



Projektityöntekijän käsikirja Trainers' House Oyj:n Access-liiketoimintayksikön Ignis Oy:ssä



Laakso, Kristian
Virtanen, Jere

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Projektityöntekijän käsikirja Trainers' House Oyj:n
Access-liiketoimintayksikön Ignis Oy:ssä

Laakso Kristian
Virtanen Jere
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö

Laurea-ammattikorkeakoulu

Tiivistelmä

Laurea Leppävaara

Liiketalouden koulutusohjelma

Kansainvälinen yritysmarkkinointi

Kristian Laakso & Jere Virtanen

Projektityöntekijän käsikirja Trainers' House Oyj:n Access-liiketoimintayksikön Ignis Oy:ssä

Vuosi

2009

Sivumäärä

60

Tutkimuksen tarkoituksena oli luoda Trainers' House Oyj:n Access-liiketoimintayksikkö Ignis Oy:ssä työskenteleville projektityöntekijöille käsikirja, joka helpottaa heidän työtään ja selkeyttää yrityksen toimintamalleja sekä käytäntöjä. Samalla työntekijöiltä kerättiin kehitysehdotuksia heidän työntekonsa tehostamiseksi.

Trainers' House Oyj on liiketoiminnan kasvun palveluyritys, joka syntyi Satama Interactive Oyj:n ja Trainers' House Oy:n yhdistyttyä vuoden 2007 lopussa. Yrityksen tehtävänä on auttaa asiakkaitaan kasvamaan. Tutkimus rajattiin organisaation tytäryritys Ignis Oy:n projektityöntekijöihin, jotka työskentelevät useissa haastavissa asiakasyrityksien projekteissa.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa haastattelimme Ignis Oy:n projektityöntekijöitä anonymisti teemahaastattelun keinoin. Haastatteluita ja käsikirjaa tukemaan kerättiin teoretietoa sisäisestä yrittäjyydestä, myynnin tukitoimista, projektisuunnitelmista ja -toteutuksesta sekä tietojenkeruun menetelmistä ja tiedon analysoinnista.

Tutkimuksen tuloksena pystyttiin analysoimaan lukuisia kehityskohteita, luomaan projektityöntekijän käsikirjan sisältö sekä varmistamaan sen tarpeellisuus yrityksessä. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että tietyt käytännöt vaativat yksinkertaistamista ja selkeyttämistä. Muutokset pyritään toteuttamaan ja tuomaan työntekijöiden arkeen käsikirjan avulla.

Asiasanat sisäinen yrittäjyys, myynti, markkinointi, kvalitatiivinen tutkimus, projektityö

Kristian Laakso & Jere Virtanen

Project workers' manual for Trainers' House Plc Access-business units Ignis Ltd

Year	2009	Pages	60
------	------	-------	----

The main objective of this thesis was to create a manual for people working at Access-business unit Ignis Ltd belonging to Trainers' House Plc. The main purpose of the manual is to simplify the company's working patterns and practices to ease project workers' work. While creating the manual, development ideas and proposals were collected from the workers to improve their working.

Trainers' House Plc was formed by the merger of Satama Interactive Plc and Trainers' House Ltd at the end of the year 2007. The company's mission is to help its customers to expand. This thesis was confined to the organisation's subsidiary Ignis Limited's employees who work in many challenging projects of their customer companies.

The research was implemented as a qualitative study where Ignis Limited's workers were interviewed anonymously with theme interview methods. The theory section of this thesis consists of intrapreneurship, sales support, project planning and implementation as well as data acquisition methods and data analysis.

As a result of the research it was possible to analyse a number of development ideas to create the content of the manual and ensure its usefulness. On the basis of interviews, we conclude that certain practices need to be simplified and clarified. The purpose of the manual is to implement these changes and introduce them into the daily work of the project workers.

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus.....	6
1.2	Tutkittavan ilmiön rajaaminen	6
1.3	Tutkimuksen rakenne.....	7
1.4	Tutkimuksessa käytettävät menetelmät ja teoreettinen viitekehys.....	7
2	Trainers' House Oyj - The Growth System Company	8
3	Sisäinen yrittäjyys	10
3.1	Sisäinen muutos	11
3.2	Sisäisen yrittäjyyden edellytykset	12
3.3	Sisäinen yrittäjä	13
3.4	Yrittäjämäisen oppimisen malli	15
3.5	Yrittäjyyttä tukeva oppimismenetelmä	17
3.6	Elinikäinen oppiminen.....	19
4	Myynnin tukitoimista ja teoriasta	20
4.1	Myyjän ja asiakkaan välinen suhde	20
4.2	Myyjän käyttäytyminen	21
4.3	Myyntiprosessi	22
5	Projektisuunnitelman ja -toteutuksen teoriasta	25
5.1	Projektin suunnittelu ja seuranta	25
5.2	Projektin toteutus.....	31
6	Tietojenkeruun menetelmistä ja tiedon analysoinnista.....	33
6.1	Empiirisen tutkimuksen lähtökohtia	33
6.2	Kvalitatiivinen tutkimus eli laadullinen tutkimus	35
6.3	Haastattelun toteutus	38
6.4	Haastatteluaineiston analyysi ja tulkinta	42
6.5	Kvalitatiivisen aineiston raportointi	45
7	Projektisuunnitelma ja -toteutus	46
7.1	Projektin ja lopputuotteen kuvaus.....	46
7.2	Projektin ajalliset ja taloudelliset tavoitteet.....	47
7.3	Laadun varmistus.....	48
7.4	Tiedonvälitys ja projektin etenemisen seuranta	49
8	Toteutetut haastattelut	50
9	Teemahaastattelujen analyysi.....	53
10	Tutkimuksen antamat suuntaviivat projektityöntekijän käsikirjaa varten	55
	Lähteet	58
	Kuvio-otsikkoluettelo.....	60

1 Johdanto

Trainers' House Oyj on liiketoiminnan kasvun palveluyritys, joka syntyi Satama Interactive Oyj:n ja Trainers' House Oy:n yhdistyttyä vuoden 2007 lopussa. Yrityksen Access-liiketoimintayksikön Ignis Oy on kasvanut vuosien varrella paljon ja jatkaa kasvuaan edelleen. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että projektityöntekijöitä tarvitaan jatkuvasti lisää eri projekteihin. Työntekijämäärän kasvaessa on lisääntynyt tarve yhtenäisestä perehdytyksestä ja toimintatavoista. Jatkuvasti vaihtuvat projektit ja useasti muuttuvat käytänteet aiheuttavat sen, että projektityöntekijät eivät aina tiedä, miten toimia tilanteissa oikealla tavalla. Yritykseen on syntynyt tarve projektityöntekijän käsikirjalle, joka opastaa projektityöntekijää työssä alkuvaiheessa ja on tukena aina apua tarvittaessa. Käsikirjalla pystytään tukemaan uusien työntekijöiden perehdytystä ja tuomaan varmuutta pidempään työskennelleiden arkeen. Tämän operatiivisen opinnäytetyön projektiorganisaatioon kuuluvat Laurea-ammattikorkeakoulun opiskelijat ja Trainers' House Oyj:n työntekijät Kristian Laakso ja Jere Virtanen.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus

Tutkimuksen tarkoituksena on luoda projektityöntekijän käsikirja Trainers' House Oyj:n Access-liiketoimintayksikön Ignis Oy:lle. Tutkimuksen tavoitteena on helpottaa projektityöntekijän työskentelyn aloittamista yrityksessä antamalla tarvittavat tiedot työn suorittamiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa Ignis Oy:n toimintamallien ja prosessien avaamista käsikirjan avulla. Tarvittaessa luodaan uusi yhtenäinen toimintamalli tilanteeseen, jossa nykyisin on useita toisistaan eriäviä käytänteitä. Kun projektityöntekijällä on mahdollisuus katsoa esimerkiksi oikeaoppisen päiväraportoinnin ohjeet käsikirjasta, helpottuu hänen työnsä ja virheiden tekemahdollisuus pienenee huomattavasti.

Projektin tavoitteena on luoda mahdollisimman selkeä ja suoraviivainen projektityöntekijän käsikirja Ignis Oy:n työntekijöiden käyttöön. Tärkeintä on käsikirjan helppokäyttöisyys sekä kattava sisältö, jotta monimutkaisetkin toimintatavat pystytään selkeyttämään jokaiselle työntekijälle ja näin lisäämään tehokkuutta, motivaatiota sekä vähentämään virheiden syntymistä.

1.2 Tutkittavan ilmiön rajaaminen

Tutkittavan ilmiön rajaaminen on lopputuloksen kannalta erittäin tärkeää, sillä Ignis Oy:ssä työskentelee projektityöntekijöiden lisäksi projektipäälliköitä sekä muita esimiehiä. Tutkimus keskittyy vain projektityöntekijöiden työskentelyyn sekä sitä tukevaan teoriaan. Teoriaosuus

keskittyy näin ollen asioihin projektityöntekijän näkökulmasta eikä sisällä esimiestason teoriaa lainkaan.

Tutkimusta varten tehtävissä haastatteluissa haastatellaan ainoastaan projektityöntekijöitä Trainers' House Oyj:n Access-liiketoimintayksikön Ignis Oy:ssä ja rajataan siellä työskentelevät esimiehet sekä toisten liiketoimintayksiköiden työntekijät kokonaan pois. Näin haastatteluista saatu tieto on niiltä työntekijöiltä, joille tutkimuksen avulla pyritään käsikirja luomaan.

1.3 Tutkimuksen rakenne

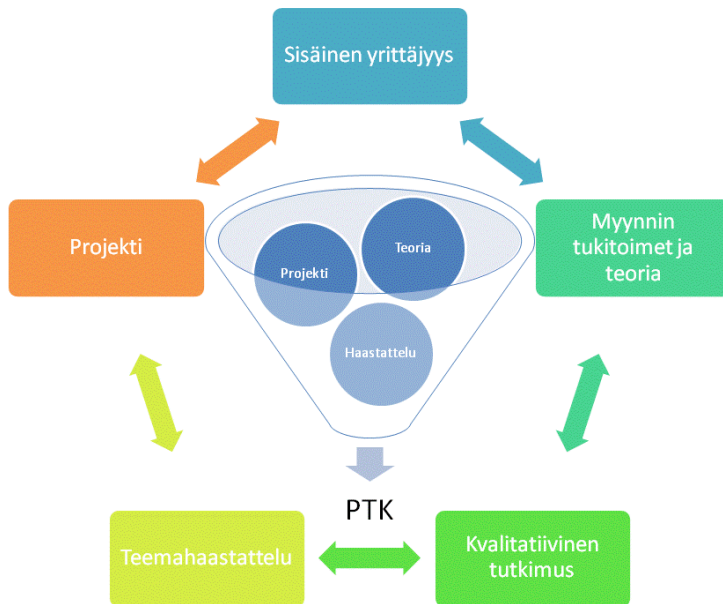
Tutkimuksessa tutustutaan ensin Trainers' House Oyj:n toimintaan yleisesti sekä hieman tarkemmin jokaiseen liiketoimintayksikköön. Sitten kerrotaan lyhyesti Access-liiketoimintayksikön Ignis Oy:stä, johon projektityöntekijän käsikirja tulee käyttöön.

Lyhyen yritysesityksen jälkeen perehdytään tarvittavaan teoriaan seuraavassa järjestyksessä: sisäinen yrittäjyys, myynnin tukitoimet ja teoria, projektisuunnitelma ja -toteutus sekä tietojenkeruun menetelmät ja tiedon analysointi. Projektityöntekijän työnkuva on hyvin proaktiivista työskentelyä, joka tukee Trainers' Housen ja asiakasyrityksien myyntiä. Tämän takia teoriaosuuteen on valittu aiheet, jotka ovat osa projektityöntekijän jokapäiväistä arkea.

Teoreettisen osuuden jälkeen tutkimuksessa selvitetään sen projektisuunnitelma ja toteutus sekä käydään läpi toteutetut haastattelut ja niiden analyysit. Lopuksi eritellään tutkimuksen antamat suuntaviivat projektityöntekijän käsikirjaa varten.

1.4 Tutkimuksessa käytettävät menetelmät ja teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen rakenne perustuu kuuteen eri osa-alueeseen. Nämä kuusi osa-aluetta muodostavat tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Teoreettisen viitekehyksen osia ovat sisäinen yrittäjyys, myynnin tukitoimet ja teoria, kvalitatiivinen tutkimus, teemahaastattelu ja projekti. Kuvio 1:ssä on selkeytetty tutkimuksen visio sekä rakenteen osa-alueet, joista pystytään rakentamaan käytännön tekeminen. Käytännön tekemisen päämääränä on projektityöntekijän käsikirja (lyhennettynä PTK).



Kuvio 1: Tutkimuksen rakenne

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa haastatellaan teemahaastattelun keinoin Ignis Oy:n projektityöntekijöitä. Haastateltavaksi on valittu yhtäläiset määrät vanhoja ja uusia työntekijöitä. Vanhojen työntekijöiden määritelmä on vähintään puoli vuotta ja uusi-en alle puoli vuotta yrityksessä työskennelleet työntekijät.

2 Trainers' House Oyj - The Growth System Company

Trainers' House Oyj on liiketoiminnan kasvun palveluyritys, joka syntyi Satama Interactive Oyj:n ja Trainers' House Oy:n yhdistyttyä 31.12.2007. Satama-nimestä luovutaan kokonaan vuoden 2009 alkuun mennessä. Satama Finland Oy nimi vaihdettiin Trainers' House kasvusysteemiosakeyhtiöksi 9.9.2008. Trainers' House Oyj:n pääajatus on auttaa asiakasyrityksiä kasvamaan. Yrityksen "Kasvusysteemi" perustuu neljään bisneskriittiseen päämäärään: Clarity, Access, Success ja Process. (Trainers' House Oyj lehdistötiedote 2008)

Trainers' House konsernin palveluksessa on noin 400 asiantuntijaa, jotka työskentelevät Helsingin Ruoholahdessa ja Hernesaaressa sekä Tampereella ja Turussa. Kansainväliset toimipisteet Trainers' Housella ovat Düsseldorfissa, Tukholmassa ja Pietarissa. Trainers' Housen liikevaihto vuonna 2007 oli 46,6 miljoonaa euroa. Yrityksen osakkeet noteerataan OMX:n Helsingin Pörssissä. (Yritysfakta 2008.)

Trainers' Housen missiona on auttaa asiakasta kasvamaan ja visiona on olla liiketoiminnan kasvun palveluyritys. Yrityksen arvoina toimivat kasvu, passio (tunne), järki, eheys ja rakkaus. Trainers' Housen strategiana on auttaa asiakkaita kasvamaan muuttamalla asiakkaan menestysnäky arjen toiminnaksi. Toiminnan tarkoituksena on kilpailuedun muuttaminen asiakashyödyksi ja edelleen kassavirraksi asiakkaalle. Kyseiseen muutokseen Trainers' House pyrkii luomalla mahdollisuuksia asiakasyrityksen aseman parantamiseen markkinoinnin keinoin (Access) ja valmentamalla toimintaa ja kulttuuria, joka luo edellytykset muuttaa mahdollisuudet kassavirraksi (Success). Koko toimintaa tuetaan vielä tietojärjestelmillä, joiden tarkoitus on muuttaa mahdollisuudet arjen prosesseiksi (Process). Trainers' House Oyj:n pitkän aikavälin taloudelliset tavoitteet ovat liikevaihdon orgaaninen kasvu yli 15 %, liikevoitto yli 15 % liikevaihdosta ja osinko tuloksesta 30-50 % (Näin kasvu syntyy 2008.)

Aikaisempi menestys ei takaa yrityksille menestystä tulevaisuudessa. Clarity tuo ”näkemys ennen näkyä” eli auttaa asiakasyrityksiä kirkastamaan kasvuideansa, vahvistamaan tarinansa ja luomaan suunnitelman, joka tekee kasvusta väistämätöntä. (Näin kasvu syntyy 2008.)

Markkinoinnin ja viestinnän (Access) tehtävänä on luoda asiakasyrityksille kasvumahdollisuuksia. Niiden tehokas hyödyntäminen tarkoittaa kykyä erottua edukseen, yhtenäisen ajattelun jalkauttamista niin yksittäisiin ihmisiin kuin koko organisaatioon ja mikä tärkeintä, pääsyä asiakkaan puheille. Tämän strategian tehtävä on auttaa yritystä kasvamaan, mutta itse kasvu tulee asiakailta itseltään. Markkinointi ja viestintä voivat kiihdyttävää kasvua sekä sisäistä muutosta. (Näin kasvu syntyy 2008.)

Jotta yritys voi menestyä on sen keskityttävä jatkuvaan oppimiseen ja kehittämiseen. Valmennuksista (Success) saavutettu oppiminen määritellään Trainers' Housessa älykkäänä mukautumisena kasvua rajoittavien haasteiden edessä. Yrityksen mukaan oppiminen tapahtuu vain haasteiden kohtaamisen kautta. (Näin kasvu syntyy 2008.)

Trainers' Housen kasvuidean lupaukset lunastetaan, kun kasvun kannalta keskeisimmät käytännöt saadaan osaksi asiakasyrityksen prosesseja. Tämä tapahtuu mittareiden ja johtamisjärjestelmien (Process) sekä strategisen tekemisen teollistamisen ja tuotteistamisen avulla. Johtamisjärjestelmiä rakennettaessa täsmennetään, mitkä ovat kasvun kannalta kriittiset prosessit, päätetään, millä mittareilla prosesseja mitataan, ja laaditaan prosesseja tukevat johtamisjärjestelmät. Trainers' House lähtee liikkeelle käytännöstä, ei teoriasta tai tietojärjestelmistä. Tavoitteena on luoda jokaiseen valittuun prosessiin kasvun kannalta keskeiset toimintatavat ja johtamisjärjestelmät. Syntyneet prosessit ohjaavat asiakasyrityksien toimintaa strategian mukaiseen suuntaan ja tekevät kasvusta todennäköisempää. Tällaisesta toiminnasta seuraa yrityksen mukaan myös henkistä kasvua työntekijöille. (Näin kasvu syntyy 2008.)

Ignis Oy

Ignis on henkilökohtaista markkinointi- ja myyntipalvelua tarjoava tytäryritys. Kun Trainers' Housen tehtävänä on auttaa asiakkaita kasvamaan, on siihen olemassa useita eri työkaluja. Näistä yksi on valmennus ja lisäksi erilaiset henkilökohtaiset markkinointi- ja myyntipalvelut, joista osan tarjoaa Ignis Oy. Yritys varmistaa muun muassa sen, että asiakasyrityksen myyjille on riittävästi kohtaamisia asiakkaiden kanssa. (Tuisku 2008, 37.)

3 Sisäinen yrittäjyys

Sisäinen yrittäjyys (intrapreneurship) termi syntyi 1980-luvun puolivälissä kuvaamaan yrittäjämäistä toimintaa suuren organisaation sisällä. Yrittäjyys pienen organisaation toiminnan lähteenä alettiin nähdä myös suurissa organisaatioissa tavoittelemisen arvoisena ja yrittäjämäinen asenne haluttiin laajentaa myös palkkatyöhön ja yrityksen sisälle. Sisäisen yrittäjyyden hyödyt niin yksilö- kuin organisaatiotasolla ovat huomattavia. Kuten taulukko 1 osoittaa niin yksilö- eli työntekijätasolla sisäinen yrittäjyys parantaa työoloja ja -ilmapiiriä, lisää vaikuttamismahdollisuuksia ja vastuuta sekä ennen kaikkea antaa omaan työhön uudenlaista iloa ja motivaatiota. Yrityksen kannalta työntekijöiden sisäisesti yrittävä toiminta lisää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon, tavoitteellisuutta työnteossa, organisaatiossa tapahtuvien muutoksien läpivientä sekä lopulta parantaa kilpailukykyä. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 29; Leskinen 2000, 32.)

Hyödyt yksilölle	Hyödyt organisaatiolle
omaan työhön vaikuttaminen lisääntyy	sitoutuminen organisaatioon lisääntyy
tavoitteisiin sitoutuminen parantuu	työntekijöiden työmotivaatio kasvaa
valta ja vastuu kulkevat käsi kädessä	organisaation tavoitteellisuus lisääntyy
oman työn arvostus paranee	organisaatio keventyy
työilmapiiri paranee	organisaatio oppii ja kehittyy
työt ja toiminnot kehittyvät	muutoksen läpivieminen helpottuu
työssä viihtyminen lisääntyy	organisaation tuloksellisuus lisääntyy
työntekijän "markkina-arvo" parantuu oppimisen myötä	organisaation osaamisen hyödyntäminen tehostuu tii- mityöskentelyn myötä
työn sisältö rikastuu	työ hahmottuu mielekkäiksi kokonaisuuksiksi
=> TYÖN ILOA	=> KILPAILUKYKYÄ

Taulukko 1: Sisäisen yrittäjyyden hyödyt yksilölle ja organisaatiolle (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 29)

Sisäinen yrittäjyys on yleistynyt käsitteenä ja ilmiönä organisaatioita kehitettäessä sekä haettaessa työntekijöille lisää jaksamista ja tehoa työhön. Ilmiönä sisäinen yrittäjyys on hyvin

monitahoinen ja siihen vaikuttavat useat tekijät niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Omaehtoisessa yrittäjyydessä on kyse työntekijän kehittymisestä, joka ilmenee uudenlaisena käyttäytymisenä ja asenteena. Johtajien erityisenä tehtävänä on luoda olosuhteet, jotka suosivat sisäistä yrittäjyyttä. Yrittäjämäisesti toimiva organisaatio on joustava ja kykenevä uudistumaan. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 16; Leskinen 2000, 38.)

3.1 Sisäinen muutos

Vuosituhanen vaihteen jälkeen keskeiseksi teemaksi organisaatiokeskustelussa ovat nousseet muutos ja sen johtaminen. Jatkuvan menestymisen takaamiseksi, nopeasti ja radikaalisti muuttuvassa toimintaympäristössä, organisaatioiden tulee muuttaa ja uudistaa rakenteita sekä prosesseja. Muutoksen toteuttamisessa ja sopeutumisessa on yrityskulttuuri noussut keskeiseksi tekijäksi: monissa organisaatioissa voimakkaiden muutoksien seurauksena syntyy niin sanottu kahden kulttuurin tilanne - vanhan ja uuden. Tästä syntyy kitkatekijöitä ja sisäistä jännitettä, jotka vahvistavat molempien kulttuurien omia käsityksiä oikeassa olemisesta. Kitkatekijöiden sekä jännitteen vähentäminen on hallitun muutoksen läpiviennissä yhtä tärkeä osatekijä kuin uudet prosessit ja rakenteet. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 26.)

