



# **KEHITYSPROJEKTIEN OHJAUS JA OPAS**

Katariina Laapas

Opinnäytetyö  
Helmikuu 2012  
Liiketalouden koulutusohjelma

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

LAAPAS, KATARIINA:  
Kehitysprojektien ohjaus ja opas

Opinnäytetyö, 66 sivua, josta liitteitä 29 sivua  
Helmikuu 2012

---

Opinnäytetyö laadittiin Tutor Academy Oy:lle, joka järjestää Yritysjohtamisen erikoisammattitutkintoon valmistavaa koulutusta. Työn lähtökohtana oli tutkintoon sisältyvän kehitysprojektin ohjaamisen tehostaminen. Tuohon tarkoitukseen laadittiin opas, josta tutkinnonsuorittajat saavat tarvittavat työkalut kehitysprojektin suunnitteluun ja toteutukseen. Oppaan avulla ohjausta voidaan tasapainottaa ja kohdistaa ongelma-kohtiin.

Opinnäytetyössä mietittiin keinoja projektin aiheen löytämisen ja projektin toteuttamisen ohjaamiseksi. Yhteistyössä toimeksiantajan kanssa päädyttiin malliin, jossa nykytilan analysointi ja strategian määrittäminen suuntaavat projektin aiheen valintaan. Lisäksi projektin toteutuksen avuksi tarkasteltiin projektihallinnassa keskeisten työkalujen käyttöä.

Opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa suunniteltiin ja laadittiin kohderyhmä huomioiden opas, joka sisältää prosessikuvauksen ja viisi työkalua projektin eri vaiheisiin. Työkalut ovat tutkinnonsuorittajille annettavia tehtäviä, joissa he analysoivat yrityksen nykytilaa, luovat yritykselle strategian, suunnittelevat projektia ja lopuksi arvioivat projektin onnistumista. Opas annetaan tutkinnonsuorittajille sähköisessä muodossa, joten kehitysprojektin tietojen lisääminen valmiiseen pohjaan on helppoa.

Oppaan arviointikeinona käytettiin laadullista tutkimusta. Tutkimuksessa haastateltiin kolmea tutkinnonsuorittajaa, jotka olivat käyttäneet oppaan työkaluja omassa kehitysprojektissaan. Heiltä kysyttiin, millaisina he olivat kokeneet oppaan työkalut ja Tutor Academyn ohjauksen. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että työkalut ovat onnistuneet hyvin. Ohjausta pidettiin suurimmaksi osaksi onnistuneena. Tutkimuksen tuloksissa nousi esiin ohjauksen tärkeys.

Valmiista oppaasta hyötyvät sekä tutkinnonsuorittajat että Tutor Academy Oy. Tällä hetkellä opas on toimeksiantajan käytössä ja sitä on jo kehitetty eteenpäin. Vastaisuudessa opasta voisi kehittää tutkimalla tarkemmin tutkinnonsuorittajien ohjauksen tarvetta. Tutkimuksen perusteella voisi pohtia, onko ohjausta mahdollista tasapainottaa ja suunnata tutkinnonsuorittajille, jotka tarvitsevat sitä enemmän.

Opinnäytetyön toiminnallinen osuus on salattu toimeksiantajan pyynnöstä.

---

Asiasanat: kehittämisprojekti, oppaat, projektinhallinta, strateginen suunnittelu

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree programme in Business Administration

LAAPAS, KATARIINA:  
A Guidebook for Planning and Implementing Development Projects

Bachelor's thesis 66 pages, appendices 29 pages  
February 2012

---

This thesis was made for a client, Tutor Academy Oy, which organises access courses for business managers. In one course, participants plan and implement a development project. The aim of this thesis was to make the guidance for this project work more effective. As a result a guidebook has been created. It consists of tools that students need for planning and implementing a project. With the aid of the guidebook, Tutor Academy will be able to provide its students with the necessary guidance at each stage of the project process.

Defining a project topic and implementing the project are the main tasks for students in development projects. The theoretical section of this thesis explores ways for guiding students through those tasks. In cooperation with the client, a model for defining a project topic was created. According to this model, analysing the present state of a company and planning a strategy are the basis for defining a project topic. In addition, essential tools of project management have been presented, in order to create tools for the implementation phase.

Taking students and their needs into consideration was important when planning and constructing the guidebook. The guide consists of a process description and five tools which are designed to help at different stages of the project. The tools are assignments in which students analyse the present state of a company, plan a strategy, plan a project and evaluate the project's success. The guidebook is given to students in electronic form.

To evaluate the guidebook three students were interviewed by phone. The interviewees had been using the guidebook in their own development projects. In the interviews, they were asked to give their opinions about the tools and the guidance. The results suggest that the tools are successful and useful. Furthermore, two of the three respondents were pleased with the guidance. The importance of guidance was emphasised by the interviewees.

Both Tutor Academy Oy and its students benefit from the guidebook. The guidebook is currently in use and has already been developed by the client. In the future, the guidebook could be developed by studying more precisely what kind of guidance and how much guidance students need. On the strength of this thesis, it is worth considering if it is possible to target guidance more exactly for students that have different needs.

The guidebook contains confidential information so it will not be published.

---

Key words: development project, guidebooks, project management, strategic planning

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tausta.....	5
1.2	Tavoitteet .....	6
2	PROJEKTIN AIHEEN LÖYTÄMINEN .....	7
2.1	Projektin määrittely.....	7
2.2	Nykytilan analyysi .....	9
2.3	Strategian määrittäminen .....	12
3	PROJEKTINHALLINTA .....	14
3.1	Projektin aloitus .....	14
3.2	Projektin suunnittelu .....	15
3.3	Projektin toteutus ja ohjaus.....	18
3.4	Projektin päättäminen .....	19
4	OPPAAN KOKOAMINEN .....	21
4.1	Työkalut .....	22
4.2	Oppaan arviointikeinot .....	26
5	HAASTATTELUTUTKIMUS .....	27
5.1	Haastattelujen toteutus .....	27
5.2	Tulokset .....	28
5.3	Johtopäätökset.....	31
6	POHDINTA.....	34
	LÄHTEET .....	37
	LIITTEET .....	38
	Liite 1. Tutkimuksen haastattelun runko.....	38
	Liite 2. Haastattelujen vastaukset .....	39
	Liite 3. Opas .....	44

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tausta

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on valmennusyritys nimeltään Tutor Academy Oy, jonka toimialaa on koulutusten järjestäminen suomalaisten pk-yritysten omistajille ja toimivalle johdolle. Yksi Tutor Academyn toteuttamista valmennusohjelmista on Yritysjohtamisen erikoisammattitutkinto (YJEAT), joka järjestetään yhteistyössä eri oppilaitosten kanssa. Tutor Academyn osuus tutkinnosta on valmennus ja osallistujien ohjaaminen. Oppilaitos puolestaan vastaa tutkintosuorituksista.

YJEAT-valmennusohjelma koostuu lähiopetuspäivien luennoista sekä kehitysprojektin toteuttamisesta kunkin tutkinnonsuorittajan omassa yrityksessä. Lähiopetuspäiviä on yhteensä kymmenen kappaletta ja ne käsittelevät eri teemoja. Yksi teemoista on projektinhallinta. Kehitysprojekti toteutetaan samaan aikaan lähiopetuspäivien kanssa kunkin tutkinnonsuorittajan omaan tahtiin ja oman aikataulun mukaisesti.

Tutkinto pitää sisällään yhden pakollisen osan sekä viisi valinnaista osaa, joista jokainen osallistuja valitsee itselleen yhden. Valinnaiset osat liittyvät liiketoiminnan eri osa-alueisiin, kuten talouteen tai asiakkuuksiin. Jokainen tutkinnonsuorittaja valitsee näistä sen alueen, jota pitää tärkeimpänä kehittää. Kehitysprojekti valitaan luonnollisesti tämän valinnaisen osan käsittämisen aihepiirin sisältä ja se toteutetaan alusta loppuun valmennusohjelman aikana. Jotta projekti hyväksytään tutkintoon, on tutkinnonsuorittajan laadittava siitä erilaisia projektiin liittyviä dokumentteja, kuten projektisuunnitelma.

Tutor Academy Oy on sitoutunut ohjaamaan tutkinnonsuorittajien kehitysprojekteja. Resursseja ohjaamiseen on kuitenkin rajallisesti. Koska valmennusohjelmia on samaan aikaan käynnissä useita, ohjattavana on eri vaiheissa olevia kehitysprojekteja. Tämä asettaa projektien ohjaamiselle haasteita. Ongelmana on myös se, että projektien alkuvaiheen ohjaamiseen eli projektin valintaan ja määrittelyyn kuluu paljon aikaa. Tällöin resursseja projektin toteutuksen ohjaamiseen on käytössä vähemmän.

## 1.2 Tavoitteet

Tässä opinnäytetyössä laaditaan opas, josta hyötyvät sekä toimeksiantaja että YJEAT-valmennusohjelman tutkinnonsuorittajat. Oppaan tavoitteena on tehostaa kehitysprojektien ohjausta siten, että projektien läpivieminen keventyy. Tavoitteena on, että ohjaukseen käytössä olevia resursseja voidaan kohdistaa tasaisemmin projektin eri vaiheisiin.

Oppaan varsinainen kohderyhmä ovat tutkinnonsuorittajat. Tutkinnonsuorittajilla on usein erilaiset taustat, sillä he ovat eri-ikäisiä, toimivat eri toimialoilla ja heillä on erilainen pohjakoulutus. Kaikilla ei ole kokemusta projektinhallinnasta eivätkä kaikki ole tottuneita kirjoittamaan tutkinnon kriteerit täyttäviä raportteja.

Oppaan tavoitteena on ottaa kohderyhmän tarpeet huomioon. Sen tavoitteena on antaa tutkinnonsuorittajille kehitysprojektin toteuttamisesta mahdollisimman selvä kuva. Oppaasta tutkinnonsuorittajat näkevät helposti, mitä kehitysprojektin toteuttaminen heiltä vaatii, mihin vaiheisiin projekti jakautuu ja mitä eri tehtäviä se sisältää. Selkeä ja riittävän kattava opas ohjaa tutkinnonsuorittajia tekemään projektia omatoimisesti.

Tämän opinnäytetyön aihe on rajattu siten, että tarkoituksena on laatia opas YJEAT-valmennusohjelman kehitysprojektien materiaaliksi. Opas tulee koostumaan prosessikuvauksesta ja työkaluista, joita tutkinnonsuorittajat käyttävät. Työkalut ovat tehtäviä, jotka tutkinnonsuorittajat toteuttavat ja palauttavat toimeksiantajalle tarkastettavaksi. Lisäksi oppaassa otetaan kantaa myös toimeksiantajan ohjaukseen projektin eri vaiheissa.

