö työn valmistumisen jälkeen

Tutkimusaineistoa ei jatkokäytetä sellaisenaan. Haastatteluista ja kyselystä kertynyt aineisto on kerätty ainoastaan tätä tutkimusta varten ja poistetaan vuoden päästä opinnäytetyön hyväksymispäivästä. Kyselyn tuloksien analysoinnista syntyneitä tiivistelmiä ja havainnoista syntyneitä kokonaiskuvia voidaan hyödyntää toimeksiantajan toiminnassa myöhemminkin