Mitä suurempi organisaatio on, sitä useampia sisäisiä alakulttuureja on. Näiden alakulttuurien toiminta häiriintyy muutoksessa ja syntyy vastustusta. Tämän takia muutosprosessiin sopeutuminen merkitsee jatkuvaa koko organisaation, sen eri osien ja yksilöiden oppimista. Elinikäisestä oppimisesta (life-long-learning) on tullut moderneille organisaatioille keskeinen kiinnostuksen ja kehittämisen kohde, sillä se on keino selviytyä ja menestyä muuttuvassa organisaatiossa sekä yhteiskunnassa. Vaikka oppimisen merkitys organisaatioissa tunnustetaan ja tunnustetaan, haasteena on saada se osaksi koko organisaation ja yksilön jokapäiväistä työtä. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 26-27.)

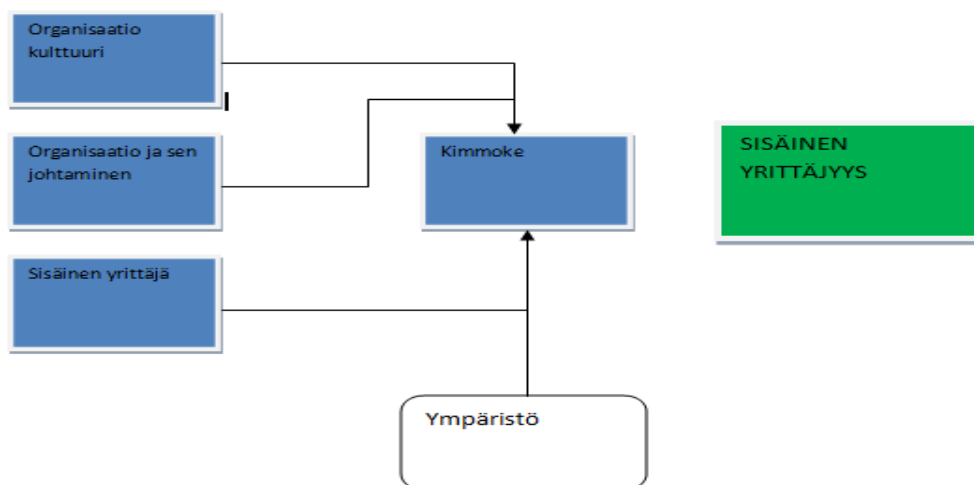
Käytännön tasolla työn muutokset näkyvät usealla eri tavalla. Organisaatioiden raskaat hierarkiataset ovat vähentyneet ja niiden tasot madaltuneet. Voidaankin siis puhua organisaatioiden keventymisestä. Työn tekeminen muuttuu koko ajan joustavammaksi niin työajan, -paikan ja -palkan suhteen. Vanhat tiukat toimenkuva- ja tehtäväsidonnaisuudet ovat väistymässä työntekijöiden tehtäväkuvien laajentuessa sekä monipuolistuessa. Työelämässä tarvitaan nykyisin perinteisen ammattitaidon ja osaamisen lisäksi useita sosiaalisia taitoja, kuten esimerkiksi yhteistyökykyä, vuorovaikutus- ja tiimityötaitoja sekä vallitsevan avoimen kommunikaation edellyttämää myönteistä asennetta. Suhtautuminen koulutukseen ja oppimiseen on muuttunut: koulutusta pidetään jo itsestäänselvytenä. Tämä ei kuitenkaan riitä nykypäivän nopeasta muutoksesta selviytymiseen vaan jatkuva työssä oppiminen lisääntyy ja yrittäjämäinen toiminta luo tulosta organisaatiosta riippumatta. Yritykset pyrkivät jatkuvalla henkilöstön kehittämisellä lisäämään toimintavalmiutta ja suoritustasoa, jotta työstä ja muutoksis-

ta selvittää nopeammin sekä tehokkaammin. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 27; Ruohotie 1998, 103.)

Tutkimukset ovat osoittaneet, että yritys, joka on omaksunut toimintatavakseen sisäisen yrittäjyyden, pystyy vaikeissa toimintaympäristön haasteissa muutokseen erinomaisesti. Joskus tällaisen yrityksen kulttuurin muutos on toiminut jopa niin hyvin, että koko alan kilpailuolosuhteet ovat muuttuneet. Tällaisen organisaation muutos lähtee yksilöistä ja heidän yrittäjämäisyydestään. Yleensä muutaman avainjohtajan yrittäjämäisyys leviää koko organisaatioon ja saa organisaatiossa aikaan kokonaisvaltaisen muutoksen toimintakulttuurissa. Yrittäjyyden levitessä yritykseen myös uusi tieto leviää. Näin välttyään siltä, että uusi tieto yrityksessä niin sanotusti monopolisoituu ainoastaan yrityksen johdon käsiin. Uuden tiedon leviäminen nopeasti yrityksen sisällä lisää organisaation muutosherkkyyttä ja sopeutumiskykyä uusiin tilanteisiin. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 27-28; Korpelainen & Lampikoski 1997, 45.)

3.2 Sisäisen yrittäjyyden edellytykset

Yrityksien tulee selviytyä jatkuvasta toimintaympäristön muutoksesta menestyäkseen. Muutokseen voi reagoida kolmella eri tavalla: olla tekemättä mitään, sopeutua tai toimia innovatiivisesti. Viimeinen vaihtoehto mahdollistaa organisaatiossa sisäistä yrittäjyyttä tukevan ilmapiirin. Yksittäisen työntekijän päätös ryhtyä toimimaan yrittäjämäisesti syntyy organisaatioon sekä yksilöön itseensä liittyvien tekijöiden yhteisvaikutuksesta silloin, kun jokin toimintaa kiihdyttävä tapahtuma laukaisee yksilön käyttäytymään sisäisesti yrittäjämäisesti. Tämä jokin kimmoke ohjaa työntekijän sisäiseen yrittäjyyteen, mikäli muut tekijät ovat tälle suotuisat. Sisäiseen yrittäjyyteen johtava prosessi on kuvattu havainnollistavasti kuviossa 2. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 95-96; Korpelainen & Lampikoski 1997, 49.)



Kuvio 2: Sisäisen yrittäjyyden dynamiikka (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 96)

Esimerkkejä tällaisista sisäiseen yrittäjyyteen laukaisevista kimmokkeista ovat:

- sisäiset tai ulkoiset kimmokkeet (organisaation johtamistapa, organisaation muutos- tai kehittymistarve, asiakkaiden vaatimukset ja odotukset)
- mahdollisuudet tai uhat (kehittymismahdollisuudet tai työpaikan menettämisen uhka)
- teknologia tai markkinat (uusi teknologia tai markkinarako)
- organisaatiossa ylemmältä tai alemmalta taholta tulevat kimmokkeet (ylennys, vuoro- vaikutus, kehityskeskustelut)
- tietoiset tai tiedostamattomat kimmokkeet (markkina- ja kilpailuanalyysit, yksittäinen sattumanvarainen tapahtuma)

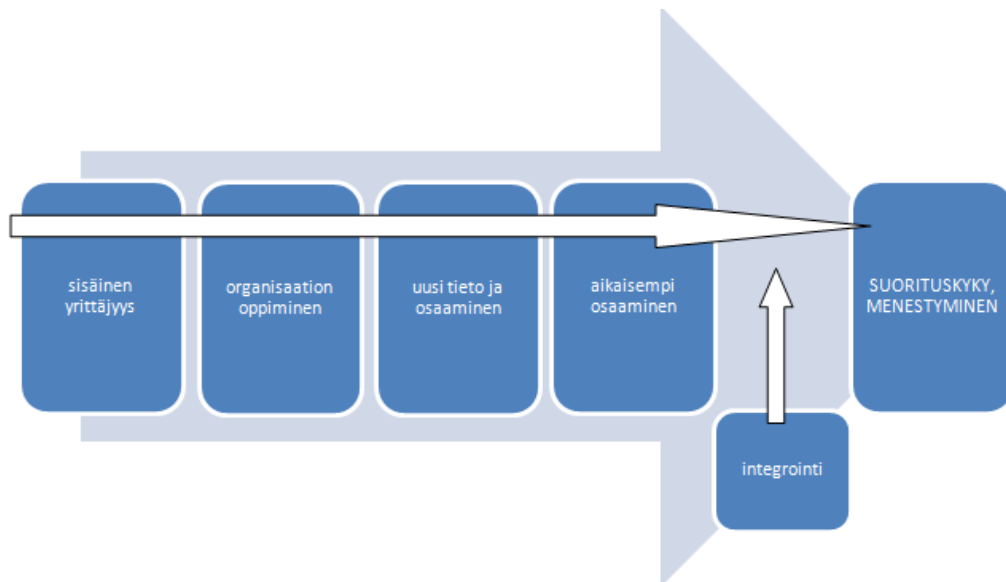
Uusiutumisesta on tullut yrityksille välttämättömyys ja siksi osaaminen, oppiminen ja valmius nopeisiin muutoksiin ovat nousseet tärkeiksi kilpailuvalteiksi. Sisäistä yrittäjyyttä tukeva toimintatapa yrityksessä luo uutta tietoa ja osaamista, joiden varaan koko yrityksen ydinosaaminen rakentuu. Tällaisessa organisaatiossa, jossa tuetaan sisäistä yrittäjyyttä, on valmius työskennellä tiimeissä siten, että ketkä tahansa henkilöstön jäsenet voivat muodostaa tiimejä. Näiden tiimien tavoitteet ja toimintatavat ovat organisaation menestymisen kannalta selvät. Vastuut jaetaan yhteisten toimeksiantojen muodossa ja kaikki ovat ottaneet hoitaakseen itselleen parhaiten soveltuvat tehtävät. Tällä tavalla toimittaessa on hyvin todennäköistä, että tiimi menestyy ja pääsee tavoiteltuihin tavoitteisiinsa. Tällainen joustava toimintatapa varmistaa myös sen, että jäsenen poissaolo ei keskeytä työskentelyä vaan työntekijät toimivat itseohjautuvasti ja samansuuntaisesti yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Yhdessä tekemällä kaikki tiimin jäsenet oppivat hankkimaan, jakamaan ja välittämään tietoja, jolloin koko yhteisön oppiminen etenee nopeasti, eikä erityisiä järjestelyitä tähän tarvita. Näin jokaisen yksilön oppiminen muuttuu parhaimmillaan koko organisaation menestystekijäksi. Sisäisen yrittäjyyden tarjoamat oppimismahdollisuudet tuovat lisämotivaatiota työntekijöille ja lisäävät sitoutumista organisaatioon. Varsinkin projektityötä tekevässä organisaatiossa tämänkaltaisen motivoituminen ja sitoutuminen ovat erittäin tärkeitä. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 97-98; Ruohotie 1998, 15.)

3.3 Sisäinen yrittäjä

Sisäinen yrittäjä (intrapreneur) toimii organisaatiossa yrittäjän (entrepreneur) tavoin toteuttamalla omia ideoitaan kuitenkin olematta yrityksen omistaja. Sisäisessä yrittäjyydessä on yrittäjyyden tapaan keskeistä muutos: hierarkkisen, byrokraattisen, yksilön ulkopuolelta ohjatun toiminnan murtaminen, innovatiivinen resurssien yhdistäminen ja koordinointi, kokonaisvaltainen maailmantarkastelu, itseohjautuvaisuus, sopeutumiskyky, rohkeus sekä riskien ja vastuun kantaminen omista toimista ja päätöksistä. Yksi sisäisen yrittäjyyden lähtökohta on ajatus yrittäjyydestä inhimillisenä, luovana toimintana ja uudistajana. Taloudellisen riskin

ottamista ei edellytetä sisäiseltä yrittäjältä, mutta riskin ottaminen sinänsä liittyy kiinteästi sisäiseen yrittäjyyteen. Tunnusomaista sisäiselle yrittäjälle ovatkin vastuun kantaminen ja innovatiivinen työnteko. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 33-34; Luukkainen & Wuorinen 2002, 14-15.)

Sisäisesti yritteliäs toiminta on organisaatiolle tärkeää menestyksekkään oppimisen sekä tiedon muodostamisen näkökulmista, sillä sisäinen yrittäjyys luo organisaatiolle mahdollisuudet monipuoliselle oppimiselle. Uuden oppiminen synnyttää yritykseen uutta tietoa, jonka avulla organisaation vanhaa tietotaitoa voidaan ylläpitää ja laajentaa sekä luoda kokonaan uutta osaamista. Ongelmaksi muodostuu yleensä se, että uusi tieto on usein hajanaista ja täsmenytymätöntä, josta seuraa se, että sitä voidaan tulkita monella tavalla. Tämän takia on oleellista pystyä levittämään uusi tieto organisaatiossa tarkoituksenmukaisesti sekä yhdistää se aikaisempaan osaamiseen. On tärkeitä saada yksilöiden osaaminen kaikkien työntekijöiden opittavaksi. Uuden tiedon muodostuminen sekä organisaation oppiminen ovat molemmat sisäisen yrittäjyyden tuloksia. Organisaatio voi rakentaa kilpailukykyä osaamisen varaan, kuten kuvio 3 havainnollistaa. On tärkeää muistaa, että organisaation menestyminen ja suoritukset ovat voimakkaasti sidoksissa asiakkaisiin. Toiminnan tulee kohdistua asiakkaan kannalta lisäarvoa tuottaviin alueisiin. (Asikainen & Toivonen 2004, 42, Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 19- 20.)



Kuvio 3: Avaimet suorituskyyyn ja menestykseen (Heinonen&Vento-Vierikko 2002, 26.)

Sisäinen yrittäjä on ennen kaikkea luova ihminen. Luovat persoonat omaavat terävän havaintokyvyn ja ottavat virikkeitä ympäristöstään. Näin he rohkaisevat itseään itseilmaisuun, omaperäisyyteen, kokeiluihin ja taitojensa harjoittamiseen. Luova ihminen ei myöskään koskaan lakkaa kyselemästä, pelkää epäonnistumisia, kritiikkiä tai naurunalaiseksi joutumista. Tämä

johtuu siitä, että he uskaltavat asettaa itsensä alttiiksi niiden asioiden puolesta, jotka kokevat tärkeiksi. Luova ihminen myös arvostaa omia kykyjään ja luottaa voimakkaasti itseensä. (Korpelainen & Lampikoski 1997, 83-85.)

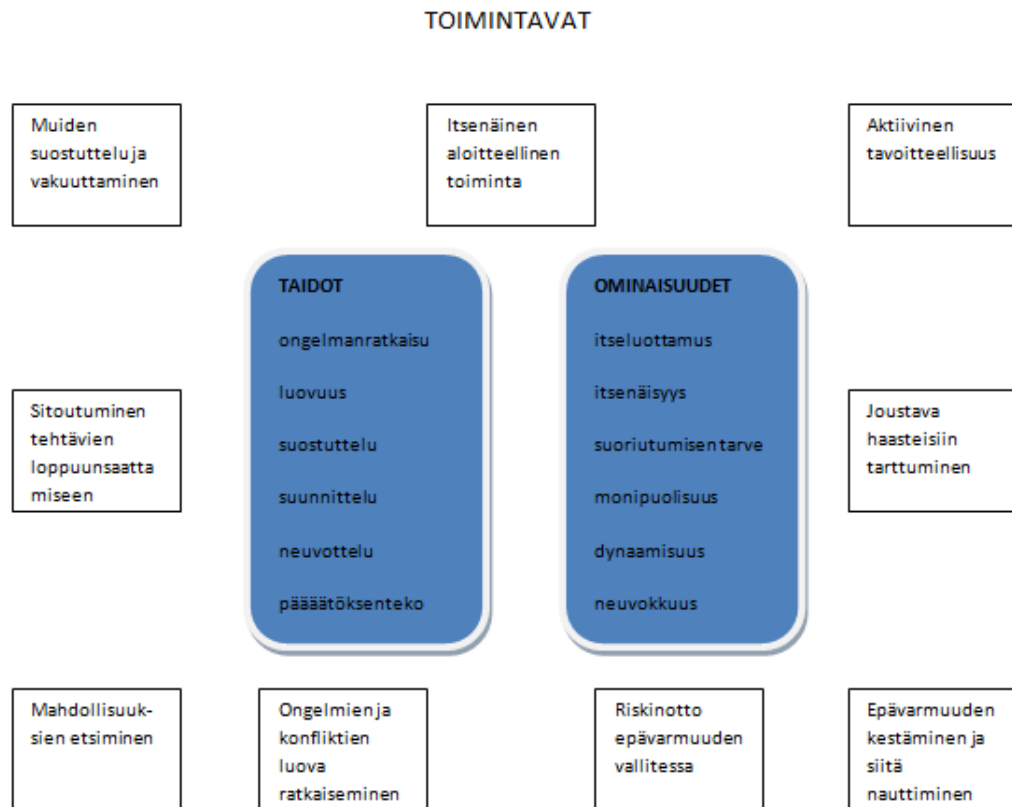
Sisäinen yrittäjä keskittyy yrittäjän tavoin ensisijaisesti tuloksiin, eikä niinkään itse toimintaan. Tärkeää on kyky kyseenalaistaa vallitseva tilanne ja saada motivaatio ongelmien ratkaisemisesta, muutoksen aikaansaamisesta sekä innovatiivisesta toiminnasta. Sisäiseltä yrittäjältä löytyy kunnianhimoa ja tervettä kilpailuhenkeä sekä jatkuvaa oppimisen intoa, kyseenalaistamisen taitoa ja aktiivista otetta omaan työhön. Nämä ovat perusedellytyksiä sisäiseen yrittäjyyteen, sillä sisäinen yrittäjä oppii nimenomaan tekemällä ja hyödyntämällä uusia, epävarmuutta sisältäviä tilanteita oppimismahdollisuuksina. Oppiminen tapahtuu niin yksilönä kuin koko yhteisössäkin ja yhteistyö muiden työntekijöiden kanssa on edellytyksenä menestykselliselle toiminnalle. Sisäinen yrittäjä on itseohjautuva persoona, jolta löytyy omaaloitteisuutta, avoimuutta, itsenäistä oppimista, vastuullisuutta, kriittisyyttä, sopeutumiskykyä, luovuutta, ongelmanratkaisukykyä, yhteistyökykyä sekä kykyä tehdä valintoja itsenäisesti. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 99; Luukkainen & Wuorinen 2002, 130-131.)

3.4 Yrittäjämäisen oppimisen malli

Tutkijat lähestyvät yrittäjämäistä oppimista sekä yrittäjyyden että kasvatustieteen näkökulmasta. Oppimisen mallit löytyvät pienen yrityksen ja yrittäjän toiminnasta. Itsenäisen yrittäjän sekä sisäisen yrittäjän oppiminen tapahtuu tekemällä, kokemalla ja tekemällä yhteistyötä toisten kanssa. Kun puhutaan yrittäjämäisestä oppimisesta, onkin tärkeää ymmärtää miten ihmiset (erityisesti yrittäjät) yleensä oppivat ja työskentelevät yrittäjämäisesti. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 99.)

Yrittäjämäisiä toimintatapoja kuvaa hyvin Allan Gibb:n ja hänen työryhmänsä tekemä malli yrittäjämäisen oppimisen perustasta, johon he päätyivät tutkiessaan pientä omistajajohtoista yritystä. Malli sisältää kolme keskeistä elementtiä (katso kuvio 4):

- 1 pienen omistajajohtoisen yrityksen keskeiset ominaisuudet, joista yrityksen kulttuuri muodostuu ja jotka luovat yrittäjämäiselle toiminnalle suotuisan ilmapiirin
- 2 kokonaisvaltainen tehtäväkenttä, josta selviytyminen edellyttää yrittäjämäistä toimintatapaa
- 3 oppimisympäristö, joka perustuu ratkaisujen löytämiseen ja toimintaan (discovery and action)



Kuvio 4: Yrittäjämäiset toimintatavat, taidot ja ominaisuudet (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 100)

Kulttuuri

Sisäisessä yrittäjyydessä on kyse samankaltaisesta tilanteesta kuin yrittäjällä, joka on juuri perustanut yrityksen. Riskit sekä epävarmuudet ovat pienempiä ja erityyppisiä sisäisellä yrittäjällä, mutta kysymys on myös tässä tapauksessa merkittävästä muutoksesta työolosuhteissa ja -asenteissa. Lisääntynyt valta ja toimintavapaus tuovat lisää vastuuta omista sekä tiimin tuloksista. Tästä seuraa suuri tarve suoriutua hyvin ja saada asiat toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla niin omassa työyhteisössä kuin suhteissa ulkoisiin sidosryhmiin. Näiden prosessien tuloksena yritykseen kulttuuri, jonka varaan yrittäjämäinen toimintatapa voi rakentua. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 101.)

Tehtäväkenttä

Kun toimitaan toisen palveluksessa, työnantaja on aina viime kädessä vastuussa toiminnan edellytysten luomisesta ja toiminnan tuloksista. Työntekijän vastuu on aina rajattu ja korvaus maksetaan sovittujen työtehtävien sekä vastuiden hoitamisesta. Sisäisellä yrittäjällä työ- ja yksityiselämä voivat olla hyvin erilliset toisistaan toisin kuin varsinaisella yrittäjällä. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 103-104.)

Työelämän muuttunut luonne ja lisääntyvät projektityöt muuttavat koko ajan perinteistä jakoa yrittäjän ja työntekijän välillä. Sisäinen yrittäjyys toimii tapana säädellä hallitusti tätä muutosta organisaatioiden sisällä: vastuuta pystytään jakamaan useammalle, eivätkä kaikki asiat jää yksistään johdon harteille. Tällainen malli kehittää onnistuessaan itseohjautuvaa vastuunottamista työntekijöissä ja tukee näin koko organisaation menestymistä. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 104.)

Oppimisympäristö

Yrityksen kulttuurin ja tehtävärakenteen muuttuminen edellyttää jatkuvaa oppimista, joka tapahtuu pitkälti ulkoisen paineen alla. Sisäisen yrittäjän on yrittäjän tavoin vastattava itse usein kysymykseen ”miten asiat pitää ratkaista?”. On pystyttävä itsenäisesti miettimään keiden kanssa asiat hoidetaan ja millä resursseilla. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 104.)