## 2 PROJEKTIN AIHEEN LÖYTÄMINEN

Kehitysprojektin toteuttamisen tavoitteena on kehittää yrityksen osaamista ja kyvykkyyttä. Niillä tarkoitetaan yrityksen resurssien käyttämistä tavoitteiden mukaiseen toimintaan. Kyvykkyys ja osaaminen ilmenevät esimerkiksi tuotteiden ja palveluiden luomisessa ja toteuttamisessa. (Artto, Martinsuo & Kujala 2008, 373)

Kehitysprojektin tulee toteuttaa kehitysstrategiaa, jossa määritellään kehityksen suunta ja keinot. Kehitysstrategiaa suunniteltaessa päätetään yrityksen tulevaisuudesta eli esimerkiksi siitä, mitä tuotteita valmistetaan ja mitä investointeja tehdään. Strategian laatiminen on vaativaa ja siinä tulee ottaa huomioon yrityksen historia, nykytila ja tulevaisuus. Kun strategiset valinnat on tehty, niiden perusteella valitaan toteutettavat kehitysprojektit. (Artto ym. 2008, 373)

YJEAT-valmennusohjelmassa kehitysprojektien aiheen löytämistä voidaan ohjata samalla tavalla kuin Artto, Martinsuo ja Kujala esittävät. Aiheen löytäminen aloitetaan yrityksen historian, nykytilan ja tulevaisuuden analysoinnista. Analyysit ovat kehittämisen perusta ja lisäävät tietoa yrityksen vahvuuksista ja heikkouksista. Analyysien tarjoamilla tiedoilla yritykselle laaditaan visio ja strategia. Strategia määrittää sen, mitä kehitetään ja millä tavalla. Sen perusteella valitaan kehittämiskohteet, jotka ovat potentiaalisia kehitysprojektien aiheita.

### 2.1 Projektin määrittely

Projekti on työtapa, jota käytetään halutun tuloksen saavuttamiseksi. Ominaisuuksiltaan projekti eroaa monella tapaa rutiininomaisesta työstä. Seuraavat kaksi määritelmää kiteyttävät projektin tärkeimmät piirteet. Pelinin mukaan ”projekti on se työ, joka tehdään määritellyn kertaluontoisen tuloksen aikaansaamiseksi” (Pelini 2011, 31). Artto ym. puolestaan määrittelevät projektin seuraavasti: ”Projekti on ennalta määritettyyn päämäärään tähtäävä, monimutkaisten ja toisiinsa liittyvien tehtävien muodostama ajallisesti, kustannuksiltaan ja laajuudeltaan rajattu ainutkertainen kokonaisuus” (Artto ym. 2008, 26).

Kummassakin määritelmässä yhteen lauseeseen on saatu koottua projektille tyypilliset piirteet. Projektin toteutuksella pyritään haluttuun tulevaisuuden tilaan. Projektilla on tavoite, joka voi aluksi olla yleisellä tasolla, mutta tarkentuu sen edetessä. Tärkein yritysten rutiinistyöstä erottava tekijä on projektien ainutlaatuisuus. Kahta täysin samanlaista projektia ei ole olemassa. Erottavia tekijöitä ovat esimerkiksi erilainen tavoite tai asiakkaan tuotteeseen haluamat erikoisominaisuudet. (Artto ym. 2008, 26–27)

Koska projektit eivät ole toistuvia tai ennakoitavia, niiden tehtävät ovat usein monimutkaisia. Tehtävät voivat vaatia esimerkiksi erikoisosaamista ja luovuutta, mikä tekee projektin suunnittelusta haasteellista. Jo suunnitteluvaiheessa projektin tehtävistä muodostetaan kokonaisuus, jossa tehtäville määritellään johdonmukainen järjestys. (Artto ym. 2008, 26–27)

Projekti on myös ajallisesti, kustannuksiltaan ja laajuudeltaan rajattu kokonaisuus. Ensinnäkin projektilla on selvä alkamis- ja päättymisajankohta, jotka on määritelty suunnitteluvaiheessa. Toiseksi kustannusten rajausta tarkoittaa sitä, että projektilla on budjetti ja sille on annettu käyttöön sekä henkilöstö- että laiteresurssit. Kolmanneksi laajuuden rajauksella tarkoitetaan projektin tuotoksen toteuttamista siten, että tavoite toteutuu ja tuotos täyttää sille asetetut vaatimukset. Laajuuden rajauksessa otetaan kantaa siihen, mitä tehtäviä projektissa tehdään, jotta tavoite saavutetaan. (Artto ym. 2008, 26–27)

Viimeisenä projektien ominaisuutena voidaan mainita projektin ja sen tuotoksen ero. Pelinin (2011) mukaan projekti ja sen tuotos täytyy erottaa. Esimerkiksi talon rakentaminen ja käyttöönotto on projekti, mutta valmis talo ei, koska projekti on kertaluontoinen työ. (Pelin 2011, 31)

Kuten on jo mainittu, projekti on tapa saavuttaa haluttu tulos. Tästä syystä projektit ovat hyvin erilaisia ja niitä tehdään eri aloilla. Näin on myös toimeksiantajan YJEAT-valmennusohjelmassa, jossa tutkinnonsuorittajat eri yrityksistä tekevät erilaisia projekteja. Erilaisia projekteja voidaan kuitenkin vertailla esimerkiksi keston, koon ja kohteen avulla (Vartiainen, Ruuska & Kasvi 2003, 13). Projektit voidaan myös ryhmitellä niiden luonteen mukaan. Yleisesti käytetyssä jaottelussa projektit jaetaan tuotekehitys-, tutkimus-, toiminnan kehitys-, toimitus-, ja investointiprojekteihin (Pelin 2011, 33–34).



Yksinkertaisimmillaan projektit voidaan jakaa toimitus- ja kehitysprojekteihin. Toimitusprojekteissa yritys toimittaa ratkaisun asiakkaalle, ja siksi projekti on osa yrityksen liiketoimintaa ja tuotantoa. Kehitysprojekteja puolestaan käytetään toiminnan kehittämisen välineinä. Toimintaa kehittämällä ja tehostamalla luodaan välillisesti arvoa sekä omalle liiketoiminnalle että asiakkaalle. (Artto ym. 2008, 18–19).

Vaikka YJEAT-valmennusohjelman tutkinnonsuorittajien tekemät projektit ovat erilaisia, ne kaikki luokitellaan kehitysprojekteiksi. Niillä on siis loppujen lopuksi sama tavoite. Tavoitteena on kehittää omaa toimintaa, mikä lisää valmiuksia palvella asiakasta paremmin.

Kehitysprojektien tavoitteena on tiedon soveltaminen, jotta voidaan luoda uusia tuotteita, ratkaisuja ja kyvykkyyksiä tai parantaa jo olemassa olevia. Kehittämisen kohteena voi olla mikä tahansa yritykseen tai sen toimintaan liittyvä asia. Kohteena voi olla esimerkiksi tuote, palvelu, toimintatapa, prosessi, järjestelmä tai ihmiset. Kehitysprojekteille on tyypillistä, että hyötyjä, kokonaiskustannuksia ja tuloksia on vaikea ennakoida. Tästä huolimatta projekteille ominainen suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus ovat tärkeitä myös kehitysprojekteissa. (Artto ym. 2008, 24)

## **2.2 Nykytilan analyysi**

Jotta yritystä voidaan kehittää, tulee tietää, millainen sen historia ja nykytilanne on. Historian ja nykytilan analysointi on pohja strategiatyölle, joka tarkoittaa strategian luomista ja toteuttamista. Historiaa analysoimalla saadaan tietoa niistä taustatekijöistä, jotka selittävät yrityksen nykytilaa ja asemaa. Nykyisyys puolestaan on lähtökohta päätöksille ja toimenpiteille, joilla pyritään takaamaan yrityksen menestyminen. (Karlöf 2004, 36)

Analyysien tekeminen edistää strategiatyötä monella tavalla. Ensinnäkin analyysityö on perusta strategian luomiselle, toteuttamiselle ja uudelleen arvioimiselle. Analyysijä käytetään apuna tavoitteiden, strategian ja toimenpiteiden valinnassa. Toiseksi analyysityö lisää tietoa yrityksen toimiympäristöstä, yrityksestä itsestään ja näiden kahden välisestä vuorovaikutuksesta. Toimiympäristö jatkuvine muutoksineen on haaste analyysityölle. Kolmanneksi analyysien tekeminen kartuttaa ihmisten kokemusta strategiatyöstä ja rohkaisee osallistumaan siihen. (Kamensky 2008, 120)

Laaja strategiatyö tiedonhankintoiheen ja analyysiseen ei onnistu YJEAT-valmennusohjelmassa. Kehitysprojekteissa strategiatyön tarkoituksena on antaa tutkinnon suorittajille työkaluja projektin aiheen pohtimiseen. Strategiatyö olisi oikeastaan kokonaan oma aihe. Toisaalta se kuuluu jo tutkinnon ensimmäiseen ja pakolliseen osaan, joten sitä ei tarvitse käsitellä laajasti kehitysprojektien yhteydessä. Tutkinnon suorittajat tarvitsevat kuitenkin jonkinlaisen kevyemmän työkalun projektin aiheen löytämisen avuksi.

Kontio (2000) tarkastelee pk-yritysten liiketoiminnan kehittämistä kehitysprojekteilla. Kehitysprojektin aihe löytyy hänen mukaansa tekemällä itsearviointeja. Itsearvioinnissa käydään läpi yrityksen toiminnan keskeiset osa-alueet ja kiinnitetään huomiota toiminnan ohjaukseen ja suunnitteluun sekä saavutettuihin tuloksiin. Tavoitteena on saada kokonaiskuva yrityksen toiminnasta sekä löytää vahvuudet ja kehityskohteet. (Kontio 2000, 8-9)

Ennen itsearviointia tulee laatia toiminnan kuvaus. Itsearvioinnissa pyritään löytämään yrityksessä vakiintuneita toimintatapoja, joiden mukaan tietyt asiat tehdään. Esimerkiksi se, miten asiakastyytyväisyyttä mitataan yrityksessä, on yksi toimintatapa. Tämän jälkeen arvioidaan, ovatko toimintatavat yritykselle hyviä vai voisiko niitä kehittää. Toiminnan kuvaaminen on hyvä laatia itsearvioinnin lähtökohdaksi, koska se konkretisoi käytössä olevat toimintatavat sekä herättää pohtimaan niitä. (Kontio 2000, 47)

Toiminnan kuvaus tulee aloittaa toiminnan yleiskuvauksesta, joka on tiivistelmä yrityksen toiminnasta. Yleiskuvaus kertoo, mikä yrityksen toiminnassa on olennaista ja millaisia asioita kannattaa pitää mielessä, kun yrityksen toimintaa arvioidaan. Hyvässä yleiskuvauksessa on käsiteltään mm. yrityksen perustiedot, asiakkaat, kilpailijat, tuotteet, palvelut, henkilöstö sekä toiminnan erityispiirteet. (Kontio 2000, 48–49)

Toiminnan yleiskuvauksen tekeminen on arvioinnin perusta. Kun yrityksen toimintatavat on kuvattu, voidaan alkaa miettiä, mikä yrityksessä toimii hyvin ja missä voisi parantaa. Toisin sanoen seuraavaksi pohditaan vahvuuksia ja mahdollisia kehittämiskohteita. SWOT-analyysi on hyödyllinen työkalu tähän tarkoitukseen.