Yrittäjän päivittäinen toiminta ja haasteet luovat mahdollisuuden jatkuvalle oppimiselle. Tarttumalla näihin mahdollisuuksiin yrittäjä oppii ja kehittyy jatkuvasti. Yrittäjämäinen oppiminen on paljolti siis tekemällä ja kokemuksen kautta oppimista. Organisaation, joka tahtoo luoda edellytykset sisäiselle yrittäjyydelle, on pystyttävä vastaamaan seuraavanlaisiin haasteisiin:

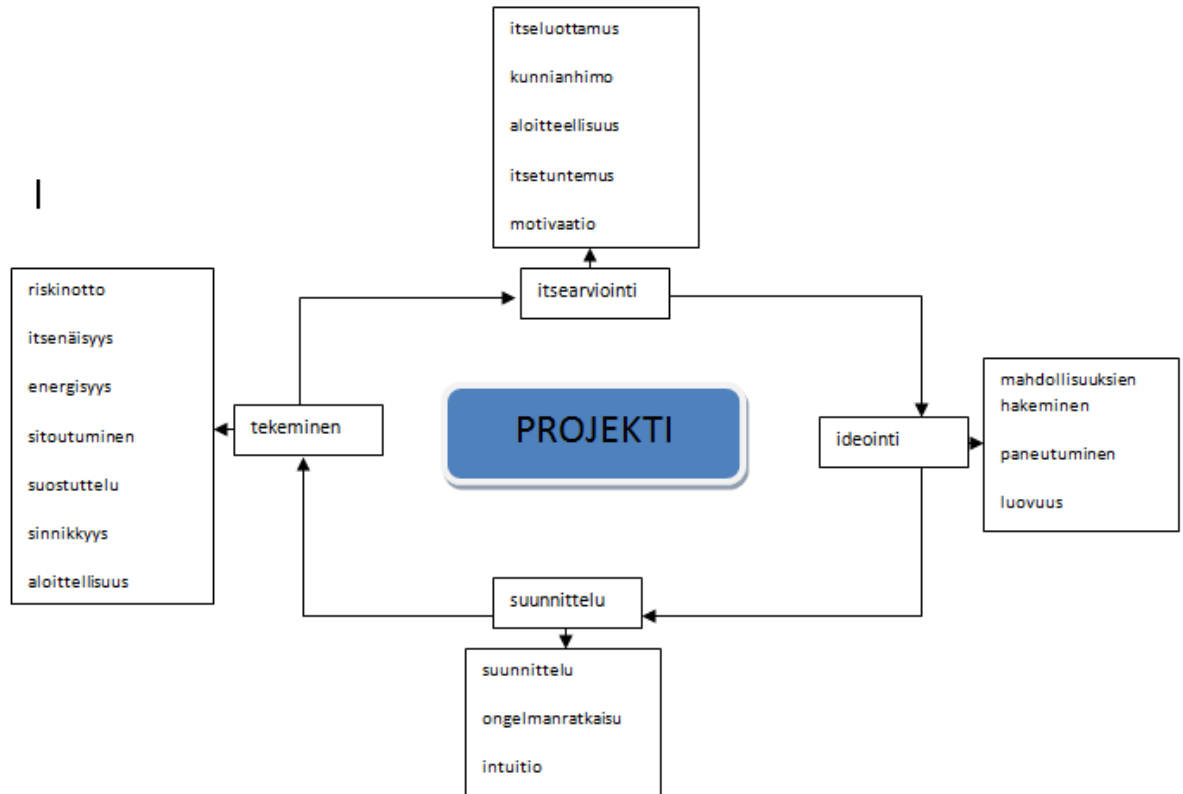
- kuinka luoda organisaation sisälle työntekijöille mahdollisuus oppia toimimalla kokemusperäisesti ja virheitä tekemällä
- kuinka huolehtia prosessien ja järjestelmien jatkuvasta toiminnasta ja samalla sallia yrittäjämäisen oppimisen edellyttämä muutoksen riski
- kuinka johtaa työntekijöiden yrittäjämäistä oppimista koko organisaation kannalta järkevästi, vaikka kyseessä on yksilöllinen prosessi
- kuinka välttää paradoksi, joka syntyy, kun täytyy johtaa toimintaa, joka vaatii itseohjautuvuutta ja oma-aloitteellisuutta

(Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 105-106.)

3.5 Yrittäjyyttä tukeva oppimismenetelmä

Kaikki yrittäjämäinen oppiminen tapahtuu epävarmoissa olosuhteissa ja tilanteissa. Oppiminen kehittyy selviytymispaineiden ja yrittäjämäistä toimintatapaa edellyttävien tehtävien ja projektien tuloksena. Yrittäjämäisessä oppimistavassa korostuvat tekemällä oppiminen, ongelmien ratkaiseminen, mahdollisuuksien havaitseminen ja niihin tarttuminen. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 106.)

Sisäisen yrittäjän oppiminen liittyy vahvasti muutokseen, jota yrittäjämäisessä oppimisympäristössä voidaan kehittää ja jäsentää kuvion 5 osoittamalla tavalla. Neljä eri aluetta ovat itsearviointi, ideointi, suunnittelu sekä tekeminen ja toteutus.



Kuvio 5: Oppimisen projektimalli (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 107)

Itsearviointi

Aluksi selvitetään millaiset edellytykset työntekijällä on selviytyä yrityksen ja projektin haasteista. Henkilön yksilölliset vahvuudet ja heikkoudet selvitetään sekä tarpeen vaatiessa niitä kehitetään. Tarvittaessa yksilön taitoja ja osaamista täydennetään valitsemalla projektiin sopiva tiimi tukemaan työtä. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 107.)

Ideointi

Yritys- ja projekti-ideat listataan ja tämän jälkeen karsitaan ympäristön asettamien vaatimusten sekä muiden ulkoisten rajoitusten perusteella. Toimivin ideoista valitaan toteutettavaksi, jonka jälkeen sen sisältö selvitetään valitun tiimin kesken. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 107-108.)

Suunnittelu

Valitun idean pohjalta tehdään perusteellinen resurssikartoitus projektille. Kartoitettavia asioita ovat esimerkiksi markkinat, sidosryhmät, taloudelliset resurssit sekä henkilövoimava-

rat. Kun kartoitus on valmis, suunnitellaan toiminta kaikkien osa-alueiden osalta valmiiksi, testataan suunnitelma ja käynnistetään projekti. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 108.)

Tekeminen, toteutus

Toteutus aloitetaan suunnitelman mukaisesti ja tarvittaessa sitä tarkistetaan, täydennetään ja muutetaan. Tarkistusk mekanismina voidaan käyttää yksilön ja tiimin oman suorituksen arviointia sekä ulkoista arviointia. Jotta jatkuvaa kehitystä tapahtuisi, kirjataan kaikki ongelmat, ratkaisut ja oppimistulokset ylös. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 108.)

3.6 Elinikäinen oppiminen

Ihmisen turva jatkuvasti ja nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa ovat elinikäinen oppiminen ja kehittyminen. Nämä takaavat yksilölle mahdollisuudet selviytyä ja menestyä työelämässä. Oppimisen lähteinä toimivat muun muassa koulutus, työ, sosiaalinen kanssakäyminen, vapaa-aika, erinäiset kurssit, koti, kertyneet kokemukset ja omaehtoinen tiedonhankinta. Jokainen osa-alue tuo lisäarvoa yksilön koulutukselliseen, ammatilliseen ja henkilökohteen pätevyyteen. Tulee muistaa se, että tavoitteellinen oppiminen on taito, jota jokainen voi harjoittaa. Suuri tekijä oppimisenaikoina on itsearviointi eli kyky nähdä mitä ymmärtää ja mitä ei. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 114-116; Ruohotie 1998, 76.)

Oppiminen on kykyä toimia uudella tavalla, jossa yksilön tietäminen, tekeminen ja ymmärtäminen liittyvät tiiviisti toisiinsa. Lisäksi oppiminen sisältää aina jonkinlaisen muutoksen, joka ilmenee toiminnassa muuttuneena toimintatapana. Voidaankin siis sanoa, että oppiminen tapahtuu siinä vaiheessa, kun yksilöllä on tietoperäinen käsitys jostain ja hän muuttaa toimintaansa tämän perusteella. Tietyn tapahtuman tai asian tulkinta perustuu aina omaan tietorakenteeseen eli aiemmin opittuun tietoon. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 114-116; Ruohotie 1998, 79.)

Sisäinen yrittäjyys on oppimisen tavoin muuttumisen ja joksikin tulemisen prosessi. Sisäinen yrittäjyys merkitsee jatkuvaa oppimista ja itsensä haastamista. Ihmiselle ei ole välttämätöntä (eikä edes mahdollista) käydä koulua läpi elämän. Tärkeää onkin oppia koko elämän ja sisäinen yrittäjyys tarjoaa työelämässä oppimiselle hyvän mahdollisuuden. Työyhteisön ollessa oppimisympäristö, työntekijä ammentaa itselleen uusia oppimismahdollisuuksia ja -haasteita. Työssä tekemällä oppiminen on kysymysten esittämistä sekä oppimisen periaatteen sisäistämistä ja toteuttamista päivittäin. Oppimisessa korostuvat uuden luominen ja aikaisemmin totuttujen rajojen sekä oletuksien ennakkoluuloton haastaminen. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 114-116.)

Sisäiselle yrittäjyydelle on ominaista, että oppiminen saa aikaan sitoutumista, koska se kytkeytyy todellisiin työtilanteisiin. Asioiden kytkeytymättömyys aiheuttaa sen, että esimerkiksi koulun oppimistehtävissä opitut asiat saattavat ensin hämärtyä ja lopulta unohtua kokonaan. Voidaankin siis todeta, että ihmiset oppivat muutoksen, tekemisen, kokeilemisen ja oman työnsä uudelleen määrittelyn kautta läpi koko elämän. Näin yksilö pystyy selviytymään jatkuvasta nopeasta muutoksesta ja menestymään koko ajan kovenevassa kilpailussa. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 114-116.)

4 Myynnin tukitoimista ja teoriasta

Myyminen ei ole yhtä yksiselitteinen asia kuin vuosikymmeniä sitten. Nykypäivän myyjän on tarjottava asiakkaalle itse tuotteen tai palvelun lisäksi ajatuksia, elämyksiä ja unelmia. Myymisestä on tullut tuotemyynnin sijasta lisäarvonmyyntiä asiakkaille. Yrityksessä markkinointi ja myynti eivät voi olla erillään toisistaan vaan niiden tulee tukea toisiaan. Tämän takia on hyvä käsitellä markkinointia ja myyntiä yhtenäisenä kokonaisuutena. Markkinoinnilla annetaan asiakkaalle asiakaslupaus, joka tulee myynnin keinoin täyttää myyjän ja asiakkaan kohtaamisessa. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 10, 28.)

Kaiken myynti- ja markkinointityön tarkoituksena on luoda tyytyväisiä asiakkaita. Onnistumisesta vastaa operatiivisesti myyjä, jonka on paljolti vastuussa siitä, kuinka tyytyväisiä asiakkaita yrityksellä on. Myyjä on siis periaatteessa yksi osa yrityksen tarjoamaa tuotetta ja palvelua sekä markkinointikoneistoa. Myyjä on vastuussa yrityksen myyntiviestin toimittamisesta potentiaalisille asiakkaille sekä olemassa olevien asiakkaiden tiedottamisessa uusista palveluista ja tuotteista. Myyntihenkilön tehokkuus työssään riippuu hänen itsensä lisäksi myös yrityksen markkinoinnista eri muodoissaan (sähköposti, mainokset, tuote-esittelyt, katalogit, messut ja niin edelleen). Tärkeässä tukiroolissa myyjää tukevassa toiminnassa on puhelimitse markkinointityötä tekevä henkilö. Hän sopii myyjälle tapaamisia ja luo ensivaikutelmaa yrityksestä uusille asiakkaille (tässä yhteydessä usein luodaan mielenkiinto omaa tuotetta tai palvelua kohtaan). Puhelinmarkkinoija voi toimia myös olemassa olevien asiakassuhteiden ylläpitäjänä tiedustelemalla asiakkaan tilannetta ja tarpeita sekä sopimalla tapaamisia myyjän ja vanhan asiakkaan välille. Puhelimitse työtä tekevä henkilö toimii siis käytännössä sekä markkinoijana että myyjänä. Myyjän (sekä myös puhelinmarkkinoijan) yksi tärkeimmistä tehtävistä on määrittää asiakkaan tarve ja tarjota siihen ratkaisu. Toinen mahdollinen lähestymistapa on luoda olemassa olevalle ratkaisulle tarve. (Webster 1991, 252-253.)

4.1 Myyjän ja asiakkaan välinen suhde

Myyjän ja asiakkaan välinen suhde on erittäin tärkeä yritysten välisessä kaupankäynnissä. Myyminen kulminoituu luottamukseen, joustavuuteen, jatkuvuuteen ja ennakoivaan toimim-

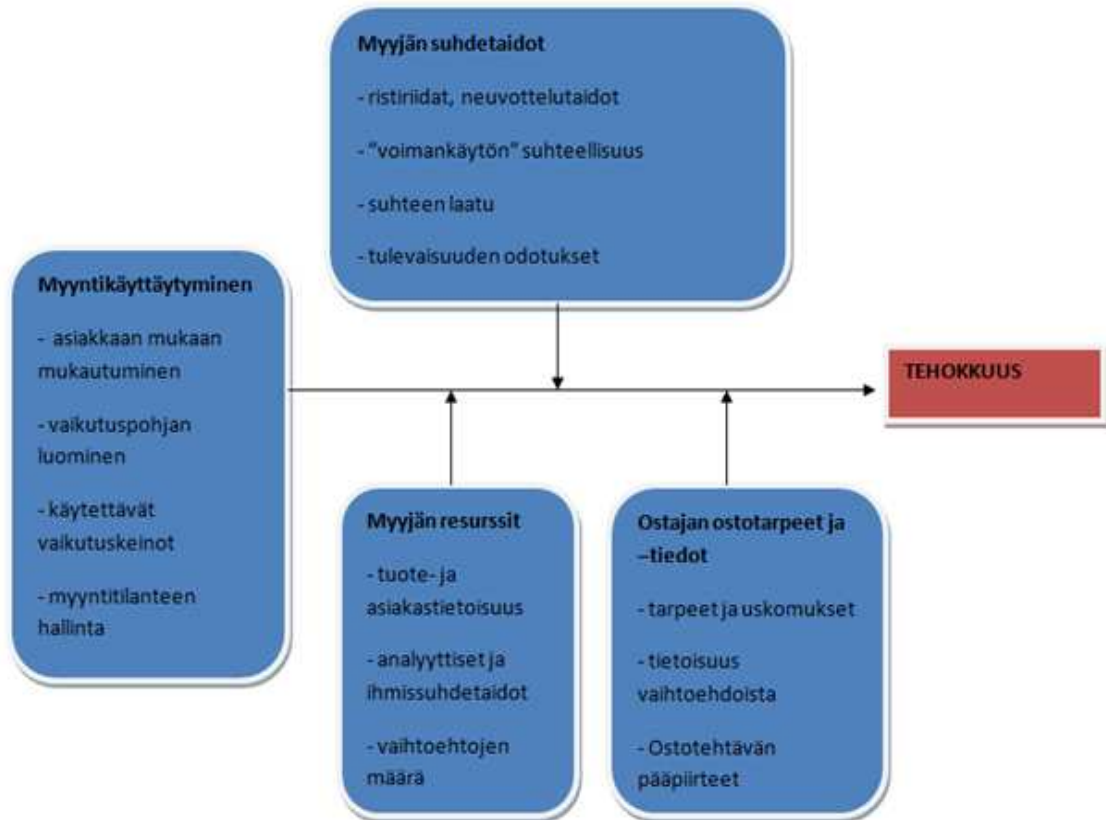
taan myyjän ja asiakkaan välillä. Suhteen laatu vaikuttaa paljon asiakkaan ostokäyttäytymiseen läpi myyntiprosessin sekä jälkimyynnissä. Myyjällä on näin ollen erittäin tärkeä rooli yrityksen toiminnassa, koska hän on yrityksen edustaja asiakasrajapinnassa ja luo suhteita olemassa oleviin sekä potentiaalsiin asiakkaisiin. Suurien yritysten kanssa kauppaa tehdessä myyjä luo ensin suhteen asiakasyrityksen edustajaan, jonka jälkeen hän esittelee oman yrityksensä asiakasyritykselle sekä hänelle esitellään asiakasyritys edustajan toimesta. Usein myyjät ovatkin ajallisesti tekemisissä enemmän asiakasyritysten kanssa kuin oman yrityksensä. Tämän takia myyjän yrityksen imago kulminoituu itse myyjään asiakasyrityksen silmissä. Varsinkin pienempien yritysten kanssa toimittaessa myyjä on usein yhtä kuin myyjäyritys asiakkaan silmissä. Tämä johtuu siitä, että pienissä yrityksissä on vähän työntekijöitä, jotka kaikki tulevat todennäköisesti olemaan tekemisissä myyjän kanssa. Tällöin myyjän persoonallisuus ja muut ulkoiset tekijät ovat tärkeässä roolissa koko myyvän yrityksen kannalta. Myyjä myös toimii asiakasyrityksen puolesta kommunikoinnissa oman yrityksensä kanssa esimerkiksi reklamaatiotilanteissa tuotteen, toimituksen tai hinnoittelun osalta. Tulee kuitenkin muistaa, että molemmista yrityksistä on usein useita henkilöitä mukana kanssakäymisessä. (Webster 1991, 66-68.)

4.2 Myyjän käyttäytyminen

Myyjän käyttäytymistä asiakkaan kanssa ohjaavat henkilökohtaiset (esimerkiksi mahdolliset provisiot myynnistä) sekä sosiaaliset tarpeet. Käyttäytymiseen vaikuttavat sisäiset tekijät ovat myyjän tietotaito, koulutukset, persoonallisuus ja aikaisempi kokemus työstä. Ulkoisia tekijöitä ovat muun muassa reagoiminen asiakkaan käyttäytymiseen ja odotuksiin, oman esmiehen odotukset sekä mahdollinen sovitteleva toiminta asiakasyrityksen kahden edustajan välillä myyntitilanteessa. Tällaisia tilanteita voi syntyä, jos edustajien mielipiteet esimerkiksi ostettavasta tuotteesta eroavat toisistaan. (Webster 1991, 73-75.)

Yksi tärkeä osa myymisprosessia on myyjän ja asiakkaan välinen myyntitapahtuma, jossa myyjä kartoittaa asiakkaan tarpeita ja esittelee tuotteensa tai palvelunsa tarpeen täyttävänä ratkaisuna. Myyjän on esiteltävä oma tuotteensa tai palvelunsa parempana kuin kilpailijan, mutta samalla kuunneltava asiakkaan edustajan argumentteja ja ymmärrettävä asiakkaan näkökantaa asioihin. Esimerkkinä myyjän myyntistrategiasta voidaan pitää AIDA-myyntimallia. AIDA (Attention, Interest, Desire ja Action) tarkoittaa sitä, että ensin saadaan huomio jonka jälkeen herätetään asiakkaan mielenkiinto. Kolmantena löydetään tai herätetään tarve ja lopuksi tehdään konkreettisia ratkaisuja sekä päätöksiä (sovitaan tapaaminen tai kauppa). Tämä malli sopii niin puhelintyöskentelyyn kuin kasvotusten tapahtuvaan kaupankäyntiin. (Webster 1991, 76-77.)

Webster esittelee Industrial Marketing Strategy (1991, 77) kirjassaan Barton A. Weitzn luoman myyjän tehokkuusmallin, jossa eritellään ne asiat, jotka vaikuttavat myyjän tehokkuuteen (katso kuvio 6, joka on Weitzn mallista mukautettu). Eri alueiksi hän on kuvannut myyntikäyttäytymisen, myyjän resurssit, ostajan ostotarpeet ja -tiedot sekä myyjän suhdetaidot. Kuvio 6:stä nähdään miten näiden neljän alueen asiat vaikuttavat myyjän tehokkuuteen.



Kuvio 6: Myyjän tehokkuuteen vaikuttavat tekijät (Mukailtu Webster 1991, kuva 3-1, 77)

4.3 Myyntiprosessi

Jari Sarasvuo määrittelee myyntiprosessin seitsemänkohtaiseksi prosessiksi (2007, 11):

- asiakkaan löytäminen
- ensikontakti
- asiakasehdokkaan arvioiminen
- tuotteen esittäminen
- vastaväitteiden pyytäminen
- vastaväitteiden käsittely ja kaupan tekeminen
- kaupan monistaminen

Ensikontaktin tekeminen on tärkeä osa myyntiprosessia, sillä usein mielikuva yrityksestä muodostuu vastapuolelle juuri ensikontaktin aikana. Onkin tärkeää antaa hyvä ja miellyttävä ensivaikutelma, jotta kaupan tekeminen on mahdollista myöhemmässä vaiheessa. Sarasvuo määrittelee ensikontaktin asiakkaan luontaisten pelkojen voittamiseksi ja vaistomaisen vastenmielisyyden poistamiseksi (Sarasvuo & Jarla 2007, 107). Hän määrittelee asiakkaan vaistomaisen pelon kohdistuvan myyntimieheen, omaan epäonnistumiseen ja tietämättömyyteen, väivannäköön, ajan menetykseen, rahallisiin velvoitteisiin ja sitoumuksiin, mahdolliseen pettämiseen, nolostumiseen, toisten ihmisten arvosteluun tai aikaisempien erehdysten toistamisen.

Prospektointi

Jotta pystymme ottamaan ensikontaktin potentiaaliseen asiakkaaseen, on löydettävä jostain prospekti eli prospektoitava. Potentiaalisten asiakkaiden löytäminen on nykyisessä kaupankäynnissä erittäin tärkeää, sillä entisaikojen malli, jossa asiakkaat tulivat myyjän luokse, ei toimi kuin harvoilla aloilla. Sopivia asiakkaita voi löytää tarkkailemalla mediaa, mainostamalla, tekemällä kyselyitä ja esimerkiksi ostamalla listan yhteystietoineen niitä myyvältä yritykseltä. Potentiaalisia asiakkaita voidaan tiedustella myös yrityksen omilta nykyisiltä asiakkailta. Nykypäivän tekniikka mahdollistaa, että omien internet-sivujen kävijöitä voi seurata hyvinkin tarkasti: mistä yrityksestä kävijä on, missä hän vietti aikaansa sivuilla ja mitä kautta hän ohjautui sivuille. Tällä tavalla saadaan potentiaalisia asiakkaita, jotka jo valmiiksi ovat kiinnostuneet tuotteesta tai palvelusta, koska ovat käyneet internetin välityksellä siihen tutustumassa. (Sarasvuo & Jarla 2007, 34; Hiam 2007, 240-241; Tuisku 2008, 28, 36.)

Hankitut potentiaaliset asiakkaat tulee käydä vielä läpi, jotta vältetään voimien ja ajan tuhlaamiselta asiakkaisiin, joilla esimerkiksi resurssit tai olosuhteet estävät ostamisen. Tätä prospektien laadullistamista eli asiakkaiden arvioimista kutsutaan kvalifioinniksi. Huolellinen potentiaalisten asiakkaiden läpikäynti jo ennen kontaktointivaihetta lisää myynnin onnistumisen mahdollisuutta selvästi. (Sarasvuo & Jarla 2007, 35, 97-99; Tuisku 2008, 36.)

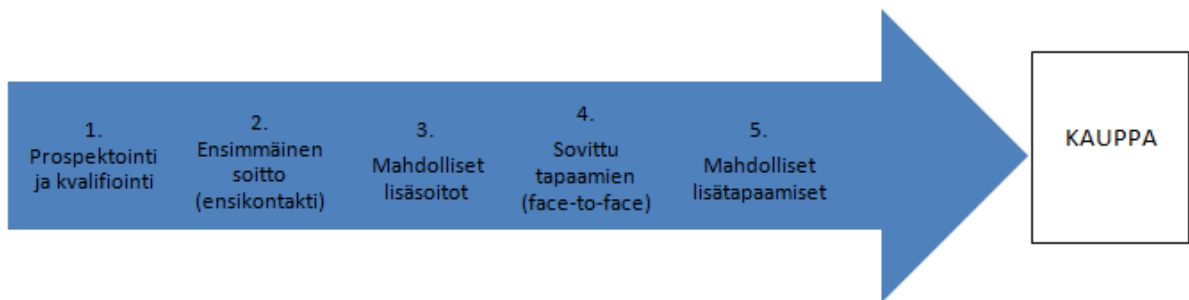
Kun asiakkaan tarpeita sekä taustaa on kartoitettu jo ennen ensikontaktointia, pystytään esimerkiksi tapaamista myyjän kanssa sovittaessa lähestymään asiakasta häntä kiinnostavalla keskustelulla. Myyjän kannalta on tärkeää huomioida se, että ihmiset ja yritykset ostavat tuotteita ja palveluita hyvin eriävistä syistä. (Cannon 1998, 17-18; Sarasvuo & Jarla 2007, 99-101.)

Puhelinsoitto

Soittaminen on työ, joka koetaan useasti vaikeaksi ja turhauttavaksi. On helpompaa vain tyytyä keskittymään olemassa oleviin asiakkaisiin kuin ottaa rohkeasti yhteyttä uusiin potentiaalisiin. Puhelimessa tapahtuvassa kontaktissa asiakkaaseen ei ole mahdollista vaikuttaa oman yrityksen ulkoisella ilmeellä tai myyjän olemuksella ja pukeutumisella. Ehkä juuri siksi puhelimitse

tapahtuva kontakti koetaan niin epävarmaksi ja pelottavaksi, vaikka se on paljon persoonallisempi ja tehokkaampi tapa kontaktoida potentiaalisia asiakkaita kuin esimerkiksi suorajakelumainonta. Tämä edellyttää kuitenkin ammattimaista ja onnistunutta puhelua, jotta ensivaikutelma olisi luotettava, ammattimainen, myönteinen ja viihdyttävä (Aalto & Rubanovitsch 2007, 54-56; Sarasvuo & Jarla 2007, 108.)

Kuvio 7:ssä on kuvattu myyntiprosessin eri vaiheet, jotka lopulta johtavat mahdolliseen kauppaan. Puhelintyö on erittäin tärkeä osa tätä prosessia, sillä yleensä se luo edellytykset tulevalle tapaamiselle, jossa mahdollinen kauppa solmitaan. Puhelintyö on myös normaalisti eniten aikaa vievä osa, sillä ihmisiä joudutaan joskus tavoittelemaan useita kuukausia, jotta tapaaminen saadaan järjestettyä. Ensimmäinen soitto harvoin johtaa suoraan tapaamiseen, mutta kärsivällinen ja ystävällinen toiminta voi muuttaa ihmisten mielipiteet pitkällä aikajännteellä.



Kuvio 7: Myyntiprosessin vaiheet

Soitettaessa ratkaisevia tekijöitä ovat myyjän äänen ja sanoman lisäksi muun muassa varmuus, rauhallisuus sekä energisyys, jolla on suuri vaikutus vastapuolen omaan tunnetilaan. Kun tuote tai palvelu vaatii tarkempaa ja havainnollistavampaa esittelyä kuin puhelimesta on mahdollista tarjota, tulee puhelussa pyrkiä ainoastaan tapaamiseen sopimiseen, eikä alkaa myymään itse tuotetta. Tulee muistaa se tosiasia, että puhelimesta potentiaalisen asiakkaan on aina helpompi olla ostamatta kuin kasvotusten tapaamisessa. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 54-58; Sarasvuo & Jarla 2007, 108.)

Valmistautuminen

Myyjä saattaa menettää useita suuria kauppvoja, koska ei panosta ensikontaktiin tarpeeksi. Potentiaalinen asiakas kuuntelee hyvin valmistautunutta ja ammattitaitoista myyjää mieluummin kuin satunnaista soittelijaa. Myöskään kovassa kiireessä soittavaa henkilöä ei usein kuunnella, joten rauhallinen olemus on tärkeää. Jokaiseen soittoon tulee valmistautua huolellisesti, jotta pystytään reagoimaan potentiaalisen asiakkaan kommentteihin sekä vastaväitteisiin tehokkaasti ja ammattimaisesti. Negatiivisessa hengessä menneen puhelun jälkeen myyjä

tuskin saa enää toista mahdollisuutta korjata tilannetta, sillä ensivaikutelma on jo luotu. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 54-55; Sarasvuo & Jarla 2007, 106-107.)

5 Projektisuunnitelman ja -toteutuksen teoriasta

5.1 Projektin suunnittelu ja seuranta

Projektin suunnittelussa tärkeintä ovat kunnollinen suunnittelu ja edellytysten luominen projektin onnistumiselle. Aikataululliset asiat, resurssit ja sovittavat työmenetelmät ovat edellytys projektin tavoitteiden mukaiselle onnistumiselle sekä laadullisesti että aikataulullisesti. Projektin seuranta perustuu suunnitteluvaiheessa tehtyihin arvioihin. Projektin suunnitteluvaiheessa luodaan mahdollisuudet projektin onnistumiselle. Projektin suunnittelu on hyvä aloittaa jo projektin määrittelyvaiheessa. (Ruuska 1999, 115; Sikiö 2000, 3.)

Suunnittelumenetelmiä on olemassa erilaisia kuten esimerkiksi strateginen, taktinen ja operatiivinen suunnittelu. Strategisessa suunnittelussa teemana toimii toiminnan suunnittelu, kun voimavarat ovat sitomattomia. Projektisuunnitelman toteutuksen suunnittelussa ovat projektin ja pysyvän organisaation rajapintojen määrittely oleellisia. Ennen kuin projektia lähdetään tarkemmin suunnittelemaan, on projektin ja virallisen organisaation väliset rajapinnat määriteltävä. Jos projektityöskentely on organisaatiossa yleinen työskentelytapa, niin toimintaperiaatteista on muotoutunut käytäntö ja kokemus. Projektiohjelman laatiminen on merkittävä osa taktista suunnittelua. Tärkeysjärjestyksen luominen ja sen mukaan suorittaminen ovat tärkeitä. (Ruuska 1999, 115.)

Hyvin tehty projektin suunnitelma ohjaa koko projektin etenemistä ja tavoitteisiin pääsemistä. Projektin operatiivinen suunnittelu perustuu lyhyentähtäimen eli noin vuoden päähän tähtäävään suunnitteluun. Varsinainen projektointi, yksittäisten projektien asettaminen ja käynnistäminen, kuuluvat suunnitteluprosessissa operatiiviseen suunnitteluun. Hyvään projekti-suunnitelmaan kuuluvat projektin ja lopputuotteen kuvaus sisältäen tietoa lähtökohdasta, taustasta, tavoitteesta ja rajauksesta. Projektisuunnitelman toisena kohtana Ruuska esittää teoksessaan *Projekti hallintaan* (1991) projektiorganisaation havainnollisen kuvaamisen. Kuvauksessa esitellään projektiorganisaatio, vastuut projektissa ja päätöksentekoprosessi. Projektin ajalliset ja taloudelliset tavoitteet kuvaillaan projektisuunnitelmassa projektiorganisaation jälkeen. Osioon kuuluvat projektin aikataulutus ja budjetti. Ruuskan näkemyksen mukaan projektisuunnitelmassa kannattaa tämän jälkeen esittää projektin laadunvarmistus, sidos- ja intressiryhmien esittely kuten esimerkiksi projektin tilaaja. Projektin viestintäsuunnitelma on keskeinen osa projektisuunnitelmaa ja viestintäsuunnitelma kannattaa sijoittaa loogisesti ennen projektisuunnitelman viimeistä osiota, projektin päättymistä. Projektin päät-

tyminen sisältää projektin tulosten ja johtopäätösten keräämistä loppuraportin muodossa. (Ruuska 1999, 115; Virtanen 2000, 89.)

Projektin suunnittelu on tärkeää projektin onnistumisen kannalta. Alkuvaiheessa projektia tulee suunnitella vain sen verran kuin on välttämätöntä. Suunnittelun onnistumisen kannalta on tärkeää, että suunnittelu on realistista. Pienten yksityiskohtien suunnittelemisen projektin suunnitteluvaiheessa ei onnistu. Tällaiset suunnitelmat ovat hukkaan heitettyä aikaa ja resurssien hukkakäyttöä. Projektin tilanteet elävät projektin elinkaaren aikana, ja näin on myös erityisen tärkeää projektisuunnitelman eläminen ja reaaliajassa pysyminen. Tämän takia kertaalleen tehty projektisuunnitelma ei sellaisenaan riitä projektin onnistumisen kannalta. Projektin suunnittelussa on muistettava, että vain projektin jäljellä oleviin tehtäviin on mahdollisuus vaikuttaa tavalla tai toisella. Projektissa ei siis kannata jäädä miettimään, miksi kävi toisella tavalla kuin oli suunniteltu, vaan oppia ja pohtia, miten projekti saadaan suoritettua niissä olosuhteissa loppuun asti. Projektisuunnitelmaa voidaan verrata sotasuunnitelmaan. Sitä voidaan muuttaa, jos tilanne niin vaatii. Projektin kannalta projektin suunnittelussa tärkeintä on projektien tehtävien jakaminen sopivan kokoisiksi työtehtäviksi. (Ruuska 1999, 117; Sikiö 2000, 3; Virtanen 2000, 89-91.)

Projektisuunnitelman ja työsuunnitelman laatiminen

Projektisuunnitelmassa pääpaino on kysymyksissä mitä tehdään, kuka tekee ja mihin mennessä. Suunnitelman tarkoituksena on palvella toteutusprosessia ja ohjata sitä projektisuunnitelman asettamiin tavoitteisiin. Käytännössä projektisuunnitelmat tehdään projektipäällikön ja projektiryhmän yhteistyönä. Projektipäällikön tehtävänä on laatia raamit ja tehtäväkokoaisuudet projektille. Näiden edellä mainittujen vieminen tekemisen tasolle ja kalenteriin tarkennetaan yhdessä projektiryhmän kanssa. Projektissa suunnittelu ja tehtävien organisointi ovat jatkuvaa toimintaa, joita tehdään koko projektin elinkaaren ajan. Projektinkäynnistämisenvaiheessa asetetaan projektille vasta karkea aikataulutavoite. Tarkkojen työsuunnitelmien tekeminen kuukaudeksi eteenpäin projektin edetessä on projektin onnistumisen kannalta välttämätöntä. (Ruuska 1999, 117.)

Toteutussuunnitelmaan voidaan sisällyttää seuraavia kohtia: tausta- ja ongelma-analyysi, tavoite, päämäärä, rajoitukset, projektin sopeuttaminen, menetelmän valinta, toimintasuunnitelma pääpiirteittäin, aikataulu, projektin budjetti, projektiorganisaatio, informaation käsittely, laadunvarmistus, toivottu tulos, toivotut vaikutukset ja seuranta. Jokaisella osalla on oma osansa projektin onnistumisen kannalta. Projektia suunniteltaessa kaikkien projektissa mukana olevien on nähtävä toteutussuunnitelma tärkeänä työkaluna. (Karlsson & Marttala 2001, 61-62.)

Projektisuunnitelma sisältää yleensä tekstiosan ja liitteistä. Tekstiosaa ei saa kasvattaa liian suureksi, koska tällöin oleellisia asioita häviää muun tekstin sekaan. Olennaisia osia ovat projektiorganisointi, aikataulut ja työsuunnitelmat. Projektin liiketoiminnallisten tavoitteiden seikkaperäinen kuvaaminen voidaan laittaa liitteeksi tai viitata erilliseen selvitykseen. Työsuunnitelma on lopputuotteen kuvaamisen ja organisoinnin ohella projektisuunnitelman tärkein osa. Aikataulut työsuunnitelmassa perustuvat työmääräarvioihin ja henkilöressurssien käytettävyyteen. Työsuunnitelman laatimiseen ja työstämiseen kuuluva tehtäväketju on seuraavanlainen: ensiksi on varmistettava, että tehtävän rajaus on yksikäsitteinen ja kaikkien osapuolten hyväksymä. Tässä vaiheessa tiedetään, mitä pitää tehdä ja tämän jälkeen voidaan siirtyä suunnittelemaan miten työ toteutetaan. Seuraavaksi ositellaan kokonaisuus pienimmiksi osiksi eli alatehtäviksi, ja nämä jaetaan tarpeiden mukaan aktiviteeteiksi. Tässä vaiheessa kannattaa listata tehtävät ja toimenpiteet, joita tarvitaan halutun lopputuloksen saavuttamiseksi. (Ruuska 1999, 117-120.)

Yleensä kiirettä pidetään suunnittelun puuttumisen syynä. Käyttämällä aikaa kunnolliseen suunnitteluun saavutetaan poikkeuksetta parempia lopputuloksia kuin jättämällä suunnittelu projektin eri vaiheisiin. Yleensä projektin suunnitteluvaihe on se vaihe, jossa koko projekti voi lopulta mennä pieleen, sillä ilman kunnollisia määritelmiä tai sekavien suunnitelmien takia projekti saattaa lähteä aivan väärään suuntaan jo alkuvaiheessa. Muokkaamalla parempi kokonaiskuva saadaan projektista laadukkaampi ja toteutuksesta tehokkaampi sekä paremmin projektityöntekijöitä motivoiva. Projektin voidaan todeta olevan aina myös investointi, jonka myöhästymisellä on taloudellisia seuraamuksia. Lisäksi projektiin sidottu pääoma on aina saatava tuottamaan mahdollisimman nopeasti. Hyvällä projektisuunnitelmalla voidaan saavuttaa sekä hyvät ja tavoitteiden mukaan onnistuneet lopputulokset että huomattavat voitot. (Ruuska 1999, 121; Young 2006, 58-59.)

Projektin määrittely ja rajaus

Projektin käynnistämistä edeltävät monet eri vaiheet kuten esimerkiksi esiselvitys, projektiehdotus, asettamiskirjeen laatiminen, asettaminen, asettamiskirjeen tarkentaminen ja projektin lopullinen rajaus sekä projektisuunnitelman laatiminen. Projektin rajauksessa ja tavoitteiden asettamisessa pitää aina pohtia erilaisia näkökulmia sekä pyrkiä löytämään tekijöitä, jotka ovat tärkeitä lopputuotteessa. Tavoitteiden on oltava realistisia selkeitä, haastavia ja mitattavia. Tavoitteiden määrittelytyökalut edellyttävät jokaisen tavoitteen mittaamista seuraavien kysymysten avulla: onko tavoite määritelty selkeästi, onko annettu projektille valmistumisajankohtaa, onko tavoitteita mahdollista toteuttaa ja saavuttaa projektille määritellyssä ajassa. (Karlsson & Marttala 2001, 122-123; Ruuska 1999, 123.)

Projektin rajauksessa on syytä muistaa kohtuus. Yhdessä ja samassa projektissa ei kannata ratkaista kaikkia organisaation tehtäviä ja ongelmia, vaikka ne osaltaan vaikuttaisivat projek-

tien kulkuun. Sen sijaan tulisi merkitä asiat ylös ja ottaa ne käsittelyyn oikeassa paikassa omalla ajallaan. Ei siis kannata puuttua kaikkiin kehitysongelmiin, koska aina resurssit ja projektin aikataulu eivät riitä niiden ratkaisemiseen. Rajauksen pitää sisältää looginen kokonaisuus, ja toteutettavuuden on oltava aikataulullisesti realistinen. Vaikka projektin yhtenä tavoitteena tulisi olla se, että projektin rajaus ja päämäärät pysyvät muuttamattomina koko projektin ajan. Maailman muuttuu ja asiat eivät pysy muuttumattomina. Aina löydetään uusia ratkaisuja, jotka helpottavat projektin etenemistä. Kannattaa vain pohtia ja keskustella siitä, mikä ratkaisu projektin kannalta on paras. Kaikki uudistukset eivät vie projektia eteenpäin, vaikka se teoreettisesti siltä vaikuttaisikin. Käytännön toteutus voi olla täysin erilainen ja projektia viivästyttävä. (Ruuska 1999, 124.)

Osittelu ja työmäärien arviointi

Tehtävän keston määrittely ja resurssien määrä ovat vaikeita arvioitavia. Jokainen projekti on oma kokonaisuutensa ja näin ollen niitä on hyvin vaikea keskenään vertailla, vaikka projektit olisivat lähes identtiset. Työmäärän osaa normaalisti parhaiten arvioida itse suorittaja, jolla on käytännön kokemus suoritettavasta tehtävästä ja omasta panoksesta projektissa. Projekteihin liittyy aina epävarmuustekijöitä ja niiden mahdollisimman hyvä kartoittaminen palvelee projektin aikataulutusta. Osittelu voidaan suorittaa usealla eri tavalla: rakenteellinen osittelu, toteutuksellinen osittelu tai toiminnallinen osittelu. Projektin aikataulutuksen toimenpiteiden muotoutuessa ne jaetaan projektiryhmän jäsenten kesken. Jokaisella projektin jäsenellä on oltava oma aikataulu, joka on arvioitu realistiseksi. Projektin jäsenen on sanottava heti, jos tuntee suoritettavan osan ottavan enemmän aikaa kuin sen on arvioitu vietävän. Tässä yhteydessä projektin henkilöiden on oltava realistisia projektin edun takia. (Karlsson & Marttala 2001, 90-91; Ruuska 1999, 124-125.)

Rakenteellinen osittelu on perusosittelua, eli se tehdään yksityiskohtaisesti ja sen perusteella voidaan määritellä, mitä rakenteellisia osia kuuluu sekä toiminnallisesti että toteutuksellisesti jaoteltuihin kokonaisuuksiin. Toiminnallinen osittelu on tarkoituksenmukaisin projektin suunnitteluvaiheessa sekä testaus- ja käyttöönottoaiheessa kuten myös toteutuksellisessa osittelussa. Systemiprojektissa yhden henkilön suunnittelema toiminnallinen kokonaisuus voidaan pilkkoa osiin, jotta ohjelmointityötä pystyy suorittamaan samaan aikaan useampi ihminen. Projektin kannalta työmäärien arviointi edellyttää kunnollisen rajauksen eli tiedetään mitä tehtäviä projektiin kuuluu ja mitä tehtäviä projektiin ei kuulu. (Ruuska 1999, 125.)

Aikataulut ja resurssisuunnitelmat

Projektisuunnittelumenetelmistä käytetään yleisesti nimeä verkkoanalyysi. Analyysi perustuu nuoli- ja lohkodeigrammeihin, joiden avulla tuodaan esille projektin tehtävät. Kuvaajien avulla projektista saadaan selville alkamis- ja päättymishetken tehtäväketjujen pisin kohta eli kriittinen polku sekä kokonaiskesto. Tehtävien kohdistaminen tulee suorittaa tavalla, jossa

projektin osioille valitaan sopivin henkilö, joka ei välttämättä ole juuri pätevin tai paras henkilö. Tehtävän määrä projektissa tulee tarkastaa sen jälkeen, kun projektin osalle on määrätty tekijä. Henkilön kokemus ja osaaminen on huomioitava tehtävän suorittamisen aikatauluttamisessa ja resurssien määrittämisessä. On myös hyvä huomioida tekijän muut työt ja projektit. Ammatillaisen työn suorittamiseen saattaa aloittelijalta kulua monta kertaa pidempi aika. Aikataulujen tekemisen yhtenä peruslähtökohtana on tieto siitä mikä projektiin nimetyn henkilön käytettävyytaso on. (Ruuska 1999, 128-131.)

Projektin aikataulun ja resurssisuunnitelmien toteutuksessa on mahdollista ottaa huomioon projektin tasankovaiheet, piintymät ja taantuminen. Kehitettäessä toimintaa tai toimintamallia ovat tasangot luonnollisia. Tasangoilla tarkoitetaan projektissa tasaista työntekoa ilman merkittävää etenemistä ja päämäärään pääsemistä. Muutoksen kokeneen työntekijän tulee saada tarpeeksi aikaa käsitellä tapahtunutta muutosta. Lisäksi suuren ponnistuksen projektissa tehneen täytyy saada aikaa palautua. Jos projektiryhmä lamaantuu ja latistuu on kyseessä taantuminen. Taantumisen seurauksena on tila, jossa projekti ei etene. Vaikka projektissa on kyseisiä vaiheita, se ei sinänsä ole ongelma, kunhan toiminta jatkuu ja projekti jatkaa etenemistä. Piintymät ovat merkkejä siitä, että ryhmässä ei kaikki ole kohdallaan. Tilanne tulee käsitellä ja tyytymättömyyden todellinen syy selvittää. Taantuminen on taaksepäin menoa projektin kehityksen suhteen. Yleensä rentoutuminen ja asioista keskusteleminen ovat projektin aikataulun kannalta paras työkalu ongelman ratkaisuun. (Karlsson & Marttala 2001, 122-123.)

Henkilöresurssien lisääminen on hyvä ratkaisu aikataulujen tavoittamiseen. Yleensä tällä ei kuitenkaan ole positiivista vaikutusta, koska viestintä ja vuorovaikutussuhteet vaikeutuvat sekä hankaloituvat henkilömäärän kasvun takia. Henkilötyömäärät on aina tarkistettava uudelleen, kun projektiin tulee lisää henkilöresursseja. Kestollisesti projektia on mahdollisuus lyhentää resursseilla aina, kunnes ainoatakaan projektin kannalta pakollista tehtävää ei ole mahdollisuus viisain kustannuksin lyhentää. Projektityössä ei kannata huonoja uutisia ja töiden aikataulullista venymistä salata tai pitkittää, koska projektissa voi olla muita henkilöitä, jotka voisivat suorittaa sitä projektin osa-aluetta muiden projektitehtävien ohella. (Ruuska 1999, 132-134.)

Kustannukset ja viestintä

Kustannuksia seurataan projektissa epäsuorasti toteutuneiden työmäärien perusteella. Henkilöresurssit ovat systeemiprojekteissa merkittävien kustannustekijä. Työtuntien hintojen eroavuus on suuri, koska erilaisien asiantuntijoiden suorittamat tehtävät ovat erihintaisia ja perustuvat henkilöiden palkkaukseen. Projektin suunnitteluun ja seurantaan kannattaa ottaa mukaan kustannuskomponentit. Kustannusohjauksen täytyy olla tehokasta vaikuttamista projektin kustannuksiin. Tavoitteena on oltava realistinen kustannusten minimoiminen, kuitenkin

niin, ettei sillä ole vaikutusta projektiin tai projektissa suoritettavan lopputuotteen laatuun. Projektin kustannusten seuranta kuuluu usein projektipäällikölle eikä projektityöntekijälle. Kustannusten raportointi on kuitenkin hyvin oleellinen osa projektia, sillä niistä tulee raportoida yrityksen johdolle vähintään kuukausittain. (Ruuska 1999, 137- 139; Lester 2007, 204-205.)