SWOT-analyysia käytetään paljon strategia- ja suunnittelutyössä, koska se on melko yksinkertainen, mutta hyvin tehtynä siitä saa paljon tietoa. Sen nimi tulee englanninkie-

lisistä sanoista strengths, weaknesses, opportunities ja threats, jotka tarkoittavat vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Näitä eri osa-alueita analysoidaan SWOT-analyysissä järjestelmällisesti. (Karlöf 2004, 51)

SWOT-analyysin käytössä on hyviä ja huonoja puolia. Sen vahvuutena on yksinkertaisuus. Hyvin tehtynä se antaa tiivistelmän yrityksen sisäisestä tilasta eli vahvuuksista ja heikkouksista sekä toimintaympäristöstä eli mahdollisuuksista ja uhkista. Siinä huomioidaan myös yrityksen nykytila ja tulevaisuus. (Kamensky 2008, 203–204)

Yksinkertaisuus on myös SWOT-analyysin heikkous. Ilman todellista tietoa yrityksestä ja toimialasta tai ilman vertailukohdetta analyysi vääristyy helposti. Vertailukohteena tulee olla todellinen kilpailutilanne, mikä ohjaa pohtimaan yrityksen kilpailuetua kilpailijoihin verrattuna. Heikkoutena on myös se, että analyysiä tehdessä syntyy helposti vain yleistä sanahelinää. Silloin on vaarana, että analyysi jää pinnalliseksi. Näin tapahtuukin, jos yliarvioidaan omaa vahvuutta ja aliarvioidaan kilpailija. (Karlöf 2004, 52; Kamensky 2008, 204)

SWOT-analyysistä tehdään johtopäätöksiä ja toimenpide-ehdotuksia. Jokaisen eri osa-alueen kehittämiseen voidaan vaikuttaa eri toimenpiteillä (kuvio 1).

Nykyisyys/sisäinen	Tulevaisuus/ulkoinen
<b>Vahvuudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Käytä hyväksi</li> <li>• Vahvista</li> </ul>	<b>Mahdollisuudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Varmista niiden hyödyntäminen</li> </ul>
<b>Heikkoudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poista</li> <li>• Lievennä</li> <li>• Vältä</li> </ul>	<b>Uhat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kierrä</li> <li>• Poista</li> <li>• Lievennä</li> <li>• Käännä mahdollisuudeksi</li> </ul>

KUVIO 1. SWOT-analyysin rakenne ja hyödyntäminen (Karlöf 2004, 51; Kamensky 2008, 204)

Laatimalla SWOT-analyysin YJEAT-valmennusohjelman tutkinnonsuorittajat saattavat jo saada ideoita kehitysprojektien aiheista. Joka tapauksessa SWOT-analyysi saa heidät arvioimaan yritystä eri näkökulmista. Siitä on hyötyä strategian luomisessa, joka tehdään nykytilan analysoinnin jälkeen.

### 2.3 Strategian määrittäminen

Projektin aiheen löytämisen ensimmäisessä vaiheessa analysoitiin yrityksen nykytilaa. Seuraavaksi luodaan yritykselle sen pohjalta strategia. Strategian luominen on tärkeää, sillä se määrää yrityksen kehittämisen suunnan. Käytännössä tutkinnonsuorittajat määrittelevät yritykselle vision ja strategiset tavoitteet. Strategisille tavoitteille määritellään toimenpiteet, joilla tavoitteisiin pääsee. Näistä toimenpiteistä löytyy potentiaalisia kehitysprojektin aiheita.

Yritykset tarvitsevat strategiaa monesta eri syystä. Ensinnäkin strategia on välttämätön kilpailun takia, sillä kilpailutilanteessa toimiva yritys tarvitsee strategiaa erottuakseen kilpailijoistaan. Lisäksi yritys on perustettu jonkin tehtävän suorittamiseen. Strategiaa noudattamalla yritys pystyy toteuttamaan tehtävän, tehostamaan resurssien käyttöä ja palvelemaan asiakkaita paremmin. (Kamensky 2008, 17–18)

Käsitteelle strategia on erilaisia määritelmiä ja käsite onkin vaikea tiivistää vain yhteen lauseeseen. Kamensky antaa strategialle kolme määritelmää, joista yhden mukaan ”strategia on yrityksen tietoinen tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa” (Kamensky 2008, 19). ”Nykyhetkessä tehtävät päätökset ja toimenpiteet tulevan menestyksen varmistamiseksi ja mahdollisuuksien hyödyntämiseksi” on puolestaan Karlöfin määritelmä (Karlöf 2004, 19–21). Strategia on siis tavoitteiden asettamista ja pyrkimistä niitä kohti.

Strategiatyö, joka tarkoittaa strategian luomista ja toteuttamista, voidaan jakaa kahteen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa päätetään, mihin yritys pyrkii eli mitä se aikoo tehdä. Tämä ratkaisee strategian sisällön. Toisessa vaiheessa mietitään, miten strategia toteutetaan. On tärkeää, että strategiassa keskitytään myös sanojen muuttamiseen teoiksi, sillä se takaa strategian menestymisen. (Karlöf 2004, 34)

Strategiatyö kahteen vaiheeseen jaettuna kuulostaa helpolta. Sitä se ei kuitenkaan ole. Karlöf esittääkin yksityiskohtaisemman mallin, jossa strategian rakentamisen vaiheita on enemmän (Karlöf 2004, 33). Kaksivaiheinen pelkistetty malli sopii kuitenkin YJEAT-valmennusohjelmaan paremmin kuin jokin enemmän työtä vaativa malli.

Strategiatyön ensimmäisessä vaiheessa määritellään yritykselle visio ja kartoitetaan strategisia toimintavaihtoehtoja. Visio tarkoittaa tavoitetilaa eli sitä, millainen yrityksen halutaan olevan tulevaisuudessa. Vision laatimisen jälkeen päätetään, millä toimintavaihtoehtoilla, eli strategialla, haluttuun tilaan päästään tehokkaimmin. Suunnittelun ja päätösten lähtökohtana ovat tiedot, jotka on saatu nykytilaa analysoimalla. (Karlöf 2004, 63)

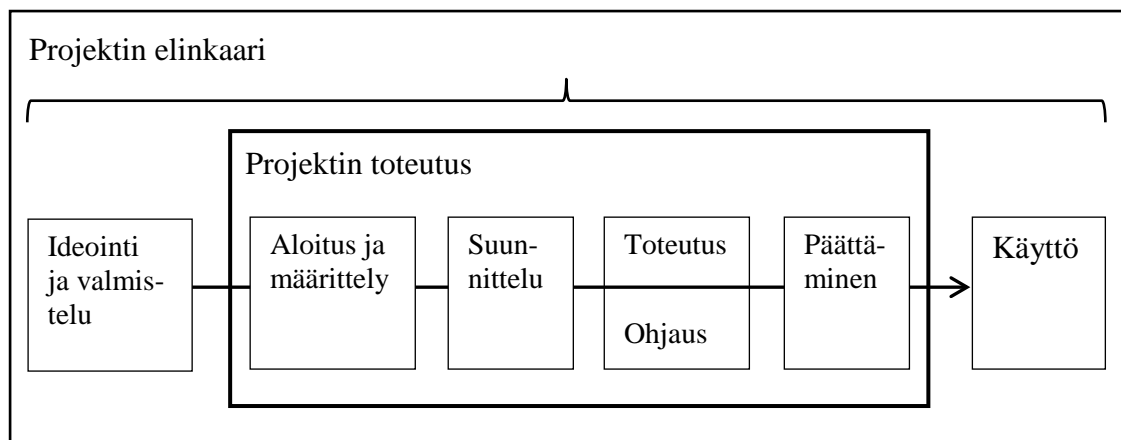
Strategiatyön toisessa vaiheessa keskitytään strategian muuttamiseen sanoista toiminnaksi. Tässä vaiheessa laaditaan suunnitelma konkreettisista toimintatavoista, joilla visio pyritään saavuttamaan. Toisin sanoen strategia pilkotaan yhtenäisen toimintamallin muodostaviksi toimenpiteiksi. Strategialle asetetaan myös mitattavia tavoitteita, joilla strategian edistymistä voidaan seurata ja kehittää. Sopivien mittareiden löytäminen, edistymisen seuraaminen ja ihmisten palkitseminen on tärkeää strategisessa muutoksessa. (Karlöf 2004, 100–101)

YJEAT-valmennusohjelman kehitysprojekti-osuudessa strategian laatimisen tarkoituksena on kehittämiskohteiden löytäminen. Löydetyt kehittämiskohteet ovat potentiaalisia kehitysprojektin aiheita. Toisaalta osalla tutkinnonsuorittajilla aihe saattaa olla jo valmiiksi mietitty. Strategian laatiminen on hyödyksi myös heille, sillä he voivat varmistaa, että projekti vie yritystä haluttua tulevaisuuden tilaa kohti.

Pelin (2011) tiivistää sen, miten strategiatyöllä voidaan löytää kehitysprojektin aihe. Lähtökohtana on se, että projektien tulee noudattaa yrityksen strategiaa. Vision perusteella laaditaan strateginen suunnitelma esimerkiksi kolmeksi vuodeksi eteenpäin. Strateginen suunnitelma on apuna kehitysprojektien valinnassa. (Pelin 2011, 45–47)

### 3 PROJEKTINHALLINTA

Projekti on työtapa, jolla on määritelty alku ja loppu. Se jakautuu vaiheisiin, jotka voidaan kuvata projektin elinkaarella (kuvio 2). Elinkaaresta ja siihen liittyvistä vaiheista on esitetty erilaisia malleja, joissa perusajatus on kuitenkin samanlainen. Vaiheita ovat perustaminen, suunnittelu, toteutus ja päättäminen. Ne poikkeavat toisistaan ominaisuuksiltaan ja työtavoiltaan. Jokaiseen vaiheeseen liittyy omat haasteensa ja toimintamallinsa. (Ruuska 2007, 22–23)



KUVIO 2. Projektin elinkaari ja toteutus (Artto ym. 2008, 49)

YJEAT-valmennusohjelmassa projektin elinkaaren ensimmäinen vaihe, ideointi ja valmistelu, vastaa yrityksen analysointia ja strategiatyötä, joilla kartoitetaan potentiaalisia kehitysprojektin aiheita. Aiheen valitsemisen jälkeen siirrytään elinkaarella projektin toteutukseen, johon kuuluu neljä vaihetta.

#### 3.1 Projektin aloitus

Projektin varsinainen toteutus alkaa aloitus- ja määrittelyvaiheesta (kuvio 2). Vaiheessa varmistetaan, että projektia tarvitaan ja määritellään, mihin muutos- tai ongelmanratkaisutarpeeseen se vastaa. Projektille määritellään alustavasti myös päämäärä, tavoitteet ja toteutustapa. Vaiheen tuloksena voidaan laatia projektikuvaus ja – esitys tai niistä johdettu alustava projektisuunnitelma. (Artto ym. 2008, 48)

Projektikuvaus on hahmotelma siitä, miksi projektia harkitaan, mitä se koskee ja miten se voidaan toteuttaa. Se on hyvä lähtökohta suunnittelulle, mutta ei ole vielä tarpeeksi tarkka, jotta projektia voisi alkaa toteuttaa. Projektikuvausta käytetään apuvälineenä projektin valmistelussa. (Artto ym. 2008, 103–105)

Projektiesitys laaditaan usein projektikuvauksen pohjalta ja sitä käytetään päätöksenteossa. Siinä otetaan kantaa strategisessa päätöksenteossa tarvittaviin tekijöihin, mutta toteuttamiseen liittyvät tiedot jätetään käsittelemättä. Projektin perustiedot esitetään siinä siten, että hyöty, tarkoitus, tavoite ja investoinnit korostuvat. (Artto ym. 2008, 103–105)

Projektikuvaus ja –esitys ovat hyödyllisiä laajemmissa projekteissa, joissa on useampia sidosryhmiä. Silloin ne ovat osa projektin kokonaisuuden hallintaa. Pienemmissäkin projekteissa niiden avulla voidaan vielä tarkistaa, että projekti toteuttaa yrityksen strategiaa. (Artto ym. 2008, 103–105)

YJEAT-valmennusohjelmassa laaditaan eräänlainen projektikuvaus. Tutkinnonsuorittajat kirjaavat siihen alustavat suunnitelmat kehitysprojektin aiheesta, tavoitteesta ja toteutustavasta ennen työläämmän projektisuunnitelman laatimista. Tässä vaiheessa tutkinnonsuorittajat voivat vielä muokata suunnitelmia toimeksiantajalta saadun palautteen avulla.

### **3.2 Projektin suunnittelu**

Projektien toteuttamisessa ominaista on suunnitelmallisuus, toteutuksen ohjaus ja niiden avuksi kehitetyt johtamisjärjestelmät. Näitä hyödyntämällä projektille asetettujen tavoitteiden saavuttaminen onnistuu. Projektin alussa pääpaino on suunnittelulla. Koska se vaatii työtä, suoraan käytännön toteutukseen siirtyminen on houkuttelevaa. Suunnittelun tärkeydestä kertoo kuitenkin se, että eri tutkimuksissa on todettu suunnittelun vähentävän toteutusvaiheen kestoa useita kymmeniä prosentteja. (Pelin 2011, 79–80)

Projektin suunnitteluvaihe määrittää projektin toteutumisen. Suunnitteluvaiheen tulokset kirjataan projektisuunnitelmaan, joka on olennainen väline projektinhallinnassa. Projektisuunnitelmassa kerrotaan, millainen projekti on kokonaisuutena, mitkä ovat sen tavoit-

teet ja miten tavoitteet pyritään saavuttamaan. Suunnitelmassa kuvataan myös projektin sisältö, työ, toimintatavat ja johtamisperiaatteet. (Artto ym. 2008, 105–106)

Kokonaisuuden ymmärtämisen takia projektisuunnitelma on hyvä pitää melko suppeana. Siinä ei varsinaisesti oteta kantaa projektin tekniseen toteutukseen eli sisältöön. Sisältöä suunnitellaan yleensä vain sen verran, mikä on välttämätöntä mm. työmäärän, aikataulun ja budjetin arvioinnissa. (Artto ym. 2008, 106; Pelin 2011, 86)

Projektisuunnitelmaa voidaan kutsua realistiseksi toteutussuunnitelmaksi. Koska siinä kerrotaan, miten tavoitteet aiotaan saavuttaa, suunnittelu on parhaan toteutustavan etsimistä. Toteutustapoja on yleensä useita. Suunnitteluvaiheessa pohditaan, mikä toteutustapa tulee valita, jotta tavoitteet saavutetaan, mutta aikataulu ei veny, budjetti ylity tai laatu kärsi. Siinä kartoitetaan eri tekijöiden vaikutusta kokonaisuuteen ja kartoituksen perusteella tehdään päätös toteutustavasta. (Pelin 2011, 86)

Projektisuunnitelman laatimiseen on olemassa erilaisia malleja. Vaikka projektien tekninen toteutus olisi hyvinkin erilainen, projektisuunnitelmat ovat yleensä samankaltaisia keskenään. (Pelin 2011, 83). Tämän takia samaa projektisuunnitelmatyökalua voidaan käyttää kaikissa YJEAT-valmennusohjelman kehitysprojekteissa. Pelinin esittämä malli projektisuunnitelman sisällöstä on yksityiskohtainen (kuvio 1). YJEAT-valmennusohjelmassa projektisuunnitelmatyökalu ei kuitenkaan voi olla kovin laaja. Kaikilla tutkinnonsuorittajilla ei välttämättä ole kokemusta projekteista tai projektisuunnitelman laatimisesta. Siksi projektisuunnitelmatyökalun tulee sisältää vain välttämättömimmät asiat.



### **Projektisuunnitelma**

1. Määrittelyt
  - 1.1 Johdanto
  - 1.2 Projektin tulostavoitteet
  - 1.3 Rajaus ja liittymät
2. Organisaatio
  - 2.1 Projektiryhmä
  - 2.2 Johtoryhmä
  - 2.3 Yhteyshenkilöt
3. Toteutussuunnitelma
  - 3.1 Ositus ja ositusvaiheet
  - 3.2 Aikataulu
  - 3.3 Tehtäväluettelo
  - 3.4 Resurssisuunnitelma
  - 3.5 Riskien kartoitus
4. Budjetti
  - 4.1 Projektibudjetti
  - 4.2 Kustannus seuranta
5. Ohjaussuunnitelma
  - 5.1 Kokoussuunnitelma
  - 5.2 Tiedottaminen
  - 5.3 Valvonta ja raportointi
  - 5.4 Koulutussuunnitelma
  - 5.5 Laadunvarmistus

KUVIO 3. Projektisuunnitelman sisältö (Pelin 2011, 84)

Artto ym. ottavat kantaa suunnittelun tarpeeseen eri projekteissa. Heidän mukaansa tarve riippuu projektin laajuudesta. Suppeassakin projektisuunnitelmassa tulee kertoa, miksi projekti tehdään, mitä tehtäviä siihen kuuluu, miten ja milloin tehtävät toteutetaan, kuka työt tekee ja mitä riskejä ja mahdollisuuksia projektissa on. (Artto ym. 2008, 109) Pelin on (2011) samaa mieltä. Hänen mukaansa projektisuunnitelman tulee vastata kysymyksiin kuka, mitä, milloin, miten ja minkä verran. (Pelin 2011, 83)

Suunnitteluvaiheen tuloksena syntyvää projektisuunnitelmaa ei tule unohtaa projektin toteuttamisen aikana. Projektisuunnitelma tarkentuu projektin etenemisen mukaan ja suunnitelma päivitetään vastaamaan todellista tilannetta. Projektin aikana syntyvät muutokset ja tarkennukset saadaan näin kaikkien projektissa työskentelevien tietoon. (Artto ym. 2008, 106–107)

### 3.3 Projektin toteutus ja ohjaus

Projektin toteutus- ja ohjausvaihe on kestoaltaan pisin vaihe projektissa. Toteutus ja ohjaus liittyvät kiinteästi toisiinsa. Projektin toteutumista tulee seurata ja verrata suunnitelmiin. Jos poikkeamia ilmenee, tulee päättää korjaustoimenpiteistä ja ohjata projektin toteutus oikeaan suuntaan.

Projektin toteutusvaiheessa projektisuunnitelmassa päätetyt asiat viedään käytännön työhön. Suunniteltuja asioita tarkennetaan projektin edetessä. Toteutusvaiheessa tarkoituksena on, että käytössä olevat resurssit kohdistetaan tavoitteiden mukaiseen työhön ja työtä dokumentoidaan tarkoituksenmukaisesti. Toteutuksella tarkoitetaan suunnitelman teknistä toteutusta ja projektiryhmän työskentelyä. (Artto ym. 2008, 49)

Projektin tekniseen toteutukseen ei voi antaa ohjeita, sillä jokainen projekti on erilainen. Projektin toteutuksen onnistumiseen voi sen sijaan vaikuttaa. Ratkaisevaa toteutuksen menestymisessä on se, miten projektin ohjaus onnistuu. (Virtanen 2009, 154) Ohjauksella vaikutetaan siten myös tavoitteiden saavuttamiseen. Ohjauksella varmistetaan, että sisällölliset ja laadulliset tavoitteet saavutetaan, budjetti ei ylitä ja aikataulut eivät veny. (Pelin 2011, 293)

Projektin etenemistä seurataan raportoinnin avulla. Raportoinnin avulla toteutusta verrataan tavoitteisiin ja suunnitelmiin, mikä mahdollistaa poikkeamien havaitsemisen. Jos poikkeama löydetään, tilanne analysoidaan ja tarvittaessa tehdään muutos projektisuunnitelmaan. Projektin toteuttaminen edellyttääkin toimivaa päätöksentekoa. (Artto ym. 2008, 49–50; Virtanen 2009, 154)

YJEAT-valmennusohjelmassa projektin käytännön toteutus ja ohjaus on tutkinnonsuorittajan vastuulla. Tutkinnonsuorittajat tekevät projektisuunnitelmissa suunnitellun työn itse ja he vastaavat projektin ohjauksesta. Tutor Academyltä saatu ohjaus tarkoittaa puolestaan apua ja neuvoja projektin toteuttamiseen ja ohjaamiseen.