Projektisuunnitelmaa täydentää viestintäsuunnitelma, joka on projektin sujumisen kannalta välttämätön. Liian usein törmää ongelmaan, jossa projektissa ei ole laadittu viestintäsuunnitelmaa tai se on tarkoitus laatia projektin edetessä. Usein tällaisella menettelytavalla projektiryhmä kärsii viestinnän puutteesta tai organisoinnin heikkoudesta. Lisäksi projektissa on hyvä olla palautejärjestelmä, joka yksinkertaistaa prosesseja ja kehittää projektia käytännön tasolla. Yleensä käsitys on projektin viestinnän kannalta, että puolet projektin viestinnästä on suunniteltua ja toiset puolet menevät omalla tavallaan tai hoituvat itsestään. Viestintäsuunnitelman ymmärtäminen ja noudattaminen joustavasti on suotavaa, koska liiallinen byrokraattisuus ja virallisuus hidastavat projektin suorittamista. Projektityöntekijän kannalta viestinnällä on motivoiva merkitys ja sen ansiosta on mahdollista tehostaa projektin erinäisiä prosesseja. (Ruuska 1999, 140-142.)

Projektin etenemisen seuranta ja raportointi

Projektissa on tärkeää olla sopivia valvonta- ja raportointijärjestelmiä muuallakin kuin projektin johdossa. Työetenemisen seuranta ja reagoiminen mahdollisiin muuttuviin tilanteisiin on suotavaa jokaisella projektin organisaation eri tasolla. Tilanneraportin avulla voidaan saada selville projektin realistinen tila. Sen avulla voidaan myös suunnitelmia ja toteumaa verrata sekä tarvittaessa suorittaa muutoksia. Raportointijärjestelmä on sekä projektipäällikön että projektityöntekijän tapa seurata onnistumisia ja edistymistä. Raportoinnin avulla projektiryhmille ja projektin suorittajille saadaan tarkat toimintaohjeet, joiden avulla omaa panostaan voi kehittää, jos se nähdään tarpeelliseksi. (Ruuska 1999, 146-149.)

Projektin mittaamisen käytetään valittuja muuttujia, joita on pystyttävä mittaamaan. Tulosten mittaaminen määriteltyihin odotuksiin on projektin seurannassa suotavaa. Projektin ohjaukseen liittyvät muuttujat ovat aika, kustannukset, laajuus ja laatu. Projektin ajan seuranta tapahtuu projektisuunnitteluvälineen avulla. Tällä tavalla voidaan mitata projektin suhdetta aikatauluun. Projektin kustannusten seuranta on kytköksissä projektin aikatauluun ja suoritettuihin tuloksiin. Ylityöt projektin aikataulussa pitämiseksi maksavat. Projektin laajuuden seuranta muuttuu projektin kuluessa. Projektityöntekijän on raportoitava laajuuden kasvusta välittömästi esimiehelleen. Projektin laadun mittaaminen puolestaan on hankalampaa. Hyvänä mittarina toimivat työtunnit, jotka projektissa joudutaan korvaamaan tekemällä ne uudestaan. Voidaan todeta, että hyvästä tilanneraportista on käytävä ilmi poikkeamat ja niiden syyt, odotettavissa olevat poikkeamat ja niiden perustelut, toimenpide-ehdotukset poik-

keamien vaikutusten minimoimiseksi ja poikkeamien aikatauluvaikutukset. Tilanneraportista on oleellista selvittää myös onko projekti aikataulussa vai ei. Tilanneraportin ei ole syytä olla normaalia A4-sivua pidempi. (Karlsson & Marttala 2001, 89; Ruuska 1999, 150-151.)

5.2 Projektin toteutus

Seuraavassa käydään kohta kohdalta läpi projektin toteutukselle olennaisia osa-alueita. Projektin toteutuksen ja onnistumisen kannalta aloituskokous, projektiryhmä ja menestystekijät ovat paljon huomiota vaativia alueita.

Aloituskokous

Tähän asti ollaan sekä projektin johto että työntekijä tasolla suunniteltu yhdessä, joka on ideaali tilanne. Kaikki asiat on otettu huomioon ja laadittu suunnitelmat toteutuksesta. Konkreettinen asia tässä vaiheessa on lupa projektin aloittamiseen. Tämän jälkeen joko ollaan tilanteessa, jossa valitaan oikeat suorittajat projektiin tai suunnitteluvaiheessa mukana olleet henkilöt jakavat tehtävät. Hyvä tapa aloittaa projekti on järjestää aloituskokous, joka kannattaa pitää jossain muualla kuin arkisessa työympäristössä. Perusteina tälle on helpompien olosuhteiden luominen kuten vapautunut, häiriötön ja luova ympäristö. Aloituskokouksen tarkoituksena on tehdä projektille ”lentävä lähtö”, luoda projektin henkilöiden välille hyvä ryhmähenki ja yhteiselle alkavalle projektille yhteinen perusta. (Karlsson & Marttala 2001, 75-76.)

Projektille täytyy määrittää selkeä alkamis- ja päättymisajankohta eli projektin elinkaari. Projektin käynnistymiseen on olemassa monia eri syitä kuten esimerkiksi tarve, kehitysidea, visio tai halu uudistaa jotain. Aloituskokouksen tarkoituksena on määritellä projektin lopputulos mahdollisimman tarkasti sekä työstettävä tarvittavat suunnitelmat. (Ruuska 199, 20)

Projektiryhmä

Projektiryhmä koostuu henkilöistä, joilla on projektin vaatimat resurssit ja osaaminen. Projektin on oltava heille tuttu työskentelymuoto ja heidän tulee pystyä työskentelemään muiden kanssa interaktiivisissa tilanteissa. Toiset osallistuvat projektiin vain muutamia tunteja viikossa, kun taas toiset työskentelevät projektin parissa aktiivisesti koko työviikon. (Karlsson & Marttala 2001, 86.)

Projektin pitää olla toteutukseltaan aina suunniteltu hyvin ennen henkilöiden lopullista nimeämistä. Projektiryhmää valittaessa täytyy huomioida tehtävä, johon henkilöä haetaan, koska henkilön tulee täyttää projektin asettamat vaatimukset. Projekti saavuttaa tavoitteet projektiryhmän työpanoksen avulla. Jokaisen projektiin osallistuvan on oltava projektinjohdon kanssa asioista ajan tasalla ja tavoitteista yhtä mieltä. Muita huomioitavia asioita ovat työ-

tehtävä, työmäärä, tehtävän valmistumisajankohta sekä edellytykset niihin. Projektityöntekijän on tuotava oma kokemuksensa muiden projektissa olevien käyttöön ja tietoon. Aikataulullisesti projektityöntekijän on tuotava esiin projektin uhat ja mahdolliset viivästyksset välittömästi. Viimeisenä ja tärkeimpänä jokaisen projektiin osallistuvan on kunnioitettava toisiaan ja toisten työpanosta projektissa. (Karlsson & Marttala 2001, 86; Ruuska 1999,98.)

Menestystekijät

Tärkein voimavara projektille ovat ihmiset itse. Jos projektiin saadaan mukaan parhaat ihmiset ja eritoten parhaiten sopivat, ei ole riskiä, että heitä kohdeltaisiin huonosti projektin johto- tai kollegatasolla. Projektissa kunnioituksen ja huolenpidon tulee olla joka päivästä ja näkyä kaikessa tekemisessä. Toki projektin onnistumisen eteen pitää ponnistella ja työnteon merkitys on suuri. Jotta pystyy työskentelemään projektin parissa tehokkaasti, on ymmärrettävä kokonaisuus projektista. Projekti kannattaa hajottaa osiin ja poimia viisi projektin kannalta erityisen merkittävää osaa tarkasteltavaksi. Näin päästään hiukan pidemmälle projektin kokonaisuuden ymmärtämisessä. Tärkeitä alueita ovat esimerkiksi selkeys, rakenne, prosessitietoisuus, kuri ja visiot. Kaikkien projektin peruskysymys liittyy selkeyteen, eli miksi projekti suoritetaan ja tehdään. Ellei projektiin kuuluva henkilö tiedä vastausta tähän, ei hänestä ole motivoimaan itseään tekemään tavoitteiden mukaista tulosta. Selkeys on erittäin tärkeä alue projektille, koska projektissa kaikilla pitää olla tieto tavoitteista ja mitä on tarkoituksena saada aikaan. Nämä tiedot tulee jakaa projektiryhmän ja muiden tarvittavien henkilöiden kesken selkeästi yhteisellä sovitulla tavalla. Se, että tieto saadaan jokaiselle sovitun kanavan kautta sovitulla kielellä ja ulkoasulla, säästää paljon aikaa ja vähentää sekaannuksien syntymistä. (Karlsson & Marttala 2001, 103-104; Young 2006, 33.)

Projektit ovat prosesseja joilla on selkeä rakenne. Projektin rakenteen pitää ohjata ja tukea prosessia. Toteutussuunnitelmassa rakenne näkyy strategian valinnasta ongelmien ratkaisemiseen. Kun projektin edetessä palataan aina saman kaavan kautta perustyöhön, rakenteen merkitys ymmärretään oikein ja rakennetta ymmärretään lisäksi käyttämään työkaluna. Prosessia voidaan kuvata luovuudeksi ja rakennetta järjestykseksi. Niiden ero on huomattava ja molempien osien merkitys projektin menestykselle välttämätön. Rakenne pitää projektin kassassa ja ilman prosessia ei synny mitään uutta. (Karlsson & Marttala 2001, 105-106.)

Projektin valmistuminen on aina projektin tavoitteiden mukainen määränpää. Määränpäähän selviytyminen vaatii visiota siitä, miten siihen päästään. On ymmärrettävää, että visio voi olla projektin alussa epäselvä ja se selviää vasta projektin edetessä kaikille projektiryhmäläisille. Normaalisti visio vähitellen tarkentuu ja voimistuu projektin edetessä. Viestinnällä on myös suuri merkitys vision tuomisessa projektiryhmälle tutuksi. (Karlsson & Marttala 2001, 107.)

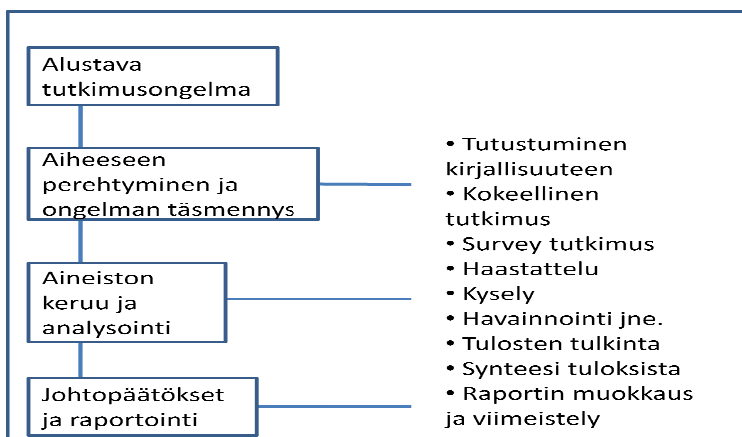
6 Tietojenkeruun menetelmistä ja tiedon analysoinnista

Seuraavassa käsitellään laadullisen tutkimuksen lähtökohtia ja teemahaastattelun teoriaa. Osion tavoitteena on antaa selkeä kuva tiedonkeruun menetelmistä, joita tässä työssä käytetään.

6.1 Empiirisen tutkimuksen lähtökohtia

Tutkimusongelmaa ei yleensä tarjota tutkijalle valmiina, eikä olemassa ole valmista konseptia, jonka avulla voisi edetä. Tutkimuksen alussa on kiinnostuksen kohde, johon tutkimuksen uskotaan ja toivotaan suuntautuvan. Aihealue muokkautuu ja syntyy käytännön kokemuksista, asiantuntijoilta saatujen vinkkien, kirjallisuuden ja itseopiskelun pohjalta. Syvällisempi kirjallisuuteen perehtyminen antaa vasta mahdollisuuden rajata ja täsmentää ongelmaa. Näin saadaan luotua tutkimuskysymyksiä. Aineistoa ei pidä ryhtyä keräämään epämääräisen ja suppean ajatuksen pohjalta. Empiirisen tutkimuksen ja teoreettisen tutkimuksen välillä on olemassa eroja, kuten aineistonkeruu menetelmissäkin. Laadullisen tutkimuksen tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat esimerkiksi henkilökohtaiset haastattelut, ryhmähaastattelut, osallistuva havainnointi, eläytymismenetelmä ja valmiit aineistot sekä dokumentit. (Heikkilä 2005, 13; Hirsjärvi & Hurme 2000, 13.)

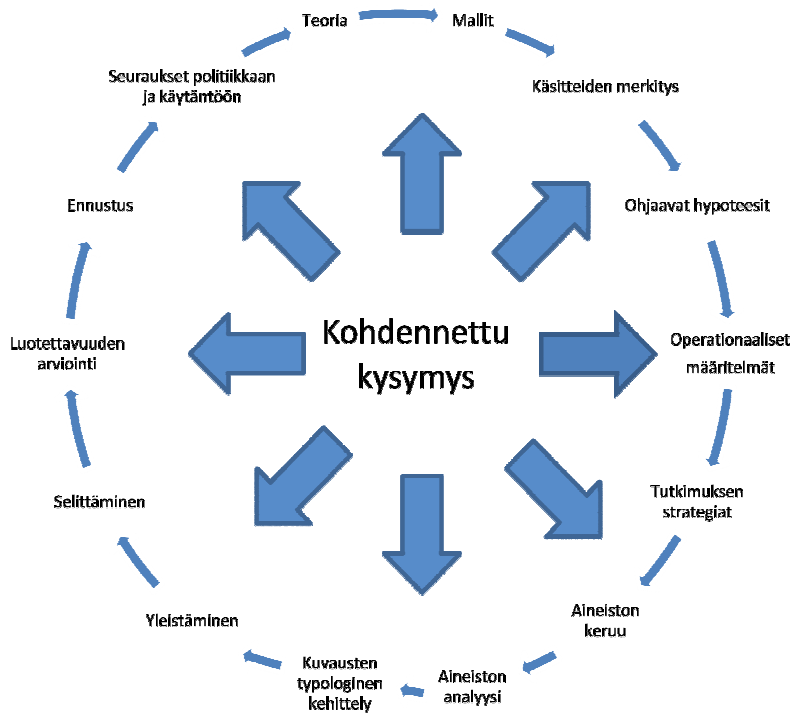
Empiirinen tutkimus on kokonaisuus, joka sisältää monia eri vaiheita. Osavaiheet ovat riippuvuussuhteessa keskenään. Tutkijan on helppo aloittaa tutkimus, kun tietää missä vaiheessa tutkimus rakentuu pääpiirteiden osalta. Tavallisesti tutkimusprosessin malli noudattaa kuvio 8:n logiikkaa eli tutkijalla on tutkimuksen alussa tutkimusongelma. Luonnollisena reaktiona tutkijalle tulee perehtyminen aiheeseen ja olemassa olevan ongelmaa tutkiminen. Tavoitteena on kerätä sekä tutkimusaineistoa että analysoida tutkimusaineistoa. Johtopäätökset ja raportointi syntyvät kyseisen prosessin tuotoksena. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 14.)



Kuvio 8: Empiirisen tutkimuksen kokonaisuus ja vaiheet (Hirsjärvi & Hurme 2000, 14.)

Tutkimuksen kokonaisuuden ja sen kokonaisluonteen ymmärtämisellä pyritään vaikuttamaan huomion kiinnittämiseen vaiheiden välillä vaikuttavaan vuorovaikutukseen. Vaikuttavin tekijä on tietenkin tutkimusongelma. Tämän myötä syntyvät päätökset kuten, millaiseen tutkimusasetelmaan päädytään, millaista aineistoa tulee hankkia sekä millaisin menetelmiä aineistoa kerätään ja hankitaan. Vaikka haastattelu soveltuu menetelmänä erilaisiin tutkimustarkoituksiin, niin sen käyttöä on aina harkittava suhteessa tutkimusongelmiin, kohteena olevaan ilmiöön ja ilmiön luonteeseen sekä vaihtoehtoisiiin keinoihin saada tutkimusaineisto. Haastattelussa tutkijan rooli on toimia keskustelun ohjaajana ja ennalta laadittujen kysymysten esittäjänä. Tutkijan tehtävänä on päästä haastattelussa tilanteeseen, joka palvelee tutkimusta ja tutkijaa tutkimuksen edetessä, eli haastattelun tarkoituksena on kerätä mahdollisemman paljon käyttökelpoista materiaalia. (Eriksson & Kovalainen 2008, 78; Hirsjärvi & Hurme 2000, 15.)

Kuten kuviossa 8 ovat tutkimuksen osavaiheet lineaarisessa, tosiaan seuraavassa järjestyksessä. Käytännössä tutkimus ei etene näin suoraviivaisesti, vaan osavaiheet voivat olla toisiinsa nähden iteratiivisessa eli toistavassa suhteessa. Tässä yhteydessä voidaan puhua tieteen ympyrästä (katso kuvio 9), jossa tutkimuksen kohteena olevaan ongelmaan voidaan palata uudelleen. Se voidaan ottaa tarkasteltavaksi jokaisessa vaiheessa tutkimusta. Tieteen ympyrän ovat esittäneet Marshall & Rossman vuonna 1995. Marshallin ja Rossmanin tieteen ympyrässä nimetään tutkimuksen päävaiheet. Vaikka tieteen ympyrä onkin tarkoitettu kuvaamaan tieteen kehitystä yleisesti, voidaan siihen kuuluvaa viestiä soveltaa yksittäisiin tutkimuksiin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 15-16.)



Kuvio 9: Tutkimuksen syklinen malli (tieteen ympyrä) (Hirsjärvi & Hurme 2000, 15.)

6.2 Kvalitatiivinen tutkimus eli laadullinen tutkimus

Laadullisen tutkimuksesta puhuttaessa pitää rajata pois tutkimukset, joissa litteroitu aineisto on myöhemmin koodattu strukturoidun kyselyn muotoon, ja joissa analysointi menetelmänä käytetään ainoastaan tilastollista analyysiä. Tämän tyyppisestä tutkimuksesta ei vielä tule laadullista, jos tekstiaineistosta satunnaisesti poimitaan havaintoesityksimerkkejä, vaan laadullisia tuloksia analyysistä ja muita alkuperäisaineistoa käytetään rinnasteisina johtolankoina tilastollisen analyysin tuloksiin arvoituksen ratkaisemisessa. (Alasuutari 1999, 33)

Laadullisella tutkimuksella voidaan tarkoittaa yksinkertaisimmillaan tutkimusta, joka on ilmiänsuhtaan vain tekstiä. Teksti voi olla syntynyt tutkijasta joko riippuen tai riippumatta. Esimerkkejä ovat erimuotoiset haastattelut, havainnot tai äänimateriaali. Laadullisessa tutkimuksessa parhaassa mahdollisessa tapauksessa tutkimussuunnitelma elää tutkimushankkeen mukana. Lisäksi avoin tutkimussuunnitelma korostaa tutkimuksen vaiheiden eli aineistonkeruun, analyysin, tulkinnan ja raportoinnin muokkaantumista yhdeksi kokonaisuudeksi. Laadullisessa tutkimuksessa tulkinta jakautuu tutkimusprosessiin, eikä sitä ole aina helppo jakaa toisiaan seuraaviin vaiheisiin ja prosesseihin. Tutkimussuunnitelmaa tai tutkimusongelmaa saattaa joutua pohtimaan ja tarkastamaan aineiston keruun kuluessa. (Eskola & Suoranta 2005, 15-16.)

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kokonaisia joukkoja erilaisilla tutkimuskäytännöillä. Kvalitatiivista tutkimusta on vaikea määritellä selkeästi, koska laadullisella tutkimuksella ei ole yhtä selkeää teoriaa. Laadullisella tutkimuksella ei ole olemassa omia määriteltyjä metodeja, vaan se on aina tutkijan määriteltävissä. Laadullisen tutkimuksen teoria on kokoelma selvittävistä teorioista. Yleensä laadullisessa tutkimuksessa pyritään keskittymään usein varsin pieneen määrään tapauksia ja lisäksi analysoimaan niitä mahdollisimman perusteellisesti. Aineen tieteellisyyden kriteerinä ei siis toimi määrä vaan laatu. Harkinnanvaraisessa otannassa on kysymys tutkijan kyvystä rakentaa tutkimukseensa vahva teoreettinen pohja, joka ohjaava aineiston hankintaa. Harkinnanvaraisessa otannassa puhutaan aina näytteestä otoksen sijaan, kuten laadullisessa tutkimuksessa on tapana. (Eskola & Suoranta 2005, 18; Metsämuuronen 2006, 83.)

Laadullinen tutkimus on Metsämuuronen mukaan käyttökelpoinen, kun se on käytännöllinen ja auttaa koko tutkimusta. Hänen mukaan hypoteesin tarkoituksena on testata väitteitä ja hypoteesit ovat hyviä, kun niiden avulla voidaan arvioida väitteiden pätevyyttä eli paikkansapitävyyttä. Metsämuuronen mainitsee lisäksi metodologian eli tutkimustekniikan. Tutkimustekniikka on käytännöllinen, kun se onnistuu kytkemään kaikki edellä mainitut yhteen eli teorian, hypoteesit ja metodologian. (Metsämuuronen 2006, 83.)

Tutkijan asema laadullisessa tutkimuksessa

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan asema on suurempi ja merkittävämpi kuin tilastollisessa tutkimuksessa. Tutkijalla on käytössä tietynlaista vapautta, joka antaa mahdollisuuden joustavaan tutkimuksen suunnitteluun ja toteutukseen. Tutkijalta vaaditaan paljon mielikuvitusta laadullisessa tutkimuksessa. Tutkimuksessa on aina olemassa ennako-oletuksia, joita ohjaavat normaalin käytäntömallin mukaiset päättelyketjut. Laadullista tutkimusta on pidetty joskus subjektiivisena tapana tuottaa tietoa. Eri tutkimusmenetelmät poikkeavat kuitenkin yllättävän vähän toisistaan (Eskola & Suoranta 2005, 20-22.)

Tutkijan asemassa keskeistä on luottamus. Tutkittavien on pystyttävä luottamaan siihen, että heidän anonymiteettinsa säilyy ja heille kerrotaan rehellisesti tutkimuksen tarkoituksesta sekä mahdollisista vaikutuksista. Tutkijalla on luottamussuhde myös suureen yleisöön. Tiedebarometri 2001 ja 2004 -kyselyiden perusteella suomalaiset arvostavat tiedettä ja luottavat siihen. Suomalaiset luottavat, että tutkijat suorittavat tutkimuksensa tarkoituksenmukaisin menetelmin ja saavat siten myös luotettavia tuloksia. Tutkijan pitäisi toimia tämän luottamuksen arvoisesti. (Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. 2008.)