### 3.4 Projektin päättäminen

Projektit ovat ajallisesti rajattuja tehtäväkokonaisuuksia. Niillä on kuitenkin luontainen taipumus jatkua, vaikka tulos olisikin jo valmistunut. Jo projektia suunniteltaessa on tehtävä päätöksiä projektin päättämisestä. Kun projektin tulos on valmis, tulee päättäminen tehdä ryhdikkäästi. (Pelin 2011, 354)

Projektin aikataulun venymiseen on tyypillisesti kaksi syytä. Ensimmäinen syy on se, että projektissa ei ole suunnitteluvaiheessa määritelty tarpeeksi tarkasti, millainen valmiin tuotoksen tulee olla, jotta se hyväksytään. Toisin sanoen projektisuunnitelmaan ei ole kirjattu, mitä sana valmis tarkoittaa tässä projektissa. Tällaisessa tilanteessa on tyypillistä, että projektia jatketaan, vaikka tulos olisi jo saavutettu. (Ruuska 2007, 267–268)

Toinen syy aikataulun muuttumiseen liittyy uusiin ideoihin ja kehityssuunnitelmiin, joita ei ole kirjattu projektisuunnitelmaan. Jos projektin toteuttamisen aikana saatuja ideoita aletaan toteuttaa samassa projektissa, aikataulu venyy ja työmäärät kasvavat väistämättä. Toteuttamisen sijaan kehitysideoita voi esittää tulevien projektien aiheiksi. (Ruuska 2007, 267–268)

Projektin päättäminen alkaa projektin tuloksen valmistuttua. Projektista laaditaan loppuraportti ja varmistetaan, että kaikki projektiin liittyvät tehtävät, kuten dokumentointi ja arkistointi, on tehty. Kun tämä kaikki on valmista, projekti päätetään ja projektissa työskennelleet henkilöt ohjataan uusiin tehtäviin. (Pelin 2011, 354)

Projekti on aina oppimisprosessi, jossa oppivat sekä henkilöt, että organisaatio. Henkilöiden oppimisessa on kyse automaattisesti projektin aikana tapahtuvasta asiantunteumuksen ja osaamisen kehittymisestä. Organisaation oppiminen tarkoittaa puolestaan projektin aikana syntyneen tiedon keräämistä ja siirtoa, mikä ei tapahdu itsestään. Jotta projektissa opitut asiat saadaan koko organisaation tietoon, projektista laaditaan loppuraportti. (Ruuska 2007, 271)

Loppuraportti on yksi projektin tärkeimmistä dokumenteista projektisuunnitelman ohella. Projektissa ilmenneet ongelmat, onnistumiset ja kehitysehdotukset kirjataan loppuraporttiin. Siinä kerrotaan, mitä projektin aikana opittiin, mikä toimi hyvin ja mikä kannattaa vastaisuudessa toteuttaa toisin. Loppuraportti sisältää arvokasta tietoa, jota hyö-

dyntämällä tulevia projekteja voidaan toteuttaa tehokkaammin. (Pelin 2011, 354; Ruuska 2007, 271–272)

Loppuraportin sisältö on luonteeltaan vertaileva ja analysoiva. Siinä verrataan projektisuunnitelmassa asetettuja tavoitteita toteumaan ja projektin tulokseen. Lisäksi projektin toimintaa arvioidaan kokonaisuutena. Pelkästään asioiden toteaminen ei riitä, koska se ei edistä oppimista. Jos todetaan poikkeama esimerkiksi aikataulussa, on myös analysoitava, miksi poikkeama tapahtui. Analysoimalla poikkeamasta voidaan oppia ja toimintaa kehittää tulevissa projekteissa. (Ruuska 2007, 272–273)

Ongelmien ja onnistuneiden ratkaisujen analysoiminen ei välttämättä ole helppoa. Ruuska (2007) neuvoo kysymään, miten kannattaisi toimia, jos projektin tekisi uudestaan. Näin ongelmista ja poikkeamista voidaan löytää konkreettisia kehitysehdotuksia. Hyväksi havaittuja toimintatapoja voidaan puolestaan kartoittaa kysymällä, mitä projektissa ei olisi muuttanut missään tapauksessa. (Ruuska 2007, 273–274)

Loppuraportin sisällöstä on olemassa erilaisia malleja. Ruuskan esittämä malli (kuvio 4) kattaa hyvin projektin eri osa-alueet. YJEAT-valmennusohjelmaan malli tuollaisenaan on kuitenkin liian yksityiskohtainen.

#### **Loppuraportin sisältö**

1. Projektin yleiskuvaus ja tavoitteet
2. Projektin organisointi ja organisaation toimivuus
3. Lopputuote ja projektin sisällöllinen onnistuminen
4. Projektin ajallinen onnistuminen ja resurssien käyttö
5. Projektin taloudellinen onnistuminen
6. Projektin oma arvio hankeen onnistumisesta kokonaisuutena
7. Luettelo kehittämiskohteista ja ehdotukset jatkotoimenpiteiksi
8. Lopputuotteen ylläpito ja kehitys

KUVIO 4. Loppuraportin sisältö. (Ruuska 2007, 272)

#### 4 OPPAAN KOKOAMINEN

Opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa laadin oppaan kehitysprojektien ohjaamisen avuksi (Liite 3). Asetin oppaan tavoitteeksi antaa tutkinnonsuorittajille mahdollisimman selvä kuva kehitysprojektin toteuttamisesta. Tavoitteena oli myös, että oppaaseen sisältyvät työkalut auttavat projektin eri vaiheissa ja ohjaavat omatoimiseen työhön.

Oppaalla on kohderyhmä, joka minun tuli ottaa huomioon laatiessani työkaluja. Koska tutkinto on suunnattu pk-yritysten toimitusjohtajille ja muulle strategiselle johdolle, he muodostavat oppaan kohderyhmän. Kohderyhmään kuuluvilla tutkinnonsuorittajilla on erilaiset taustat. He voivat esimerkiksi olla eri-ikäisiä, eri tavalla kouluttautuneita ja toimia eri aloilla. Toimeksiantajan kokemuksen mukaan tutkinnonsuorittajat eivät ole tottuneita kirjoittamaan tutkinnon kriteerit täyttäviä raportteja. Haasteena oli työkalujen laatiminen siten, että ne vastaavat tutkinnonsuorittajien tarpeisiin ja sopivat erilaisiin kehitysprojekteihin.

Aloittaessani oppaan suunnittelun, en vielä tiennyt, mitä opas tulee loppujen lopuksi sisältämään. Aluksi tutustuin Tutor Academy Oy:llä jo käytössä olleisiin työkaluihin eli tehtäviin, joita tutkinnonsuorittajat tekevät ja palauttavat toimeksiantajalle. Valmennusohjelman läpiviemiseen ei vielä ollut vakiintunutta käytäntöä, vaan kehitys oli tapahtunut vähitellen eri tapoja kokeilemalla. Työkaluista Tutor Academyllä oli käytössä projektisuunnitelmapohja ja PowerPoint-kalvosarja, jossa tutkinnonsuorittaja hahmottelee ja ideoi projektia.

Oppaan toteutin kokonaisuudessaan helmikuussa 2011. Tuona aikana tein tiivistä yhteistyötä toimeksiantajan kanssa. Tapasin toimeksiantajan yhteensä neljässä kokouksessa, joissa käsitelimme oppaan sisältöä. Helmikuun alussa päätimme, mitä työkaluja tulen toteuttamaan tai muokkaamaan. Työkaluiksi valitsimme prosessikuvauksen kehitysprojektin etenemisestä, nykytila-analyysin, strategiatyökalun, PowerPoint-kalvosarjan, projektisuunnitelman ja loppuraportin. Käytännössä laadin aina yhden tai kaksi työkalua kerrallaan, minkä jälkeen tapasin toimeksiantajan. Tapaamisten perusteella tein tarvittavat muutokset työkaluihin. Valmiin oppaan luovutin Tutor Academylle 28.2.2011.

Oppaan muodoksi valitsin sähköisen, koska työkalut on tarkoitettu muokattaviksi. Tekstinkäsittelyohjelmassa se onnistuu vaivattomammin kuin paperilla. Oppaan työkalut rakensin siten, että ne ovat pohjia, joihin tutkinnonsuorittajat lisäävät omat tietonsa. Tutor Academyllle sähköinen muoto antaa mahdollisuuden muokata työkaluja tarpeen mukaan. Toimeksiantaja pystyy myös käyttämään työkaluja valmennusohjelmassa haluamallaan tavalla. Työkalut voidaan lähettää tutkinnonsuorittajille sähköpostin liitetiedostoissa tai ne voidaan ladata muistitikulle yhdeksi kokonaisuudeksi.

#### **4.1 Työkalut**

Tämän opinnäytetyön lopputuloksena syntyi opas, joka sisältää työkalut projektin aiheen valintaan, suunnitteluun ja päättämiseen. Työkaluissa oli tärkeää, että niissä ohjataan tutkinnonsuorittajaa tekemään tutkinnon kannalta oikeita asioita. Esimerkiksi työkalujen rakenteella pyrin siihen, että tutkinnonsuorittajat kirjoittavat niihin omin sanoin lyhyitä tekstejä, eivätkä vain vastaa kysymyksiin muutamilla sanoilla.

Kehitysprojektin aiheen löytäminen tapahtuu strategiatyön keinoin. Aluksi tutkinnonsuorittajat tekevät yrityksen toiminnasta yleiskuvauksen ja analysoivat yritystä SWOT-analyysillä. Analyysin jälkeen he laativat yritykselle vision ja strategian. Tutkinnonsuorittajat suunnittelevat strategiset tavoitteet ja toimenpiteet, joilla visio pyritään toteuttamaan. Kehitysprojekti on tapa suorittaa jokin suunnitelluista toimenpiteistä.

Kehitysprojektin suunnittelussa ja päättämisessä käytin apuna projektihallinnan työkaluja. Tutkinnonsuorittaja ideoi projektia laatimalla projektiesityksen, jonka hyväksymisen jälkeen hän laatii projektisuunnitelman. Kun myös projektisuunnitelma on hyväksytty, projektin toteutus voi alkaa. Projektin valmistuttua siitä laaditaan loppuraportti, jossa tutkinnonsuorittaja mm. esittelee projektin tuloksen.

#### **Nykytila-analyysi**

Kehitysprojektin aiheen tulee perustua yrityksen toiminnasta löytyvään kehittämistarpeeseen. Yrityksen nykytilan tunteminen on pohja strategian luomiselle ja projektin aiheen löytymiselle. Alun perin idea nykytilan analysoinnista tuli toimeksiantajalta.

Nykytila-analyysi koostuu toiminnan yleiskuvauksesta ja SWOT-analyysistä. Haasteena oli se, että toiminnan yleiskuvauksen tuli kuvastaa nykytilaa olematta liian vaikeaselkoinen, yksityiskohtainen tai laaja. Yleiskuvauksen perustana käytin Kontion (2000) esittämää listaa hyvän yleiskuvauksen sisältämistä asioista. Hänen esittämänsä yleiskuvaus on suunnattu pk-yrityksille ja sopii tehtäväksi ennen yrityksen analysointia (Kontio 2000, 47–49). Täydensin toiminnan yleiskuvausta ottamalla siihen mukaan eri näkökulmia liiketoimintaosaamisen kirjoista, joista eniten käytin kirjaa nimeltä ”Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta” (Viitala & Jylhä 2006).

Toiminnan yleiskuvauksen toteutin teemoittain asetelluilla kysymyksillä. Kysymykset käsittelevät liiketoiminnan eri osa-alueita, joita tutkinnonsuorittajien tulee arvioida. Yhteen teemaan liittyvät kysymykset liitin analyysiin kuvana. Jokaisen kuvan alle lisäsin tilan, johon tutkinnonsuorittajien tulee kirjoittaa vastaus teeman kysymyksiin. Tämän mallin tavoitteena oli kannustaa tutkinnonsuorittajia pohtimaan eri osa-alueita sen sijaan, että he vastaisivat vain erillisiin kysymyksiin.

Nykytila-analyysin toinen osa on SWOT-analyysi. Halusin nykytila-analyysiin työkalun, jolla tutkinnonsuorittajia ohjataan miettimään, mitä yrityksessä tehdään hyvin ja missä mahdollisesti voisi parantaa. SWOT-analyysin valitsin, koska se on suhteellisen yksinkertainen ja helppo ymmärtää, mutta vaatii miettimistä. SWOT-analyysissä tutkinnonsuorittajat pohtivat yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia.

## **Strategiapohja**

Strategiapohja käsittelee nimensä mukaisesti strategian luomista. Sen lisääminen kehitysprojektiin oli toimeksiantajan idea. Strategiapohja oli Tutor Academyllä jo käytössä valmennusohjelman lähiopetuspäivien yhteydessä ja he halusivat liittää sen tiiviimmin kehitysprojektiin. Strategiapohjassa tutkinnonsuorittaja määrittelee yrityksen mission, vision, strategiset tavoitteet ja ne toimenpiteet, joilla tavoitteet saavutetaan. Tähän työkaluun en tehnyt muutoksia.

## **PowerPoint-kalvosarja projektin aiheen ideointiin**

PowerPoint-kalvosarja on työkalu, jota tutkinnonsuorittaja käyttää löydettyään kehitysprojektin aiheen. Se on eräänlainen projektikuvaus, jossa projektia ideoidaan mm. aset-

tamalla sille tavoitteet. Tutkinnonsuorittaja esittelee projektikuvauksen ryhmätapaamisessa, jonka jälkeen hän saa neuvoja ja kehitysehdotuksia, joita hän voi hyödyntää myöhemmin projektisuunnitelmassa.

PowerPoint-kalvosarja oli Tutor Academyllä jo käytössä. Muokkasin kalvosarjaa vain lisäämällä siihen kalvon, joka sisältää ohjeet kalvosarjan tekemiseen.

## **Projektisuunnitelma**

Projektihallinnan työkaluista myös projektisuunnitelma oli Tutor Academyllä jo käytössä. Heidän käyttämänsä projektisuunnitelmapohja oli kuitenkin laaja ja yksityiskohtainen, mikä teki siitä raskaan työkalun tutkinnonsuorittajille. Toimeksiantajan toiveena oli saada käyttöön aiempaa yksinkertaisempi työkalu. Haasteena oli tehdä suhteellisen helppo projektisuunnitelmapohja, joka kuitenkin sisältää projektin suunnittelulle tärkeät asiat.

Projektisuunnitelmaa suunnitellessani pohdin, mikä on projektisuunnitelman sisällölle olennaisinta ja välttämättömintä. Useissa projektihallinnan kirjoissa annetut mallit ovat liian laajoja valmennusohjelmaan. Jos projektisuunnitelmapohja sisältäisi kaikki teorian mukaiset osat, pitäisi suunnitelman tekemistä alkaa opettaa. Lisäksi YJEAT-valmennuksen tutkinnonsuorittajien kehitysprojektit eivät yleensä ole niin laajoja, että yksityiskohtaista suunnittelua edes tarvittaisiin.

Projektisuunnitelman vähimmäissisältöön ottavat kantaa mm. Pelin (2011, 83) ja Artto ym. (2008, 109). Heidän mukaansa projektisuunnitelman tulee vastata kysymyksiin miksi, mitä, miten, milloin ja kuka. Kontio (2000, 85) puolestaan esittää suunnittelumakkeen, jolla voi tehdä karkean projektisuunnitelman. Siinä kuuluu määritellä tavoitteet ja niiden mittarit, aikataulu, tehtävät ja niiden delegointi sekä raportointi. (Kontio 2000, 85) Projektisuunnitelmatyökalun kokosin yhdistelemällä lähteiden osoittamaa vähimmäissisältöä. Käytin apuna myös muita projektisuunnitelman malleja, kuten Peliinin mallia (kuvio 3) ja Tutor Academyllä käytössä ollutta projektisuunnitelmatyökalua. Edellä mainituista malleista jouduin kuitenkin karsimaan sisältöä.

Valmiissa projektisuunnitelmatyökalussa jokaista suunniteltavaa sisältöä, kuten esimerkiksi aikataulun suunnittelua, vastaa otsikko. Jokaisen otsikon alle kirjoitin lyhyen ohje-



tekstin siitä, mitä otsikon alla tulee suunnitella. Suurin poikkeama verrattuna useimpiin projektisuunnitelmiin syntyi, kun korvasin riskianalyysin SWOT-analyysillä. Syy tähän oli se, että toimeksiantajan kokemuksen mukaan kehitysprojekteissa ei yleensä ole merkittäviä riskejä. Toimeksiantaja ehdotti, että riskianalyysi voitaisiin korvata SWOT-analyysillä, koska tutkinnonsuorittajat ovat käyttäneet sitä jo nykytila-analyysissä.

## **Loppuraportti**

Loppuraportti on projektin päättämisen tärkein dokumentti ja se sisältää tiedon projektin kulusta, tuloksesta ja oppimisesta. Loppuraporttityökalu palvelee myös toimeksiantajaa, koska lukemalla projektin loppuraportin he saavat tietää, miten kehitysprojektissa on onnistuttu. Aiemmin tutkinnonsuorittajat olivat kertoneet saman tiedon sähköpostitse.

Kuten projektisuunnitelman, myös loppuraporttityökalun kokosin yhdistelemällä eri malleja. Aluksi käytin loppuraportin pohjana Pelinin (2011, 355) ja Ruuskan (kuviokuva 4) malleja loppuraportista. Mallit käsitelivät aihetta kuitenkin liian laajasti, joten tutustuin myös muihin malleihin. Kontion mukaan projektin lopussa arvioidaan tuloksia ja projektinhallinnallista onnistumista (Kontio 2000, 90). Tuota ideaa kehittämällä päädyin loppuraporttityökaluun, jossa arvioidaan projektinhallinnan onnistumista, kuvataan tulos ja kerrotaan projektissa opittuja asioita.

Loppuraporttipohjan laatimisen haasteet olivat samankaltaisia kuin projektisuunnitelmassa. Haasteena oli tehdä yksinkertainen työkalu, jota kaikki projektista huolimatta voivat käyttää. Loppuraportin rakenne on myös samankaltainen kuin projektisuunnitelmassa.

## **Prosessikuvaus kehitysprojektin etenemisestä**

Kehitysprojektin etenemistä käsittelevän prosessikuvauksen laadin jäsentämään kehitysprojektin etenemistä. Koska prosessikuvauksen tavoitteena oli, että sitä voi soveltaa eri YJEAT-valmennusohjelmissa, se esittelee vain valmennusohjelman rakenteen. Kehittelin prosessikuvausta koko helmikuun ajan ja aluksi se koostuikin vain muutamista osista. Kehittelyn tuloksena syntyi kattava kuviokuva, josta selviää niin työkalujen kuin ohjauksen ajallinen sijoittuminen kehitysprojektissa. Kuvauksen suunnittelin tiiviissä yh-

teistyössä toimeksiantajan kanssa. Samalla sain itsekin kattavan käsityksen siitä, miten kehitysprojekti etenee.

## **4.2 Oppaan arviointikeinot**

Oman arvioni mukaan onnistuin oppaan laatimisessa hyvin. Laadin mielestäni työkalut, jotka palvelevat kohderyhmän tarpeita ja sitä kautta auttavat toimeksiantajaa projektien ohjauksessa. Työkalujen sisällöstä tuli kattava, muttei liian laaja. Ohjausta suunnittelin vain prosessikuvauksen yhteydessä, joten sen rooli oppaassa muodostui pienemmäksi, kuin olin aluksi ajatellut. Minun lisäksi opasta arvioivat sekä toimeksiantaja että tutkinnonsuorittajat.

Valmiin oppaan luovutin Tutor Academyille 28.2.2011. Toimeksiantaja otti oppaan työkalut käyttöön meneillään olevissa ja alkavissa valmennusohjelmissa. Lokakuussa 2011 sain palautteen siitä, miten opas oli toiminut käytännössä. Toimeksiantaja oli tyytyväinen oppaaseen ja jo hieman kehitellyt sitä eteenpäin.

Tutkinnonsuorittajien arvion saadakseni laadin ja toteutin laadullisen tutkimuksen. Tutkimuksessa haastattelin kolmea tutkinnonsuorittajaa, jotka olivat käyttäneet kehitysprojektissaan oppaassa olevia työkaluja. Tutkimuksen tulokset olivat pääosin positiivisia. Tutkimuksen toteutusta ja tuloksia käsittelen tarkemmin luvussa 5.

## 5 HAASTATTELUTUTKIMUS

Opinnäytetyön toiminnallisen osuuden laatu varmistettiin laadullisella tutkimuksella. Koska opas on laadittu tietyn kohderyhmän käyttöön, sen onnistumista voidaan kartoittaa selvittämällä kohderyhmän mielipide oppaasta. Tutkimuksella opinnäytetyöhön saatiin tekijän ja toimeksiantajan näkökulman lisäksi myös tutkinnonsuorittajan näkökulma. Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa siitä, miten opas oli käytännössä toiminut ja oliko oppaasta ollut konkreettista hyötyä. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, oliko ohjaus ollut sopivaa.

### 5.1 Haastattelujen toteutus

Tutkimuksen tyypiksi valittiin laadullinen tutkimus. Syynä valintaan oli se, ettei tutkimuksessa tarvittu tilastollista tai yleistettävää tietoa, vaan näkökulmia ja mielipiteitä. Laadullinen tutkimus sopii tietojen syventämiseen paremmin kuin määrällinen tutkimus (Hirsmäki, Remes & Sajavaara 2007, 160).