Perustelut haastattelulle

Haastattelu on joustava menetelmä, joka sopii moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelussa ollaan suoraan kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Tämä mahdollis-

taa tiedon hankinnan suuntaamisen itse tilanteessa. Samalla on mahdollisuus selvittää vastuksen takana olevia motiiveja. Haastattelun monipuolinen ja vuorovaikutteinen tilanne antaa haastateltavalle mahdollisuuden vastata rehellisesti ja tunteiden pohjalta esitettyihin kysymyksiin. Tutkimuksen tavoitteiden mukaan kannattaa analysoida, onko haastattelu järkevä vaihtoehto vai ei. Havainnointia sanotaan kaikille tieteen haaroille yhteiseksi ja välttämättömäksi menetelmäksi. Tieteellisen tiedon voidaan väittää perustuvan todellisuudessa tehtyihin havaintoihin. Haastattelun lajeja on monia ja siksi puhutaankin erilaisista havaintotyypeistä. Havainnointia käytetään esimerkiksi tarkkailtaessa käyttäytymistä tai kielellisiä ilmaisuja. (Eriksson & Kovalainen 2008, 79; Hirsjärvi & Hurme 2000, 35-39.)

Haastattelu toimii tarkkailun ohella perusmenetelmänä tutkimuksessa ja se soveltuu monenlaisiin tilanteisiin. Haastattelua kannattaa käyttää aina, kun se on mielekäs tapa kerätä tietoa. Vaikka se onkin työläs ja analyysien kannalta vaatelias, niin vuorovaikutustilanteet antavat tutkimukselle paljon tietoa reaktioiden ja eleiden muodossa. Haastattelu vastaa lisäksi monella tavalla tutkijan vaateisiin ja saadun tiedon määrä on suuri. (Metsämuuronen 2006, 113-115.)

Laadullinen tutkimus ja teemahaastattelu

Laadullisessa tutkimuksessa lukija johdatetaan aiheeseen tutkimuksen alussa. Tutkimuksen johdannossa lukija johdatetaan tutkimusaiheeseen sekä esitellään tutkimusote ja tutkimusongelma. Tutkimusongelman ratkaisua valotetaan kuitenkin vain yleisellä tasolla. Johdannossa kerrotaan tutkimuksessa käytetystä tutkimusmenetelmästä. Analyysin ja tulkinnan avulla tutkijan pitää saada lukija vakuuttuneeksi tutkimuksen laadusta ja tuotoksesta. Hyvissä laadullisissa raporteissa tiheä aineistonkuvaus on osa tieteellistä kerrontaa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 254-255.)

Teemahaastattelu ei kuitenkaan ole pelkästään kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmä. Se on käyttökelpoinen kvalitatiivisesti painottuneessa tutkimuksessakin. Teemahaastattelun voidaan sanoa olevan lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa on ominaista se, että on olemassa selkeä rajaus teema-alueisiin ja aihepiireihin, järjestyksen kuitenkin puuttuessa tietoisesti. (Hirsjärvi, Remes & Saajavaara 2000, 204-205)

Teemahaastattelu on kohdennettu haastattelu (the focused interview), joka eroaa monella tavalla muista tutkimushaastattelulajeista. Sen kysymystenasettelu on positiivinen eli kysymykset kannustavat jo itsessään haastateltavaa vastaamaan. Teemahaastattelun omaispiirteet ovat seuraavat: tiedetään, että haastateltava on kokenut tietynlaisen tilanteen, jota tutkitaan. Tutkija on alustavasti selvittänyt tutkittavan ilmiön olennaisesti tärkeitä osia, rakenteita, prosesseja ja kokonaisuutta. Sisällön- ja tilanneanalyysin avulla tutkija päätyy tiettyihin oletuksiin. Analyysien perusteella kehitetään haastattelurunko. Lopuksi haastattelu

suunnataan haastateltavien subjektiivisiin kokemuksiin tilanteista, jotka tutkija on ennalta arvioinut ja analysoinut. (Eriksson & Kovalainen 2008, 81; Hirsjärvi & Hurme 2000, 47.)

Teemahaastattelu kohdennetaan ennalta määriteltyihin teemoihin, joista keskustellaan. Tutkimus lähtee oletuksesta, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia kyseisellä menetelmällä. Teemahaastattelulla on se merkittävä etu, ettei se sido haastattelua johonkin tiettyyn osa-alueeseen. Lisäksi teemahaastattelu ei ota kantaa, kuinka paljon aihetta käsitellään. Sen sijaan teemahaastattelu kertoo siitä, mikä haastattelussa on oleellista, eli haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Teemahaastattelu ottaa huomioon sekä ihmisten mielipiteet että tulkinat asioista. Asioille annetut merkitykset ovat keskeisiä ja ne syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47-48.)

Yksilö- vai ryhmähaastelu

Yksilöhaastattelu on haastattelumuodoista käytetyin ja yleisin. Se saattaa haastattelijasta tuntua helpommalle kuin muut haastattelumuodot. Ihminen luonteensa mukaisesti pyrkii haastattelutilanteessa saamaan käsityksen tilanteesta ennen vastaustaan. Henkilöhaastattelussa päästään vaikuttamaan vuorovaikutustilanteiden avulla ja pystytään keräämään laajempaa tutkimusaineistoa. Ryhmähaastattelu tuottaa yksilöhaastatteluun verraten erilaisen tutkimusaineiston. Henkilökohtaisuus kärsii ryhmähaastattelussa ja keskustelu keskittyy yksilön rooliin ryhmässä. Varsinainen oma näkemys tulee selville haastattelijan ja haastateltavan välisessä vuorovaikutuksessa. Yksilöhaastattelussa saadaan parempi käsitys haastateltavan mielipiteistä ja ajatuksista tekemiseen. (Alasuutari 1999, 151-153.)

Ryhmähaastattelu on haastattelumuotona hyvin tehokas, sillä samalla saadaan kerättyä tietoa suuremmalta joukolta. Ryhmähaastattelu sopii sekä teorian kehittämiseen että sosiaalisen vuorovaikutuksen tutkimiseen. Lisäksi ryhmähaastattelu sopii organisaatioiden ja ryhmien kulttuurin tutkimiseen. Ryhmähaastattelun riskinä on ryhmässä oleva dominoiva henkilö, joka saa mielipiteet muiden ryhmän jäsenten mielipiteet muuttumaan omien mielipiteidensä kaltaisiksi. Ryhmähaastattelu on tehokas vuorovaikutustilaisuus ja mahdollistaa ”hiljaisten” ihmisten mielipiteet paremmin kuin yksilöhaastattelu. (Helsinki University of Technology. 2008.)

6.3 Haastattelun toteutus

Haastattelu on aina vuorovaikutustilanne, jonka haastattelija on aloittanut saadakseen tutkimuksen kannalta merkittävää tietoa. Haastattelijan tehtävä on kaksitahoinen: hänen tulee helpottaa viestin kulkua ja sen jäsentämistä sekä lisäksi motivoida haastateltavaa. Haastatte-

lijan on huomioitava haastateltavan erityislaatuisuus. Tämä vaatii joustavuutta kielellisten ja eleiden keinojen käytössä sekä tilanteiden kontrolloinnissa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 102.)

Haastattelu voi olla olemukseltaan lähellä keskustelua. Haastattelija ei välttämättä pyri ohjaamaan keskustelua vaan aiheen muutos voi lähteä haastateltavasta itsestään. Kysymystenasettelulla pyritään vaikuttamaan haastattelun suuntaan. Tavallisesti haastattelija jälkikäteen jäsentää materiaalia ja saa vastaukset kysymyksiinsä. Haastattelijoiden mielipiteet vaihtelevat paljon ja onkin haastattelijan tehtävä vetää johtopäätökset haastatteluista sekä koota niistä analyysi. (Metsämuuronen 2006, 114-115.)

Joustavuuden periaate

Haastattelun alussa on oleellista kertoa, mikä on haastattelun luonne. Teemahaastattelun ajatuksena on, ettei ole tarkkaa suunnitelmaa tavasta kysyä asioita. Haastattelu on kysymysten esittämistä ja vastausten saamista keskustelun muodossa. Olennaista on löytää oikea tasapaino näiden kahden asian välille. Yksinkertaiset kysymykset toimivat Erikssonin ja Kovalaisen mielestä parhaiten, koska haastateltava pystyy keskittymään kysyttävään asiaan, eikä haastateltavan tarvitse miettiä laajempaa kokonaisuutta. Teemoja ja kysymysten asettelua tulisi suunnitella siten, että niillä turvataan tarvittavan tiedon saanti. Esimerkiksi teemaluettelon avulla voidaan varmistaa keskustelun kohdistuminen oikeisiin ja ongelmien kannalta keskeisiin asioihin. Toki haastateltavalle tulee jättää tarpeeksi liikkumavaraa tilanneratkaisujen suorittamiseen ja tekoon. (Eriksson & Kovalainen 2008, 84; Hirsjärvi & Hurme 2000, 102-103.)

Haastattelutilanteen tulee muistuttaa enemmän keskustelua kuin jatkuvaa kysymysten asetelemista. Haastattelijan tulee olla aktiivinen kuuntelija ja haastateltavan tuoda omia näkemyksiä esille. Hyvä haastattelija ymmärtää olennaisen merkityksen ja näkee mahdolliset uudet suunnat, jotka haastateltava omilla vastauksilla avaa. Tutkijan on mahdollista valmistautua haastateltavan kysymyksiin hyvällä pohjatiedolla itse aiheesta sekä haastattelua luontevasti jatkavilla jatkokysymyksillä. Näin tutkija voi nostaa haastattelun laatua ja kerättävän materiaalin määrää. Kysymyksillä on siis tärkeä osuus haastattelun toteutuksessa. Niitä tekemällä haastattelija pystyy ohjaamaan tilannetta. (Eriksson & Kovalainen 2008, 81; Hirsjärvi & Hurme 2000, 103.)

Alkuminuuteilla saadaan heti käsitys haastateltavan kielellisestä tasosta. Haastattelut on suotavaa tehdä arkikielellä. Haastattelijan on tärkeää löytää oikea kielellisen ilmaisuntaso ja pyrittävä reagoimaan jo ensimmäisestä haastattelusta lähtien haastateltavien sanaston mukaisesti. On myös huomioitava haastateltavan varautunut asenne vastaamisessaan ja samalla oppia tilanteesta muita haastatteluja silmällä pitäen. Lisäksi haastattelijalta vaaditaan kysymysten muotoilussa joustavuutta: ydinosa kysymyksessä, joka ohjaa kysymyksen oikeaan

suuntaan ja oikeaan asiayhteyteen, tulisi säilyä jokaisessa tilanteessa. Kysymyksen tulee sisältää asian oikea merkitys, oli sanallinen ilmaisu sitten mikä tahansa. Haastattelijan äänenpainot, sanojen korostukset tai sanontatavan muutokset voivat vaikuttaa vastaukseen merkittävästi ja lisäksi muuttaa koko kysymyksen merkityksen. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 104.)

Haastateltavan vastaus antaa tutkijalle usein vastauksen, onko aiottu merkitys keskustelussa saavutettu. Yksi teemahaastattelun etu on, että haastattelija voi suoraan havaita väärät reaktiot ja pyrkii lisäkysymysten avulla saamaan vastauksia haluamaansa asiaan. Haastattelija joutuu haastattelussa käyttämään joustavuuden periaatetta valitessaan kysymysten esittämissä järjestyksen ja samalla teema-alueiden järjestyksen. Teema-alueet ja näistä muodostuvat kysymyssarjat tulevat siinä järjestyksessä, joka haastattelutilanteessa tuntuu luontevimmilta ja parhaimmalta. Haastateltava saattaa itse aloittaa keskustelun keskusteluteemasta, joka on vasta myöhemmin tulossa haastattelussa. Tällöin haastattelijan tulee motivoida ja rohkaista haastateltavaa jatkamaan teeman työstämistä. Haastattelijan on johdateltava haastattelu juuri niihin alueisiin, jotka suunnitelmiin on sisällytetty. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 104-105. Lewis, Saunders & Thornhill 2003, 262.)

Teemahaastattelun kysymystyypit

Jokainen teemahaastattelu sisältää erilaisia kysymyksiä. Kysymyksiä voidaan luokitella monien kriteerien mukaan. Sisältöalueisiin liittyvät ryhmittelyt ovat tavanomaisia. Yleensä mielipidekysymykset esiintyvät omana ryhmänä. Aikaulottuvuuden eli menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden mukaanotto aiheuttaa hämmennystä hyvässäkin luokitteluyrityksessä. Eskola (1967) on esittänyt ryhmittelyn, joka käsittää seuraavat viisi aluetta:

- täsmälliset tosiasiatiedot
- arvionvaraiset tosiasiatiedot
- käyttäytymisen syyt
- asenteet, arvot ja mielipiteet
- sosiaaliset suhteet

Teemahaastatteluun ei kuulu kysymysten tarkka asettelu. Riittää, että päälinjoja on vain hahmoteltu. Kysymykset voidaan jakaa niiden sisällön mukaisesti kahteen osaan: tosiasiakysymyksiin ja mielipidekysymyksiin. Teemahaastattelussa on periaatteena, että kysymykset ovat avonaisia tyyppistä riippumatta. ”Kysymysten harkitsemisen lisäksi myös haastateltavien valitsemiseen tulee suhtautua harkinnalla: tutkimukseen osallistuvia ei tulisi valita satunnaisesti tarraten kehen tahansa kulkijaan. Tutkittaviksi tulee valita sellaisia ihmisiä, joilta arvelaan parhaiten saatavan aineistoa kiinnostuksen kohteena olevista asioista.” (Hirsjärvi & Hurme 2000, 106; Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. 2008.)

Haastattelu aloitetaan helpoilla ja laajoilla kysymyksillä. Nämä toimivat haastattelun avauskysymyksinä. Sääntönä voidaan pitää, että edetään laajemmasta kysymyksestä aina spesifimpään päin ja näin saadaan teeman mukaisia laadullisia vastauksia. Alkuun sijoitetut avauskysymykset ovat haastattelun kululle tärkeitä. Haastateltavan on saatava kokea, että hän osaa vastata kysymyksiin ja keskustelun olevan mielenkiintoista. Kysymysten laaja-alaisuus antaa haastateltavalle mahdollisuuden keskustella asiasta omalta näkökulmaltaan, joka haastateltavaa kiinnostaa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 106-107.)

Motivointi ja kiinnostuksen ylläpitäminen

Haastattelu on yleensä vaikea silloin, kun haastattelijan vastaukset ovat luokkaa ”en minä tiedä” tai ”en minä osaa sanoa”. Silloin haastateltava ei mahdollisesti ole aivan varma tiedostaan tai on muuten vain arka. Melkein yhtä hankalaa on silloin, kun henkilö on varautunut. Haastattelijalla on tällaisiin tilanteisiin monia keinoja ratkaista tilanne kuten esimerkiksi äännähtely, palkitseminen, erityiskykyjen ja harrastusten käsittely. Äännähtely tarkoittaa signaaleja, joita ei voida nimittää varsinaisesti sanoiksi, kuten esimerkiksi hm, uuh, uu sekä öö. Matarazzo (1965) on tilastollisesti todennut äännähtelyn vaikuttavan haastateltavan vastauksiin pidentäen niitä. Haastateltaessa liikemaailman ihmisiä tulee haastateltavan motivoinnin lisäämiseksi haastattelijalla olla tiedossa alan ”etiketit” kuten esimerkiksi esittäytyminen, kättely, luvan kysyminen nauhoittamiseen ja kiittäminen saadusta haastattelusta. (Eriksson & Kovalainen 2008, 81; Hirsjärvi & Hurme 2000, 116-117.)

Palkitsemisella on suuri vaikutus motivoijana. Kielellisesti osoitettu palkitseminen vaikuttaa haastateltavan vastauksiin positiivisesti ja laadullisesti. Palkitsemisen tehtävä on herättää ja ylläpitää motivaatiota haastateltavassa. Tällä pystytään vaikuttamaan haastateltavan vastaukseen. Erityiskykyjen ja harrastusten käsittely vaikuttaa erityisesti yhteistyöhalukkuuteen. Viittaus edellä mainittuihin kannattaa kuitenkin suorittaa harkiten, koska negatiivisena vaikutuksena voi olla haastateltavan täydellinen lukkiutuminen. Jokaisella ihmisellä on asioita joista puhuu mielellään ja yleensä haastateltava antaa vihjeen häntä kiinnostavasta alueesta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 117-118.)

Ei-kielelliset sanomat

Viestimme toisillemme, vaikka emme puhuisi. Eleemme kertovat yleensä enemmän kuin vastauksemme. Ilmeemme ja eleemme kertovat enemmän spontaanista suhtautumisesta asiaan kuin harkittu vastauksemme. Lisäksi asentomme kertoo, olemmeko jännittyneitä vai olemmeko levollisia ja itsevarmoja. Eleet, ilmeet ja asennot on otettava huomioon haastattelutilanteessa. Tietenkin oma asentommekin kertoo ja vaikuttaa haastateltavan käytökseen. Jos voitamme oman jännittyneisyyden ja pystymme valitsemaan rennoimman asennon, on todennäköistä, että haastattelutilanne ja haastateltava muuttuvat rennommiksi. Haastattelussa pitää huomioida haastateltavan aikaisempi kokemus haastattelutilanteista. Huonossa tapauksessa

haastateltava voi pyrkiä vaikuttamaan tutkijaan aikaisempien haastattelukokemustensa kautta, eli haastateltava voi vaikuttaa tutkijaan kuten tutkija haastateltavaan. (Eriksson & Kovalainen 2008, 86; Hirsjärvi & Hurme 2000, 119.)

Jännitteisyyden saattaa paljastaa pienet lisäliikkeet. Haastateltavan liikkeet kuten esimerkiksi kellon näpertäminen, hiusten pyörittely ja vaatteiden koskettelu kertovat paljon haastateltavan tilasta sekä jännitystasosta. Nämä asiat kannattaa kirjata ylös ja miettiä miten ne voidaan heijastaa vastauksiin sekä vastausten laatuun. Eleet ovat osa viestintäämme ja niiden avulla omaa viestiä voidaan tukea. Sanomaa voidaan vahvistaa eleiden avulla ja niistä voidaan tehdä varmempia. Haastattelija voi parhaiten kirjata ylös eleet haastateltavaa koskevissa vapaissa kuvauksissa. Nyökkäyksen merkitystä keskeisenä keinona vuorovaikutuksen ylläpitämiseen voidaan pitää oikeana tulkintana. Matarazzo (1965) on kokeellisesti havainnut, että haastattelijan nyökkäys pidentää haastateltavan vastausta. Nyökkäys kertoo haastateltavalle, että häntä kuunnellaan ja hänen sanomaansa ymmärretään. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 119-120.)

Hiljaisuus ja tauko

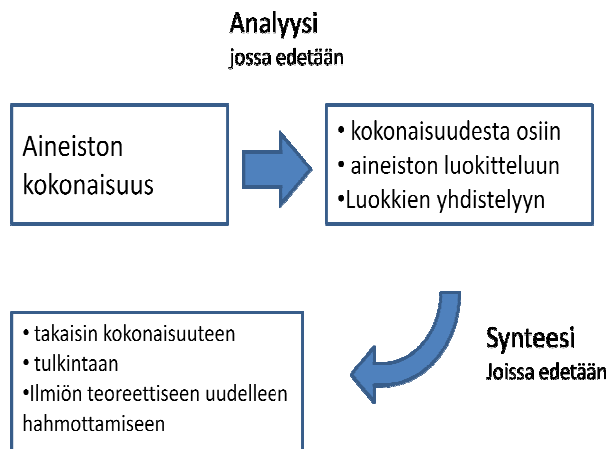
Hiljaisia hetkiä ei kannata missään nimessä täyttää turhalla puheella vaan paremminkin käyttää hyödyksi. Hiljainen hetki voi synnyttää haastateltavassa syvällisen vastauksen ja näin saadaan toivottuun asiaan vastaus. Intiimien kysymysten kohdalla haastateltavalla on taipumus miettiä miten vastata kysymykseen, joten kannattaa antaa aikaa haastateltavalle vastata kysymykseen, vaikka hiljainen hetki tuntuu epämiellyttävältä haastattelijalle. On myös mahdollista kontrolloida ja auttaa haastateltavaa vaikeissa kysymyksissä, jos näyttää sille, että haastateltava tarvitsee apua. Hiljaisen hetken lukeminen auttaa haastattelussa ja mahdollistaa laadukkaiden vastausten saamiseen sekä varsinaisten kehityskohteiden löytämiseen. Tutkijan tuleekin havainnoida haastattelussa hetkiä, joissa hänellä on mahdollisuus parantaa haastateltavan vastausten laatua oman toimintansa välityksellä. Tutkijan on pyrittävä ohjaamaan keskustelua suuntaan, johon hän haluaa haastattelun etenevän. (Eriksson & Kovalainen 2008, 88; Hirsjärvi & Hurme 2000, 121-123.)

6.4 Haastatteluaineiston analyysi ja tulkinta

Vaikka haastateltavia on suhteellisen vähän (esimerkiksi 10-15 haastateltavaa), ei se tarkoita, että haastatteluista olisi kertynyt vähän materiaalia. Teemahaastattelun avulla kerättyä materiaalia on aineistossa yleensä paljon. Haastattelija on tällöin ollut haastattelun keskipisteessä ja saanut haltuunsa laajan aineiston erilaisia menetelmiä käyttäen. Tällaisia menetelmiä ovat esimerkiksi haastattelu, havainnointi ja dokumenttien kerääminen. Kaikkea materiaalia ei ole aina tarpeellista analysoida, eikä haastattelija pysty aina hyödyntämään koko kerättyä aineistoa. Aineiston runsaus ja monipuolisuus tekevät analyysin teosta mielenkiin-

toista ja haastavaa. Analyysin teko ei ole välttämättä yksinkertaista ja helppoa. Analyysivaiheeseen kannattaa varata reilusti aikaa ja resursseja, koska se suorittaminen on merkittävä osa tutkimuksen kannalta. Lisäksi haastatteluiden jälkeen aineiston purkamiseen pitää ryhtyä välittömästi haastattelujen jälkeen. Tässä vaiheessa aineisto on vielä tuore ja käyttökelpoinen. Haastateltavan vastuksista pystytään haastattelun jälkeen muistamaan asioita, joita on mahdotonta palauttaa mieleen, jos haastatellusta on pidempi aika. Tällöin tutkija on varmasti unohtanut asioita, joita hän ei ole haastattelun aika kirjoittanut muistiinpanoihinsa. (Eriksson & Kovalainen 2008, 88; Hirsjärvi & Hurme 2000, 135.)

Laadullisen aineiston analysointi ja käsittely koostuu monista eri vaiheista. Käsittely on sekä analyysiä että synteisiä. Analyysissä pyritään erittelemään ja luokittelemaan kerätty aineisto. Synteisissä puolestaan pyritään muokkaamaan aineistosta kokonaiskuva ja esittämään tutkittava ilmiö uudessa näkökulmassa. Kuvio 10:ssä on esitetty tutkijan roolia analyysissä ja synteisissä. Tarkoituksena on havainnollistaa, miten tutkimuksessa edetään prosessimaisesti yhdistäen asioita, joista tulee enemmän kuin osiensa summa. Tutkijan on pyrittävä olemaan tutkimuksen osalta kriittinen sekä tekstin että ei-kielellisten sanomien osalta. Näin tutkija saa materiaalista kerättyä laadullista aineistoa. Määrä ei korvaa laatua laadullisessa tutkimuksessa. (Eriksson & Kovalainen 2008, 90; Hirsjärvi & Hurme 2000, 143.)