Tutkimuksen otanta koostui kolmesta tutkinnonsuorittajasta. Otanta oli melko pieni, koska tuloksissa ei tavoiteltu yleistettävää tietoa. Tutkimukseen osallistujat valittiin sellaisesta YJEAT-valmennusohjelmasta, jossa kehitysprojektit olivat haastattelun aikaan valmiita tai melkein valmiita. Kehitysprojekteissa oli käytetty tässä opinnäytetyössä laadittua opasta (Liite 3), jonka työkaluista tutkinnonsuorittajat olivat käyttäneet kaikkia muita paitsi prosessikuvausta. Työkalut oli lähetetty heille sähköpostitse erillisinä tiedostoina. Otannan valinnan suoritti toimeksiantaja. Perusteena valinnalle oli ottaa mukaan melko sattumanvaraisesti erityyppisiä henkilöitä erityyppisistä yrityksistä.

Tutkimus suoritettiin puhelinhaastatteluna. Haastattelu valittiin tutkimusmenetelmäksi, koska tarkoituksena oli antaa haastateltavien kuvailla itse omia mielipiteitään. Paperisessa tai sähköisessä lomakkeessa vaarana on se, että kysymyksiin vastataan vain lyhyesti, eikä niistä välttämättä ilmene haluttuja asioita (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73). Haastattelut nauhoitettiin Tampereen Ammattikorkeakoululta lainaksi saadulla äänentallentimella (Olympus WS-110).

Ennen haastattelun toteuttamista haastateltaville lähetettiin sähköposti, jossa kerrottiin tutkimuksesta ja jonka avulla sovittiin aika haastattelulle. Kaikki haastattelut toteutettiin viikolla 46. Niiden kesto oli noin 10 minuuttia ja niiden runkona toimi kysymyslomake (Liite 1). Kysymyslomake oli puolistrukturoitu, mikä antoi mahdollisuuden esittää tarkentavia kysymyksiä. Kysymyksiä ei kysytty kirjaimellisesti samalla tavalla kuin lomakkeessa, vaan ne muotoutuivat keskusteluun sopivaksi. Haastattelujen nauhoitukset kirjoitettiin auki sana sanalta, jonka jälkeen vastaukset koottiin yhteen (Liite 2) ja analysoitiin.

## **5.2 Tulokset**

Vastausten analysoinnissa tulee ottaa huomioon, että otanta oli pieni, ja siksi tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä kaikkiin tutkinnonsuorittajiin. Tuloksia ei voi myöskään verrata Tutor Academyllä aiemmin käytössä olleeseen toimintatapaan, sillä samankaltaista selvitystä ei ole tehty aiemmin. Tulokset antavat kuitenkin käsityksen siitä, mitä mieltä haastateltavat olivat valmennusohjelman kehitysprojekti-osuudesta.

### **Tutkinnonsuorittajien tausta**

Haastateltujen tutkinnonsuorittajien työurien pituus oli 29, 32 ja 40 vuotta. Kahdella haastatelluista kehitysprojekti oli haastattelujen tekohetkellä täysin valmis. Yhdellä heistä projekti oli kesken ja työkaluista loppuraportti oli tekemättä. Tämä täytyi kuitenkin aikataulun tiukkuuden takia hyväksyä.

Kaikilla haastatelluilla oli kokemusta projektien tekemisestä ennen YJEAT-valmennusohjelmaa. Kaikki olivat olleet mukana ainakin projektin käytännön toteutuksessa. Sen sijaan projektihallinnan työkaluja ei kukaan ollut käyttänyt aiemmin. Projektien dokumentoinnissa ylipäättään oli eroja. Haastateltava A kertoi, että projekteja oli tehty, mutta ei kirjattu paperille. Haastateltava C oli ollut aiemmin mukana vain projektin toteutuksessa, joten hänellä ei ollut kokemusta dokumentoinnista. Sen sijaan haastateltava B:n mukaan projektien dokumentointia oli kyllä tehty, mutta se ei ollut samaa kuin YJEAT -valmennusohjelmassa.

Tulokset haastateltavien taustoista vahvistavat ajatuksen siitä, että tutkinnonsuorittajat ovat erilaisia henkilöitä, joilla on erilainen kokemus. Heitä yhdisti se, että vaikka heillä oli kokemusta projekteista, projektihallinnan työkalut eivät olleet tuttuja.

### **Projektin aiheen löytäminen**

Nykytila-analyysistä ja strategiatyökalusta oli ollut apua projektin aiheen löytämisessä. Kaksi haastatelluista kertoi, että aiheen löytäminen oli onnistunut näillä työkaluilla hyvin. Haastateltava A viittasi siihen, että työkalujen käytöllä hän oli pystynyt kartoittamaan ”puutteita” ja asettamaan ne tärkeysjärjestykseen. Haastateltava B puolestaan kertoi, että ”Mä lähdin ihan siitä, että mikä on semmonen välttämätön, mikä täytyy saada vuoden aikana valmiiks ja siitä paperit tehtyä.” Hänen mukaansa projekti olisi tehty, vaikka hän ei olisi valmennusohjelmaan osallistunut.

Haastattelujen vastaukset kertovat siitä, että malli, jossa ensin kartoitetaan yrityksen nykytilaa ja sitten luodaan strategia, oli auttanut osaa haastatelluista projektin aiheen rajaamisessa ja valinnassa. Projektin aiheen löytäminen ilman näitä työkaluja olisi voinut olla heille hankalampaa. Toisaalta on myös niitä tutkinnonsuorittajia, joille aiheen valinta ei tuota hankaluuksia.

### **Työkalujen sisältö ja toimivuus**

Haastateltavat kuvailivat projektiin liittyviä työkaluja eri tavalla. Kun haastateltavilta kysyttiin, mitä mieltä he olivat työkaluista, vastauksissa korostuivat erilaiset asiat. Haastateltava A:lle työkalut olivat uusia ja ”ihan mielenkiintoisia”. Työkalut sisälsivät asioita, joita hän ei ollut aiemmin ajatellut tai joita hän oli ajatellut eri näkökulmasta. Haastateltava B:n mukaan työkalut olivat hyvä pohja ja auttoivat jäsentämisessä. Haastateltava C puolestaan koki vaikeaksi kuvaila työkaluja, koska ne eivät olleet vielä konkretisoituneet.

Haastateltavien mielestä työkalut olivat haastavia, mutta se ilmeni eri tavalla eri vastauksissa. Haasteltava A:n mainitsi, että ”eihän niis nyt mitään tavalleen ihmeellistä ollu, mut ku vaan osas niitä sitten – – aatella omaan juttuunsa”. Hänelle haasteena oli soveltaa työkaluja omaan projektiin. Haasteltava B koki omat atk-taitonsa vajavaisiksi, mikä

aiheutti hänelle haastavuutta työkalujen käytössä. Haastateltava C:n mukaan työkalut olivat kokonaisuudessaan haastavia.

Työkalujen koettiin auttavan projektin suunnittelussa, toteutuksessa ja lopetuksessa. Työkaluista oli haastateltavien mielestään hyötyä ja ne raamittivat projektin etenemistä. Haastateltava B:n vastauksessa korostui se, että loppuraportin kirjoittamisessa hyvä ja selkeä pohja oli ensiarvoisen tärkeä.

Haastateltavat kokivat työkalujen konkreettisen hyödyn projektille hieman eri tavalla. Vaikka kaikki vastasivat kysymykseen myöntävästi, kaksi heistä ei ollut aivan varma asiasta. He vastasivat, että niistä oli ”vähän hyötyä” ja että niistä oli hyötyä ”ainakin näin paperilla”.

Työkaluista saadut kommentit olivat pääosin positiivisia ja voidaan todeta, että niistä oli hyötyä projekteissa. Varsinaisia kehitysehdotuksia projektin sisältöön ei saatu. Tulee kuitenkin huomata, että haastateltavat eivät olleet käyttäneet vastaavia työkaluja aiemmin, joten he eivät voineet verrata työkalujen sisältöä aiempiin kokemuksiinsa.

## **Ohjaus**

Kysyttäessä Tutor Academyn ohjauksen riittävydestä tuloksena oli sekä myöntäviä että yksi kieltävä vastaus. Kaksi haastateltavaa koki saaneensa ohjausta riittävästi. Haastateltava A:n mukaan ”jos joskus tuli jotain ni sinnehan pysty soittaa”. Haastateltava C puolestaan olisi kaivannut enemmän ohjausta. Hän olisi halunnut, että projektin suunnittelu olisi aloitettu yhdessä ja jo silloin olisi saatu työkalut.

Haastattelussa kysyttiin myös, millainen olisi ns. unelmakoulutus, jossa mikä vain olisi mahdollista. Vastauksista kaksi painottui ohjaukseen ja yhdessä valmennusohjelman koettiin olevan hyvä tällaisenaan. Haastateltava A:n mukaan unelmakoulutuksessa ohjaukseen olisi enemmän aikaa ja se olisi henkilökohtaisempaa. Ohjaus voisi tapahtua silloin myös paikan päällä yrityksessä. Haastateltava C puolestaan korosti konkreettisen avun merkitystä. Hänen mukaansa esimerkiksi projektisuunnitelman ohjauksessa olisi voitu avata enemmän, mitä se sisältää ja miten sen tekemisessä edetään.

Ohjauksen määrä ja tapa on hankalaa saada kaikille tutkinnonsuorittajille sopivaksi. Toiset tarvitsevat apua enemmän ja toiset tekevät projektia omatoimisesti. Tällainen ero tuli esiin myös haastateltujen vastauksissa. Ohjauksen tärkeyttä kuvaa myös se, että unelmakoulutuksesta kysyttäessä ei yhdessäkään vastauksessa mainittu työkaluja, mutta kahdessa kuvailtiin ohjausta. Ohjaus on selvästi tutkinnonsuorittajille tärkeää. Tästä voidaan päätellä, että vaikka työkalut kehitettäisiin täydellisiksi, ei ohjauksen tarvetta voida kokonaan poistaa.

## **Tulevaisuus**

Haastattelun viimeisessä kysymyksessä kysyttiin aikovatko haastateltavat käyttää työkaluja tulevilla projekteilla. Haastateltavista kaksi aikoi käyttää työkaluja tulevaisuudessa ja yhden mielestä työkalut olisivat ”varmaan hyvä pohja”, jos hän projekteja vielä tulevaisuudessa tekee. Vastaukset kertovat siitä, että työkalut ovat onnistuneet hyvin. Haastateltavat kokivat työkalut niin hyödyllisiksi, että niitä halutaan käyttää myöhemminkin.

## **5.3 Johtopäätökset**

Tutkimuksen tarkoituksena oli saada tutkinnonsuorittajien mielipiteitä oppaasta ja niiden perusteella arvioida, miten oppaassa on onnistuttu. Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa siitä, miten opas oli toiminut käytännössä ja oliko siitä ollut konkreettista hyötyä. Lisäksi tavoitteena oli saada tietoa siitä, mitä mieltä tutkinnonsuorittajat olivat ohjauksesta.