Kuvio 10: Haastatteluaineiston käsittely analyysistä synteisiin (Hirsjärvi & Hurme 2000, 144.)

Aineiston keruun jälkeen voidaan havainnollistaa tutkimuksen vaiheita monilla erilaisilla tavoilla. Aineiston perustana toimii aineiston kuvaileminen. Kvalitatiiviset tutkimukset kärsivät usein raportoinnista ja varsinkin sen pituudesta. Ilmiötä kuvaillaessa ja haastateltavien ajatusten esittämisessä tutkija esittää liikaa yksittäisiä ja merkityksettömiä seikkoja. Kriittinen tutkiminen toimii perustana tässä vaiheessa. Tapahtuminen sekä toimintojen kuvausta tarvi-

taan liian usein päätöksiä pohjaksi ja selvityksiä tarvitaan jatkuvasti, jotta erilaisia toimenpiteiden seurauksia voidaan tulkita paremmin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 144-146.)

Metsämuuronen kuvaa laadullisen tutkimuksen sisällön analyysin vaiheet seuraavasti: ”tutkijan herkistyminen” edellyttää oman aineiston tuntemista ja keskeisten käsitteiden laajaa tuntemista teoreettisesti ja käytännössä. Aineiston sisäistäminen ja teoretisointi eli varsinainen ajattelutyö tulee Metsämuurosen mukaan uutena prosessin kohtana. Aineiston karkea luokittelu keskeisiin teemoihin ja luokkiin on lähin prosessin osa. Tutkimustehtävän täsmennys ja samalla käsitteiden täsmennys noudattavat prosessissa edellistä kohtaa. Poikkeusten luokittelu ja uusi luokittelu suoritetaan, jos koetaan tarvetta siihen eli teemoittelu analysoinnin pohjalta on muuttunut johtopäätöksenä. Viimeisenä kohtana ovat johtopäätökset ja tulkinta. Analyysistä saatu tulos siirretään tarkastelukehikkoon. (Metsämuuronen 2006, 124.)

Analyysin olennainen osa on aineiston luokittelu. Pohjan ja kehyksen luominen mahdollistavat haastatteluaineiston tulkitsemisen, yksinkertaistamisen ja tiivistämisen. Luokittaessamme jäsenämme tutkittavaa ilmiötä vertailemalla aineiston osia toisiinsa. Pohjimmiltaan luokittelu tarkoittaa päättelyä. Aineiston luokittelussa voidaan käyttää esimerkiksi seuraavia seikkoja: tutkimusongelmat, tutkimusväline ja ala-ongelmat, käsitteet tai luokittelut, teoriat ja teoreettiset mallit, aineisto sekä tutkijan mielikuvitus. Kun aineistoa on luokiteltu, seuraavana toimenpiteenä useimmiten on aineiston uudelleenjärjestely luokittelun mukaan. Pohdittavaksi tässä vaiheessa tulee luokittelun onnistuneisuus. Luokkien yhdistelyssä Hirsjärvi ja Hurme suosittelevat huomion kiinnittämistä seuraaviin seikkoihin:

- Kuinka olennaista kaikki luokat ovat?
- Kuinka ne voidaan erotella käsitteellisesti toisistaan?
- Kuinka ne ovat yhteydessä toisiinsa?
- Ovatko ne toisensa pois sulkevia vai toisensa osittain peittäviä?
- Kuinka paljon aineiston luokat sisältävät?
- Onko luokilla sama status?

(Hirsjärvi & Hurme 2000, 147-149.)

Analyysin tavoitteena ei ole pelkästään aineiston luokittelu ja aineiston koodaaminen. Ne ovat välivaiheita analyysin rakentamisessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa korrelaatiot osoittavat joidenkin ilmiöiden välillä olevan yhteyksiä. Faktorit faktorianalyysin tuloksena osoittavat, mitkä ilmiöt ovat sisällöllisesti yhteen liittyviä. Aineiston tulkinnassa tutkijan pyrkimyksenä on päätyä onnistuneisiin tulkintoihin haastatteluaineistoihin perustuvissa tutkimuksissa. Onnistuneen tulkinnan kriteerinä toimii se, että myös lukija, joka omaksuu saman näkökulman kuin tutkija, pystyy löytämään samat johtopäätökset kuin tutkija. Hänen ei tarvitse olla tekstistä samaa mieltä tutkijan kanssa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimus on tulkinnallista,

koska yleensä tulkintoja tehdään yksilöllisesti. Yksi analyysin tarkoitus on myös tuoda esille koko tutkimuksen vaikutusta haastateltaviin henkilöihin tai yrityksiin. (Eriksson & Kovalainen 2008, 90-91; Hirsjärvi & Hurme 2000, 147-149.)

Hirsjärvi ja Hurme toteavat, että tekstiä voidaan tulkita esimerkiksi seuraavista näkökulmista: haetaan kirjoittajan tarkoittamaa merkitystä tai viestiä, joka tekstillä on tarkoitettu vastaanottajille. Esimerkiksi lakitekstiä tulkitaan erilailla kuin psykoanalyysin aineistoa. Lisäksi voidaan harkita löytyykö parempi tapa arvioida tulkintaa. On arvioitava lisäksi mitä puolta teemasta on tulkittava ja missä laajemmassa kontekstissa. Haastattelututkimuksissa haastateltava henkilö ei saa itse haastattelua luettavaksi, vaan hänen on luotettava haastattelijan tulkintaan. On olemassa kuitenkin tulkintatapoja tulkinnan varmentamiseksi. Esimerkiksi voidaan käyttää useita tulkitsijoita tai tarkkaa selvitystä, miten tulkintaan on päädytty. Useamman tulkitsijan käyttö on tavallisempi käytäntö. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 151-152.)

6.5 Kvalitatiivisen aineiston raportointi

Tutkimusta suunniteltaessa päätetään seikkoja, jotka vaikuttavat tutkimuksen kirjoittamiseen. Mikäli haastatteluja ei tallenneta, suorien haastattelussa saatujen tietojen käyttäminen tutkimuksessa on hankalaa. Kirjoittamista koskevia asioita ja päätöksiä tehdään usein analysointivaiheessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarvitaan herkkyyttä, luovuutta ja mielikuvitusta. Tutkija on objektiivinen välittäjä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija on enemmänkin tulkki, jonka oma kokemukset vaikuttavat siihen, miten hän ymmärtää haastateltavien maailmat ja tuntemukset. Raportin muoto voidaan tutkimuksen mukaan määrittää aina romanista tieteelliseen tekstiin, riippuen mikä sopii parhaiten tutkimukseen. Johtopäätöksenä todetaan, että tutkijalta ei saa hämärtyä kuitenkaan tutkittavien todellisuus. Hyviä laadullisen raportin ominaisuuksia Metsämuurosen mukaan ovat:

- havainnot on käsitelty relevantisti, ja havainnot on kytketty käsitteisiin monin tavoin,
- tutkimustehtävä on tarkennettu tutkimuksen kuluessa,
- havainnot on tehty toistuvasti; samaa asiaa on useaan otteeseen,
- alkuperäistä kontekstia on kunnioitettu, vaikka sitä on lähestyttykin monin eri tavoin, tutkijan tulkinnat eivät saa häivyttää alkuperäistä kontekstia,
- aineiston hankintaa varten kehitetyt kyselyt ja haastattelurungot ovat kehittyneet ja muovautuneet,
- tutkija on onnistunut tutkimuksen kuluessa pitämään mielessään erilaisia näkökulmia,
- tutkijan roolin ja aseman vaikutukset on tutkimuksessa raportoitu, mikä saattaa vaatia kerronnallisempaa ja turvallisempaa tyyliä, kuin mihin tutkija on tottunut

”Laadullisen tutkimusraportin tulee sisältää samat elementit kuin hyvän määrällisen tutkimusraportin. Lukijan tulee saada raportin perusteella käsitys siitä, miten tieto on hankittu ja miten luotettavasta tiedosta on kysymys.” (Metsämuuronen 2006, 132.)

Kvalitatiivisen haastatteluaineiston raportin keskeiset osat ovat:

- Johdatus tutkimusongelmaan ja perustelut miksi se on tärkeä.
- Tutkimuksen toteuttaminen
- Tutkittavan ilmiön kuvaus
- Johtopäätökset

(Hirsjärvi & Hurme 2000, 192-193.)

7 Projektisuunnitelma ja -toteutus

Projektisuunnitelman tarkoituksena on muodostaa opinnäytetyön tekijöille suuntalinjat, joiden avulla pystytään lopputyö tuottamaan sekä hallinnoimaan kokonaisuutta. Kokonaisuuden ollessa laaja on suunnitelman oltava tarkka ja kattava. Onnistuneen lopputuloksen saavuttamiseksi olemme jakaneet projektisuunnitelman seitsemään osa-alueeseen. Projektisuunnitelman teoriana olemme käyttäneet Kai Ruuskan Projektin hallintaan -teosta (1999).

7.1 Projektin ja lopputuotteen kuvaus

Tausta ja lähtökohdat

Projektin taustalla on tarve saada käyttöön työkalu Trainers’ Housen Access-liiketoimintayksikön Ignis Oy:n projektityöntekijöiden käyttöön. Ignis Oy:ssä työskentelee useita kymmeniä projektityöntekijöitä päivittäin yli sadassa eri asiakasprojektissa.

Tavoitteet ja tehtävät

Työn tavoitteena on tuottaa tarvittava työkalu projektityöntekijän käsikirjan muodossa ja näin helpottaa uusien työntekijöiden perehdytystä sekä yhtenäistää projektityöntekijöiden ohjeistuksia ja käytänteitä. Projekti on toimeksianto Ignis Oy:n esimiestason edustajalta.

Rajaus ja liittymät

Olemme rajanneet projektin Ignis Oy:n projektityöntekijöiden työkaluun, emmekä ole ottaneet rajaukseen mukaan projektipäälliköiden työhön liittyviä käytänteitä ja ohjeistuksia.

Projektioorganisaatio

Projektioorganisaatioon kuuluvat Trainers’ House Oyj:n osalta mentorina Ignis Oy:n esimiestason edustaja ja Laurea-ammattikorkeakoulun osalta opinnäytetyön ohjaaja. He toimivat pro-

jektissa ohjaavina sekä tukevina henkilöinä. Projektiryhmään kuuluvat Trainers' House Oy:n työntekijät ja Laurea-ammattikorkeakoulun opiskelijat Kristian Laakso ja Jere Virtanen. Projektiryhmän tehtävänä on projektin suunnittelu sekä toteutus.

Vastuut ja päätöksentekoprosessi

Vastuut on projektissa jaettu siten, että projektiryhmä vastaa koko suunnittelusta sekä toteutuksesta. Päätöksissä ryhmää tukevat niin Ignis Oy:n edustaja kuin opinnäytetyön ohjaaja, mutta lopulliset päätökset tekevät projektiryhmä itse.

Tilaaaja ja käyttäjä organisaatio

Työn tilaaja on Trainers' House Oy:n Access-yksikön Ignis Oy. Toimeksiannon antoi Ignis Oy:n esimiestason edustaja. Projektityöntekijän käsikirjaa tullaan käyttämään tilaajan projektityöntekijöiden apuna niin perehdytyksessä kuin uusia projekteja aloitettaessa. Käsikirja toimii myös tukena arkityössä Ignis Oy:ssä.

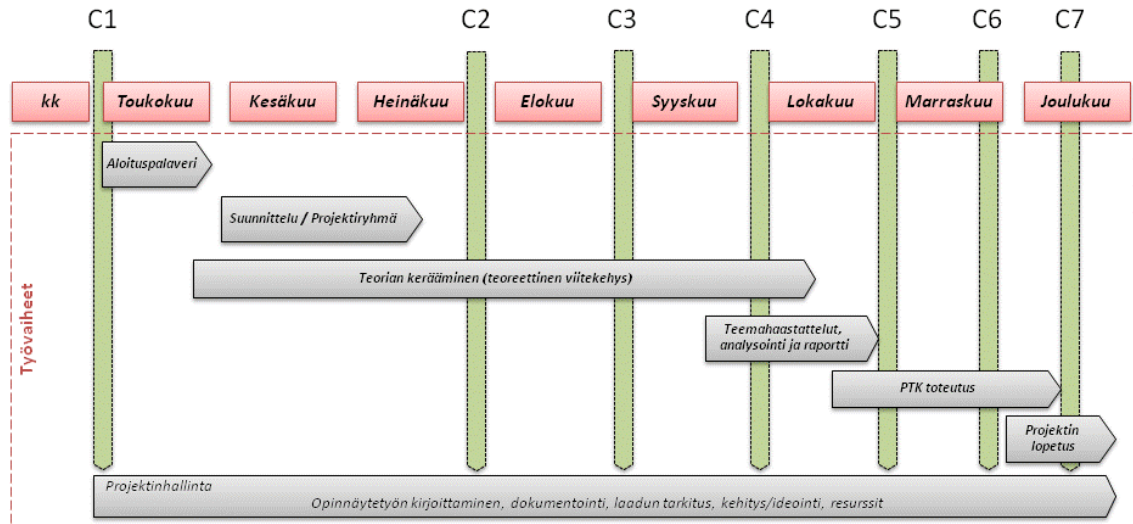
7.2 Projektin ajalliset ja taloudelliset tavoitteet

Projekti on karkeasti ottaen jaoteltu seitsemään osioon: suunnittelu, projektisuunnitelma, teoreettinen viitekehys, teemahaastattelut, analyysi ja raportointi, projektityöntekijän käsikirjan toteutus sekä yhteenveto (tulokset).

Aikataulut ja resurssisuunnitelmat

Projektin toteutusaikataulu on näkyvässä kuvio 11:ssä. Olemme jakaneet kokonaisprojektin etenemisen seurannan kuvio 11:ssä tarkastuspisteisiin. Tarkastuspisteet ovat nimetty C-kirjaimella ja niiden järjestystä kuvaa numero. Tarkastuspisteiden tarkoituksena on pitää projekti aikataulussa ja resurssien maksimaalinen hyödyntäminen.

Projektin toteutusaikataulu



Kuvio 11: Projektin toteutusaikataulu

7.3 Laadun varmistus

Seuraavassa käsitellään projektin laadun varmistamiseen liittyviä seikkoja. Käsiteltävät alueet on jaettu omien otsikoidensa alle, jotta ne ovat selkeästi tulkittavissa. Laadullinen työ on yksi Trainers' House Oyj:n tunnusomaisista piirteistä.

Projektissa sovellettavat työmenetelmät, ohjeet ja standardit

Projektin työmenetelminä käytetään teemahaastatteluja, teoriaa, ohjausryhmiä ja kehitysideoita. Näitä hyödyntämällä ja ohjaajilta saatuja ohjeistuksia seuraamalla luodaan projektille standardit, jotka sen tulee valmistuttuaan täyttää. Esimerkkejä standardeista ovat ulko- ja sisällöllinen standardi.

Väli- ja lopputulosten hyväksymismenettely

Väli- ja lopputulokset käydään hyväksyttämässä ensin Ignis Oy:ssä yrityksen edustajalla ja tämän jälkeen Laurea-ammattikorkeakoulun opinnäytetyön ohjaajalla.

Dokumentointi

Teemahaastattelut dokumentoidaan nimettöinä tietokoneelle haastatteluhetkellä. Myös teoria kerätään kirjoista ja muista lähteistä yhdeksi dokumentiksi tietokoneelle. Lopullinen dokumentti työstä on itse projektityöntekijän käsikirja.

Projektin etenemiseen vaikuttavat tekijät ja riskien hallinta

Projektin etenemiseen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa tarvittavien materiaalien saatavuus, haastateltavien aikaresurssit ja heiltä saadun tiedon määrä, projektiryhmän sairastelu, työskentelyvälineiden toimivuus sekä projektiryhmän aikataulujen yhteensopivuus. Suurimpia riskejä ovat projektin kannalta rajauksen pettäminen, tietotekniset ongelmat, puutteelliset tiedot ja kommunikaatio-ongelmat. Riskien hallitseminen on paljolti ennaltaehkäisemistä: rajauksen tarkka seuraaminen, useiden varmuuskopioiden ottaminen jatkuvasti työn edetessä, tiedon tarpeeksi kattava keruu useista lähteistä sekä asioiden tarkka sopiminen ajoissa.

7.4 Tiedonvälitys ja projektin etenemisen seuranta

Projekti aloitettiin tapaamisella opinnäytetyöohjaajan kanssa keväällä 2008. Tapaamisessa sovittiin projektin ensimmäiset määräajat ja tavoitteet. Aloitustilaisuus pidettiin Laurea-ammattikorkeakoulussa opinnäytetyön ohjaajan kanssa.

Työtilat ja viestintävälineet

Projektia työstetään pääosin erikseen sovituissa paikoissa. Haastattelut tehdään Ignis Oy:n toimistolla. Tapaamiset projektin ohjaajien kanssa pidetään ennalta sovituissa paikoissa sovituina aikoina.

Palaverikäytäntö ja yhteydenpito

Projektiryhmä on koko projektin ajan useita kertaa viikossa yhteydessä toisiinsa puhelimen tai internetin välityksellä. Yhteydenpidolla pidetään huoli, että projekti etenee ajallaan ja asiat etenevät sovitun linjan mukaisesti. Kasvotusten tapaamisia pidetään yhdestä 1-2 kertaa viikossa ja samalla työstetään projektia eteenpäin. Opinnäytetyön ohjaajaa tavataan noin kerran kuukaudessa ohjausryhmätapaamisessa ja mentoria 2-4 kertaa tarpeen mukaisesti koko projektin aikana.

Raportointi ja tiedotus

Projektin etenemisestä raportoidaan tasaisin väliajoin opinnäytetyöohjaajalle. Projektin loppuvaiheessa raportointi tulee olla lähes viikoittaista. Projektin lopputuloksesta tiedotetaan Ignis Oy:n projektipäälliköille projektipäällikköpalaverissa projektin loputtua. Ennen projektin alkua on projekti tehty tiettäväksi kaikille Ignis Oy:n toimistolla.

Lopputuotteen luovutus, käyttöönotto ja ylläpidosta sopiminen

Projektityöntekijän käsikirjan valmistuessa se luovutetaan Ignis Oy:n käyttöön usean kirjallisen kopion avulla. Käsikirja tulee projektityöntekijöiden käyttöön välittömästi. Käsikirjasta pyritään tekemään aikaan sitomaton, joten sen ei tulisi tarvita ylläpitoa eli muutoksia.

Projektin virallinen päättäminen ja lopetustilaisuus

Projekti päätetään virallisesti, kun projektityöntekijän käsikirja on tuotettu kirjalliseen muotoon Ignis Oy:n toimistolle ja lopetustilaisuus pidetty. Lopetustilaisuutena toimii Ignis Oy:n projektipäälliköiden viikkopalaveri, jossa esittelemme valmiin tuotoksen ja ohjeistamme projektipäälliköitä sen käytössä projektityöntekijöiden työn tueksi ja perehdyttämiseksi.

8 Toteutetut haastattelut

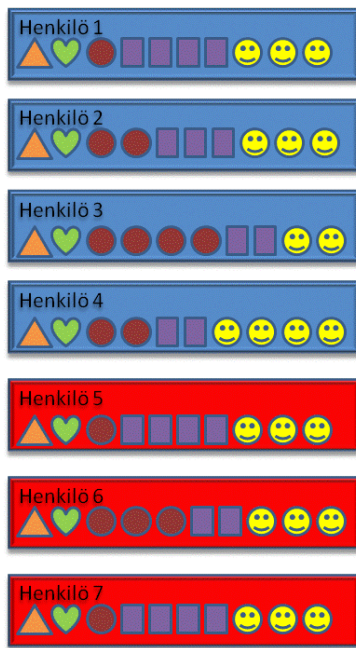
Teemahaastattelu rajattiin Ignis Oy:n markkinoijiin. Markkinoijina toimivat Trainers' House Growth Academystä 2008 valmistuneet sekä vuonna 2009 valmistuvat työntekijät. Rajauksen ulkopuolelle jätettiin ne työntekijät, jotka ovat käyneet akatemian, mutta ylenneet projektipäälliköiksi. Trainers' House Growth Academy on opiskelijoille suunnattu kasvuakatemia, jossa he saavat valmiuksia työelämän haasteisiin ja vaatimuksiin.

Haastattelutilaisuus

Suoritimme teemahaastattelutilaisuuden Ignis Oy:n toimitiloissa työpäivän yhteydessä. Haastateltavia oli yhteensä 14 kappaletta. Haastattelut etenivät ennalta luodun rungon mukaisesti. Olimme jakaneet teemat seuraavasti: aikaisempi työkokemus, kehitysideoita, toimintatavat, mielipiteet ja sosiaaliset suhteet. Teemahaastattelun rungon tarkoituksena oli toimia keskustelun avaajana sekä tukena.

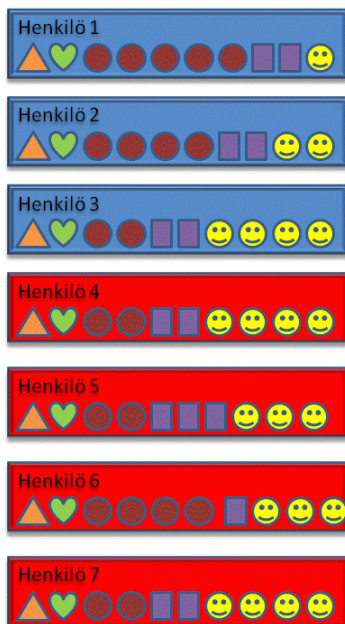
Haastateltavat henkilöt

Haastateltavat henkilöt jakautuivat Trainers' House Growth Academyn jo valmistuneisiin ja vuonna 2009 valmistuviin työntekijöihin. Vuonna 2008 valmistuneet työntekijät ovat poikkeuksetta olleet yli puoli vuotta töissä Ignis Oy:ssä. Ensi vuonna valmistuvat työntekijät ovat kaikki olleet alle kuusi kuukautta yrityksessä. Sukupuolijakauma oli vanhempien työntekijöiden osalta neljä miestä ja kolme naista. Uudempien työntekijöiden vastaava jakauma oli kolme miestä sekä neljä naista.



THGA 1

Kuvio 12: Trainers' House Growth Academy 1



THGA 2

Kuvio 13: Trainers' House Growth Academy 2

Kuvioista 12 ja 13 nähdään vanhat työntekijät nimikkeellä THGA 1 ja uudet työntekijät THGA 2. Haastattelut tehtiin nimettöminä, joten jokainen haastateltava on nimetty henkilöksi. Sini-
nen väri kertoo, että haastateltava on ollut mies ja punainen kuvaa naista. Kuvioissa 12 ja 13

olevat symbolit ovat teemahaastattelun eri aihealueita: kolmio on tosiasiatiedot eli faktat, sydän on kehitys, ympyrä on toimintatavat, neliö on mielipiteet ja hymiö on sosiaaliset suhteet. Jokaisen symbolin määrä henkilön laatikossa kuvaa kuinka paljon kyseinen nainen tai mies käsitteli aihealuetta haastattelun aikana kokonaisuuteen nähden.

Kysymysten perustelu ja asettelu

Teemahaastattelun kysymykset jaettiin kahteen pääryhmään: tosiasiat eli faktat sekä mielipiteet. Tällä jaolla saimme haastattelusta faktatietoa työntekijöiden työnteosta ja olosuhteista sekä suoria mielipiteitä työnteon eri alueilta. Haastattelu jaettiin viiteen pienempään aihealueeseen, jotka olivat faktat, kehitys, toimintatavat, mielipide ja sosiaaliset suhteet. Kysymyksien laaja-alaisuus antoi haastateltaville mahdollisuuden käsitellä aiheita heitä itseään kiinnostavista näkökulmista sekä heidän kykyjään vastaavalla tavalla.

Haastattelut pyrittiin kuljettamaan eteenpäin niin sanotun suppilotekniikan avulla eli haastattelun eri osa-alueisiin annettiin haastattelijoiden toimesta useita keskusteltavia aiheita, joita haastateltavan kanssa käsiteltiin. Keskustelut ohjautuivat näin usean eri aiheen kautta haastateltavaa erityisesti kiinnostavaan ja puhututtavaan alueeseen.

Haastattelu alkoi keskustelulla haastateltavan aikaisemmasta työkokemuksesta. Avauskysymyksen faktatietojen tehtävänä on toimia keskustelun avaajana sekä vertailukohtana tuleville tiedoille ja mielipiteille työskentelystä Ignis Oy:ssä. Tämän jälkeen haastattelu ohjattiin työskentelyyn Trainers' House Oyj:n Access-yksikön Ignis Oy:ssä. Eri teemojen avulla saatiin tietoa muun muassa perehdytyksistä, toimintatavoista, mielipiteistä, työympäristöstä, työkavereista, esimiehistä sekä motivoinnista. Tiedot saatiin ohjaamalla haastattelua viiden aihealueen avulla, joista jokaisessa haastateltavat pystyivät käsittelemään tarkemmin ja laajemmin itseään eniten koskettavia sekä ajatuksia herättäviä asioita. Tarpeeksi kattavilla ja ajatuksia herättävillä asiasanaloilla pystyttiin herättämään haastateltavissa paljon ajatuksia eri aiheista kuitenkin puuttumatta tai vaikuttamatta heidän valintaansa käsitellä joitain alueita syvemmin.

Luotettavuus ja virhetekijät

Haastatteluiden luotettavuuteen vaikuttivat vahvasti niiden nimettömyys työssämme. Alusta lähtien oli selvää, että teemahaastattelut tehdään nimettömänä, jotta haastateltavilta saadaan mahdollisimman rehelliset ja avoimet vastaukset esitettyihin kysymyksiin. Luotettavuutta omalta osaltaan lisäsi se, että molemmat haastattelijat ovat periaatteessa samassa asemassa yrityksessä, joten alainen-esimies -asettelua ei syntynyt. Suuri merkitys oli myös sillä, että itse haastattelukeskustelut käytiin Ignis Oy:n kokoushuoneessa suljetuin ovin ilman häiriötekijöitä.

Haastattelijat pystyttiin omalta osaltaan laskeman luotettavuustekijöihin, mutta myös virhetekijöihin: kahden haastattelijan läsnäolo haastattelutilanteessa saattoi osaltaan luoda joillekin ahdistavan ilmapiirin. Myös se, että toinen haastattelija on toiminut uudempien työntekijöiden perehdytyksessä vahvasti mukana, saattoi huonossa tapauksessa vaikuttaa vastauksien rehellisyyteen ja avoimuuteen. Näitä virhetekijöitä pyrittiin minimoimaan selventämällä heti haastatteluiden aluksi, että ne ovat täysin luottamuksellisia ja anonymoivia. Keskusteluissa haastattelijoille esitettiin tarkentaviin tai muihin kysymyksiin vastattiin myös rehellisesti, jotta luottamus haastateltavien ja haastattelijoiden kesken saatiin.

9 Teemahaastattelujen analyysi

Analyysiosiossa käydään läpi teemahaastatteluista saatuja asioita, jotka toistuivat useamman haastateltavan kohdalla. Saatuja tietoja, ideoita ja ajatuksia pystyttiin vertailemaan kahden eri työntekijäryhmän välillä: THGA 1 (yli puolivuotta töissä olleet työntekijät) ja THGA 2 (alle puolivuotta töissä olleet työntekijät). Analysointi tehtiin teemakohtaisesti käyttäen hyväksi teemahaastatteluista saatuja tietoja sekä peilaamalla niitä hankittuun teoriaan.

Täsmälliset tosiasiatiedot

Haastatteluilla saatiin hyvä ja kattava käsitys haastateltavien työhistoriasta ja -kokemuksista. Saatujen faktatietojen perusteella voidaan todeta, että Ignis Oy on kaikille haastateltaville työpaikka koulun ohella. Tästä johtuen he työskentelevät tuntityöntekijöinä markkinoija tittelillä, eivätkä ole kuukausipalkkalaisia.

Arvionvaraiset tosiasiatiedot

Suurimmat eroavaisuudet haastateltavien ryhmien välillä (yli puoli vuotta ja alle puoli vuotta työtä tehneet) havaittiin arvionvaraisen tosiasiatiedon teeman kohdalla. Siinä käsiteltiin kehitysideoita sekä projektityöntekijän työskentelyä tehostavia asioita. Mielipiteet jakautuivat perehdytyksen osalta aika selkeästi pidempään töitä tehneiden ja juuri aloittaneiden välillä. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että Ignis Oy:ssä perehdytys on kehittynyt viimeisen vuoden aikana merkittävästi, sillä uudet työntekijät kokivat saaneensa huomattavasti paremmat valmennukset ja ohjeistukset ennen töidensä aloittamista.

Huomattavaa olivat myös eroavaisuudet ryhmien välillä siinä, kuinka valmiiksi Ignis Oy koettiin ottamaan vastaan uutta suurta työntekijämäärää kerralla. Vanhemmat työntekijät kokivat, että yritys ei ollut järjestänyt asioita tarpeeksi hyvin, jotta työnteko olisi sujunut vaivattomasti ensimmäisinä kuukausina. Uudemmat työntekijät taas kertoivat työnkuvansa olleen huomattavasti selkeämpi ja saadun informaation määrän olleen riittävä. Voidaankin päätellä, että Ignis Oy:n saama kokemus ensimmäisen työntekijäerän osalta auttoi uusien työntekijöiden perehdytystä merkittäväällä tavalla.

Haastateltavien mukaan perehdytykseen käytettäviä resursseja ja erityisesti projekteihin johdattamiseen pitäisi käyttää huomattavasti enemmän aikaa. Haastateltavien mielipiteet ja näkemykset olivat yhtenäiset lisäksi yleisen viestinnän vajavaisuuden osalta sekä tiedon riittämättömänä saantina projekteissa. Molemmat puutteet olivat haastateltavien mielestä pikaisen muutoksen tarpeessa. Keskusteluiden pohjalta voidaan esiin nostaa myös puute yhteisistä perehdytyksi koskevista standardeista. Haastateltavien mielestä projektikohtaiset perehdytykset olivat hyvinkin toisistaan poikkeavia ja siksi aiheuttivat hämmennystä sekä vaikeuksia päästä projekteihin sisään.

Käyttäytymisen syyt

Kaikki haastateltavat pitivät Ignis Oy:n toimintatapoja vähintäänkin hyvinä. Sekä vanhemmat että uudemmat työntekijät löysivät muutamia kehitysalueita myös toimintatavoista, mutta pääosin toimintamallien koettiin olevan riittävän hyviä.

Työskentelyvälineisiin ja niihin liittyviin käytänteisiin suhtauduttiin hyvin eri näkökulmista: jotkut kokivat nykyisen käytännön olevan riittävän hyvä, mutta toiset puolestaan kokivat sen hyvin sekavaksi ja hankalaksi. Kehitysehdotuksia haastattelusta saatiin useita, mutta kaikki ratkaisut liittyivät tavalla tai toisella toimintatapojen yhtenäistämiseen sekä yhteisiin pelisääntöihin.

Asenteet, arvot ja mielipiteet

Kaikki haastateltavat kokivat pystyvänsä olemaan mukana vaikuttamassa projektien etenemiseen. Yritysilmapiiri koettiin hyvin sisäiseen yrittäjyyteen kannustavaksi ja motivoivaksi. Työyhteisön ”yhteen hiileen puhaltaminen” sai poikkeuksetta kehuja jokaiselta haastateltavalta ja tämä koettiin suurimmaksi omaa energiatasoa nostavaksi tekijäksi yrityksessä.

Haastateltavilta kysyttiin projektityöntekijän käsikirjan tarpeellisuutta ja sitä, kuinka heidän mielestään sillä voidaan vaikuttaa tekemisen laatuun sekä tavoitteiden saavuttamiseen. Palaute oli käsikirjan osalta positiivista ja jokainen koki tämänkaltaisen työnkalun puuttumisen suureksi puutteeksi yrityksessä. Käsikirjalla voidaan haastateltavien mielipiteiden perusteella parantaa tekemisen tasoa, viestintää ja viimekädessä yleistä työilmapiiriä entisestään. Projektityöntekijän käsikirjan uskottiin olevan ratkaisu useisiin työkäytänteitä koskeviin ongelmiin Ignis Oy:n projektityöntekijöiden arjessa.

Kun haastateltavien kanssa keskusteltiin projektien organisoinnista sekä projektien etenemisestä, he kokivat työpäivän jakautuvan useassa tapauksessa liian usean projektin välille. Lisäksi työntekijöiden erikoisosaamista ja vahvuusalueita ei oteta projekteissa tarpeeksi huomioon. Näiden lisäksi osa haastateltavista koki projektityöntekijöiden vastuualueiden ylittävän

liikaa eli kanssa työntekijöiden tukeminen sekä vastuut projektissa jäivät joidenkin haastateltavien mielestä liikaa projektityöntekijöiden omille harteille. Tämän kaikki haastateltavat kokivat johtuvan siitä, että projektipäälliköillä ei ole aikaa tarpeeksi kaikkien velvollisuuksien täyttämiseen. Haastatteluiden pohjalta voidaankin siis todeta, että vastuunjako projekteissa on hieman hämärtynyt ja työnohjaus heikentynyt työkiireiden takia.

Haastateltavat toivoivat projektien raportointiin ja yleiseen työaikaraportointiin yhtenäisempää toimintamallia sekä yhtä selkeää toimintamallia kalentereiden käyttöön. Varsinkin uudemmat työntekijät kokivat yrityksessä olevan liian monta eri raportointi- ja kalenterikäytäntöä. Osa haastateltavista koki pystyvänsä vaikuttamaan omiin tavoitteisiinsa riittävästi, joka lisäsi heidän työmotivaatiotaan. Toisaalta loput haastateltavista kertoivat saavansa tavoitteet vain ilmoitusluontoisesti, jolloin he eivät ole päässeet keskustelemaan asiasta ja kertomaan omasta ajankäyttöresursseistaan projektin osalta. Tästä on seurannut se, että tavoitteisiin ei ole yksilötasolla päästy itsestä riippumattomista syistä ja työntekijät ovat kokeneet alisuoriutuneensa. Tämä on johtanut ajan myötä myös oman energiatason sekä motivaation vähentymiseen.

Sosiaaliset suhteet

Yrityksen sisäiset sosiaaliset asiat olivat poikkeuksetta erinomaisella mallilla haastateltavien mielestä. Omat kollegat sekä esimiehet koettiin mukaviksi ja avuliaisiksi. Keskusteluissa kävi ilmi, että apua saa aina kun pyytää, mutta projektien ohjauksessa on puutteita varsinkin aloitusvaiheessa. Ignis Oy:n työilmapiiri oli kaikkien mielestä paras kaikista yrityksistä, joissa he ovat työskennelleet. Useat pitivät avokonttori-mallia yhtenä syynä tähän.

Teemahaastattelun onnistumisen toteaminen

Teemahaastattelut olivat tilanteita, joissa haastateltaville tarjottiin mahdollisuus tiettyyn rajauksen sisällä keskustella työnteosta ja toimenkuvastaan Ignis Oy:ssä. Haastatteluiden yhteenvedona saatiin analysoitua lukuisia kehityskohteita ja samalla varmistettua projektityöntekijän käsikirjan sisällöllinen puoli sekä tarpeellisuus yrityksessä. Teemahaastatteluiden eteneminen oli luontevaa ja haastattelutilanteet olivat jopa vuorovaikutteisempia kuin työryhmä uskalsi ennalta odottaa. Haastateltavien mielipiteet sekä ajatukset olivat hyvin yhteneviä ja tyytyväisyys Ignis Oy:n toimintaan oli kannustavaa tietoa yrityksen kannalta. Yhteenvedona haastatteluista ja niiden onnistumisesta voidaan todeta, että saatujen tietojen määrä sekä keskusteluiden hyvähenkisyys olivat takeita kaikkien teemahaastatteluiden onnistumiselle.

Projektityöntekijän käsikirjan sisältö sai paljon tukea ja ideoita teorian, haastatteluiden, niiden analyysien sekä esiin tulleiden kehitysideoiden pohjalta. Teoreettisesta osuudesta varsinkin sisäinen yrittäjäyys sekä myynnin tukitoimet olivat erinomainen tuki käsikirjan teossa. Saadut ideat ja ajatukset auttoivat kokoamaan erilaisia ohjeistuksia työntekijöitä varten.

Opinnäytetyön ollessa toiminnallinen, ei teoria osuuden tarvitse olla välttämättä näin laaja, vaan toiminnallisuus ja pohdinta korvaavat teorian. Tässä opinnäytetyössä on kuitenkin käsitelty teoriaa tiedonlähteenä ja projektityöntekijän käsikirjaa palvelevana asiana. Käsikirjaan on teorian lisäksi liitetty haastatteluiden pohjalta saatuja kehitysideoita, joiden on pohdittu auttavan projektityöntekijää suorittamaan tehtävänsä.

Projektityöntekijän käsikirjalla pystytään vaikuttamaan Ignis Oy:n toimintaan usealla eri tavalla: projektityöntekijän arkirutiinit helpottuvat ja ohjeistukset selkenevät sekä pelisäännöt kirjataan ylös ja näin niitä on helpompi noudattaa. Yritys hyötyy käsikirjasta siis projektityöntekijöiden kautta: työntekijät tekevät työnsä tehokkaammin ja heidän motivaationsa pysyy korkealla, koska ohjeistukset ja säännöt selkenevät, sekä he saavat selkeän työkalun työnsä tueksi. Näin Ignis Oy sekä sen asiakkaat pystyvät kasvamaan tehokkaamman työn ansiosta entistä nopeammin ja varmemmin. Tehdyissä teemahaastatteluissa esiin tulleita kehitysideoita ja ajatuksia voidaan käyttää käsikirjan luomisessa hyvinä suuntaviivoina. Niitä voidaan tarkastella kolmen eri kehitysalueen avulla: perehdytyksen, yleisien toimintamallien ja henkilökohtaisen tekemisen.

Perehdytys

Perehdytykseen pystytään projektityöntekijän käsikirjan avulla auttamaan perusasioiden muodossa. Laittamalla tärkeät asiat käsikirjaan, joka tuodaan mukaan arkeen, voidaan helpottaa työskentelyn aloittamista ja tukea jokapäiväistä työskentelyä. Käsikirjaan tulevalle ”tarkistuslistalla” pystyy uusi projektityöntekijä tarkistamaan tärkeät ohjeistukset ja vaadittavat toimenpiteet eri projektinvaiheissa.

Yleiset toimintamallit

Yleiset toimintamallit ovat hieman hajanaisia, joten käsikirjalla pyritään yhtenäistämään niitä ja luomaan yksi kokonaisuus, jota on helppo seurata. Selkeä toimintamalli on tärkeä apu jokapäiväiseen tekemiseen, sillä sen avulla pystytään välttämään lisätyötä aiheuttavia virheitä ja säästämään aikaa. Koska projekteissa työntekijät saattavat vaihtua, onkin tärkeää antaa mukaan tulevalle uudelle työntekijälle työkalu liittyä projektiin vaivattomasti ja tehokkaasti. Yhtenäistämällä raportointien ohjeistusta saadaan projektin tilanteesta viesti oikeille tahoille välittömästi ja näin vältetään lisätyöltä mahdollisten vajaiden raportointien osalta. Tavoitteena onkin parantaa viestintää ja projektien tehokkuutta minimoimalla ylimääräisen työn määrää sekä energian tuhlaamista väärin asioihin.

Henkilökohtainen tekeminen

Henkilökohtaisella tekemisellä vaikutetaan projektin etenemiseen ja projektin onnistumiseen. Projektityöntekijän käsikirjan tarkoituksena on parantaa tekemisen tasoa tuomalla virikkeitä ja motivaatiota pienillä yksityiskohdilla. Ohjaamalla projektityöntekijän työskentelyä käsikirjan avulla pystytään tuomaan pieni lisäapu projekteihin, joka voi ratkaista projektien sujuvan etenemisen tai osatavoitteiden saavuttamisen. Käsikirjan tavoitteena on pienien ja tärkeiden asioiden avulla motivoida projektityöntekijää onnistumaan ja saavuttamaan sovitut tavoitteet. Projekteissa onnistuminen saattaa olla työntekijän energiasta kiinni, joten projektityöntekijän käsikirjan avulla pyritään tuomaan tarvittavaa lisäenergiaa tekemiseen sekä luomaan positiivista suhtautumista projekteja ja tekemistä kohtaan.

Lähteet

- Aalto, E. & Rubanovitsch, M.D. 2007. Myy enemmän - Myy Paremmin. 5. painos. Porvoo: WSOY.
- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. 6. painos. Tampere: Osuuskunta vastapaino.
- Asikainen, R. & Toivonen, V-M. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen. Helsinki: ai-ai.
- Cannon, T. 1998. Marketing Principles & Practice. 5. painos. Iso-Britannia: Cassell Publishers Limited.
- Heinonen, J. & Vento-Vierikko, I. 2002. Sisäinen yrittäjyys - uskalla, muutu, menesty. Helsinki: Talentum.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. Qualitative methods in business research. 1. painos. Lontoo: Sage Publication.
- Heikkilä, T. 2005. Tilastollinen tutkimus. 5. - 6.painos. Helsinki: Edita Prima.
- Hiam, A. 2007. Marketing - Essential techniques and strategies geared towards results. USA: John Wiley & Sons.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Karlsson, Å. & Marttala, A. 2001. Projektikirja - Onnistuneen projektin toteuttaminen. Helsinki: Kauppakaari.
- Korpelainen K. & Lampikoski K. 1997. Innovatiivisuus muutosvoima. Juva: WSOY.
- Lester, A. 2007. Project management planning and control. 5. painos. Iso-Britannia: Butterworth & Co.
- Leskinen, P-L. 2000. Yrittäjyyttä etsimässä. Helsinki: EDITA.
- Lewis, P., Saunders, M. & Thornhill, A. 2003. Research methods for business students. 3. painos. Espanja: Mateu Cromo Artes Graficas.
- Luukkainen, O. & Wuorinen, J. 2002. Yrittävä elämänsenne - kasvaminen yksilönä ja yhteisönä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: International Methelp.
- Ruohotie, P. 1998. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. 3. painos. Helsinki: EDITA.
- Ruuska, K. 1999. Projekti hallintaan. 3. painos. Jyväskylä: Suomen Atk-kustannus.
- Sarasvuo, J. & Jarla, P. 2007. Myynnin korkeajännitys. Juva: WSOY.
- Virtanen, P. 2000. Projektityö. Porvoo: WS Bookwell.
- Webster, F. 1991. Industrial Marketing Strategy. USA: John Wiley & Sons.
- Young, T. 2006. Successful project management. 2. painos. Englanti: MPG Books.

Sähköiset lähteet

Helsinki University of Technology. 2008. Viitattu 15.10.2008.
http://www.tuta.hut.fi/studies/Courses_and_schedules/Tps/TU-53.1161/Ajankohtaista/seminaari1/seminaari1_3.pdf

Näin syntyy kasvu. 2008. Trainers' House Oyj. Viitattu 15.10.2008.
http://www.trainershouse.fi/fi/palvelut/nain_syntyy_kasvu/

Sikiö, H. Projektin hallinta. 2000. Viitattu 10.11.2008.
<http://www.cs.helsinki.fi/u/laine/otv/sikio.pdf>

Trainers' House Oyj lehdistötiedote. 2008. Trainers' House yksinkertaistaa konsernirakennettaan ja luopuu Satama-nimen käytöstä vuoden loppuun mennessä. Viitattu 10.11.2008.
http://www.trainershouse.fi/fi/ uutiset/lehdistotiedotteet/tiedote/?10078_ni=11646&10078_newsList_t=readNewsItem&

Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. 2008. Viitattu 20.1.2008.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html

Yritysfakta. 2008. Trainers' House Oyj. Viitattu 15.10.2008.
<http://www.trainershouse.fi/fi/yritys/yritysfakta/>

Artikkelit

Tuisku, T. 2008. Myyntityö valttia uusasiakashankinnassa. *Myynti & Markkinointi* 4/2008, 28-29.

Tuisku, T. 2008. Marc Moberg, myynnin puolustaja. *Myynti & Markkinointi* 4/2008, 36-38.

Haastattelut

Projektityöntekijöiden haastattelut. 2008. Ignis Oy. Helsinki.

KUVIO- JA TAULUKKO-OTSIKKOLUETTELO

Kuvio 1: Tutkimuksen rakenne	8
Taulukko 1: Sisäisen yrittäjyyden hyödyt yksilölle ja organisaatiolle (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 29).....	11
Kuvio 2: Sisäisen yrittäjyyden dynamiikka (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 96)	12
Kuvio 3: Avaimet suorituskykyyn ja menestykseen (Heinonen&Vento-Vierikko 2002, 26.).....	14
Kuvio 4: Yrittäjämäiset toimintatavat, taidot ja ominaisuudet (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 100)	16
Kuvio 5: Oppimisen projektimalli (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 107).....	18
Kuvio 6: Myyjän tehokkuuteen vaikuttavat tekijät (Mukailtu Webster 1991, kuva 3-1, 77)	22
Kuvio 7: Myyntiprosessin vaiheet.....	24
Kuvio 8: Empiirisen tutkimuksen kokonaisuus ja vaiheet (Hirsjärvi & Hurme 2000, 14.)	33
Kuvio 9: Tutkimuksen syklinen malli (tieteen ympyrä) (Hirsjärvi & Hurme 2000, 15.).....	35
Kuvio 10: Haastatteluaineiston käsittely analyysistä synteesiin (Hirsjärvi & Hurme 2000, 144.).....	43
Kuvio 11: Projektin toteutusaikataulu	48
Kuvio 12: Trainers' House Growth Academy 1	51
Kuvio 13: Trainers' House Growth Academy 2.....	51