Tutkimuksen tuloksissa ei oikeastaan tullut esiin mitään kovin yllättävää. Tutkimus vahvisti ajatuksen siitä, että tutkinnonsuorittajien joukossa on erilaisia ihmisiä, joilla on erilainen kokemus projektinhallinnasta ja projektien tekemisestä. Kokemus oli yksi peruste sille, millaiseksi työkalut ja ohjaus koettiin. Tutkimuksessa haastateltava C oli projektien tekemisessä kokemattomin ja hän pitikin työkaluja haastavina ja olisi halunnut enemmän ohjausta. Myös näiden tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että valmennusohjelman yksi suurimmista haasteista on saada työkaluista ja ohjauksesta kaikille tutkinnonsuorittajille sopiva.

Tulosten perusteella oppaan työkalut olivat onnistuneet hyvin. Haastateltavat pitivät työkaluja hyödyllisinä niin aiheen löytämisessä kuin projektin toteutuksessa. Kehitysehdotuksia sisältöön ei tullut. He arvelivat, että työkaluista oli ollut konkreettista hyötyä projektin toteutuksessa. Työkalujen onnistumista mittaa parhaiten se, että haastateltavat aikovat käyttää työkaluja tulevilla projekteilla.

Ohjauksen tarve tutkinnonsuorittajien keskuudessa vaihtelee. Haasteena on se, että toimeksiantajalla on vain tietty määrä resursseja käytettävissä ohjaukseen. Tällöin on löydettävä jokin keskiarvo ja malli siitä, missä vaiheessa ja millä tavalla tutkinnonsuorittajia ohjataan. Tällöin tutkinnonsuorittajien ohjauksen tarve ja ohjauksen saaminen eivät aina kohtaa. Tutkimuksen tulosten perusteella ohjaus oli ollut sopivaa osalle haastateltavista.

Tutkimuksessa saatuja tuloksia ei voida yleistää kaikkiin tutkinnonsuorittajiin. Koska otanta oli pieni, yhdenkin haastateltavan vaihtaminen toiseen olisi voinut tuottaa hyvin erilaisia tuloksia ja mielipiteitä. Tulokset tarjoavat kuitenkin palautteen siitä, mitä mieltä kolme tutkinnonsuorittajaa oli valmennusohjelmasta.

Tutkimusmenetelmänä käytettyyn puhelinhaastatteluun liittyi myös rajoituksia. Haastattelu olisi voitu toteuttaa myös vieraillemalla haastateltavien yrityksissä. Silloin työkalut olisi voitu näyttää haastateltaville ja niiden sisältöön olisi ehkä saatu kommentteja. Kysymysten tarkkuutta ja muotoa olisi myös voitu miettiä tarkemmin, koska haastateltavat vastasivat kysymyksiin välillä hieman eri näkökulmista. Tarkentavat kysymykset olisivat myös voineet tuoda tutkimukseen lisää sisältöä.

Pienistä puutteistaan huolimatta tutkimus vastasi hyvin tarkoitustaan ja tutkimukselle asetetut tavoitteet saavutettiin. Lisäksi haastatteluiden perusteella laadittiin muutamia kehitysehdotuksia mm. ohjaukseen liittyen.

Koska tutkinnonsuorittajilla on erilaiset ohjauksen tarpeet, ohjauksen kohdistamista tulisi pohtia. Tutkinnonsuorittajilta voisi ennen kehitysprojekti-osuutta kysyä heidän kokemuksesta projektien tekemisessä. Silloin olisi käytössä tieto, ketkä heistä luultavasti tarvitsevat enemmän ohjausta. Tietoa voisi hyödyntää esimerkiksi pienryhmätapaamisissa, joissa tutkinnonsuorittajat voisi jakaa ryhmiin kokemuksen perusteella. Silloin eri tapaamisissa voisi käsitellä hieman eri asioita.



Ohjauksen ja oppaan työkalujen tueksi voisi halutessa laatia vielä erillisen ohjeistuksen. Jokaisessa työkalussa on tällä hetkellä lyhyet ohjetekstit siitä, mitä työkalu pitää sisäl-  
lään ja millainen sen tulisi olla. Niissä ei kuitenkaan kerrota, miten työkalun käyttämi-  
sessä edetään. Esimerkiksi projektisuunnitelmatyökalussa ei kerrota, mistä suunnittelu  
kannattaa aloittaa. Ohjeistus voisi auttaa varsinkin tutkinnonsuorittajia, joilla on vä-  
hemmän kokemusta projekteista.

Tulevissa YJEAT-valmennusohjelmissa voisi kehitysprojektin eteneminen -  
prosessikuvauksen antaa tutkinnonsuorittajille. Tutkimuksessa ilmeni, että tämä olisi  
selventänyt kehitysprojektin etenemisen ainakin yhdelle haastatellulle. Lisäksi prosessi-  
kuvauksen ja muut työkalut voisi antaa tutkinnonsuorittajille heti kehitysprojekti-  
osuuden alussa, jotta he saisivat selvemmän kuvan projektin etenemisestä ja vaadituista  
raporteista.

Vastaisuudessa, jos halutaan tehdä samantapainen selvitys tutkinnonsuorittajien koke-  
muksista, tutkimukseen kannattaa ottaa suurempi otanta. Esimerkiksi jokaisen valmen-  
nusohjelman päätyttyä tutkinnonsuorittajia voisi pyytää täyttämään palautelomakkeen.  
Lomakkeella voitaisiin kerätä lisää tietoa kehitysprojektin työkaluista ja ohjauksesta,  
mikä voisi tuottaa myös kehitysehdotuksia. Mikäli valmennusohjelmaa päädyttäisiin  
kehittämään, samalla lomakkeella voisi saada palautetta siitä, miten kehittämistyössä on  
onnistuttu.

## 6 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tekeminen alkoi Tutor Academy Oy:n tarpeesta kehittää YJEAT-valmennusohjelman kehitysprojekti-osuuden ohjauksen käytäntöä. Tavoitteena oli tehostaa kehitysprojektien ohjausta. Tähän tarkoitukseen laadittiin opas YJEAT-valmennusohjelman tutkinnonsuorittajille. Oppaan tavoitteeksi oli antaa selvä kuva kehitysprojektin kulusta ja tarjota kehitysprojektin toteutuksessa tarvittavat työkalut.

Opinnäytetyön sisältö koostuu kirjallisesta osuudesta ja toiminnallisesta osuudesta eli varsinaisesta oppaasta. Näistä osista opas laadittiin ensimmäisenä. Tämä asetti haasteita teorian ja toiminnallisen osuuden yhdistämiselle, sillä teoria piti laatia sen perusteella, mitä oppaassa oli jo tehty. Haaste oli kuitenkin oletettua pienempi, sillä teoreettinen viitekehys oli muotoutunut mielessä jo opasta suunniteltaessa. Ideaalitulanteessa teoria olisi koottu ennen oppaan laatimista, jolloin oppaalle olisi ollut parempi teoreettinen perusta. Käytetty järjestys toimi kuitenkin hyvin.

Teoreettinen viitekehys jakautuu projektin aiheen löytämiseen ja projektinhallintaan. Haasteena oli se, että samanlaista mallia, jossa nykytilan analysoinnilla ja strategian luomisella valitaan projektille aihe, ei löytynyt. Teoreettisen viitekehysten laatimiseen vaadittiin siksi hieman ongelmanratkaisukykyä.

Opinnäytetyön toiminnallinen osuus koostuu kehitysprojektien ohjaamiseen laaditusta oppaasta. Oppaan sisällöksi muodostui prosessikuvaus, nykytila-analyysi, strategiapohja, PowerPoint-kalvosarja projektin aiheesta, projektisuunnitelmapohja ja loppuraporttipohja. Tulos vastaa ajatusta siitä, että nykytilaa analysoimalla ja strategian luomisella voidaan löytää kehittämiskohteita ja potentiaalisia projektin aiheita. Projektin aiheen valinnan jälkeen siirrytään projektinhallintaan eli projektin suunnitteluun, toteutukseen ja lopetukseen.

Oppaassa on työkalu jokaiseen projektin vaiheeseen lukuun ottamatta toteutusta. On hieman ristiriistaista, että toteutukseen, joka on ajallisesti projektin pisin vaihe, ei ole työkalua tai esimerkiksi ryhmätapaamista. Projektin toteutuksessa pääpaino on kuitenkin käytännön toteutuksella, mikä tekee tästä vaiheesta haastavan ohjata. Toimeksiantajan kokemuksen mukaan toiset tekevät projektia ahkerasti, mutta toisilla se jää puoli-

tiehen. Syy kehitysprojektin viivästymiseen voi olla esimerkiksi kiire, sillä tutkinnonsuorittajat tekevät projektia oman työnsä ohella. Tämä haaste on tiedostettu, mutta siihen on käytännössä hankala vaikuttaa edes ohjausta lisäämällä.

Kokonaisuudessaan oppaan haasteena oli työkalujen ja ohjauksen yhdistäminen. Näiden kahden täytyy olla tasapainossa, jotta sekä Tutor Academy että tutkinnonsuorittaja hyötyvät oppaasta. Esimerkiksi jos oppaan työkalut ovat liian vaativia, tutkinnonsuorittajat eivät osaa käyttää niitä ja he tarvitsevat enemmän ohjausta. Sopivilla työkaluilla tutkinnonsuorittajat pystyvät omatoimiseen työhön ja ohjausta voidaan kohdistaa ongelma-kohtiin.

Oppaan pääasiallisena tarkoituksena on olla hyödyksi Tutor Academyille. Jotta tarkoitus täyttyisi, on oppaasta oltava konkreettista hyötyä tutkinnonsuorittajille. Haastattelututkimus osoitti, että oppaan työkalut ovat onnistuneita. Ohjausta pidettiin suurimmaksi osaksi onnistuneena ja sen tärkeys nousi tutkimuksessa esiin. Lisäksi tutkimuksen perusteella laadittiin muutama kehitysehdotus. Kaiken kaikkiaan tutkimus osoitti, että tutkinnonsuorittajat olivat hyötynet oppaasta.

Tutor Academy sai tavoitteiden mukaisesti oppaan, jolla voidaan toteuttaa kehitysprojekteja tehokkaammin. Kehitysprojektin ohjaamiseen lisättiin uusia työkaluja, mikä toisaalta lisää työtä ja ohjausta, mutta toisaalta ohjaa tutkinnonsuorittajia omatoimiseen työhön. Työkalujen etuna on myös se, että niitä voi käyttää monella tapaa. Sähköinen tallennus mahdollistaa työkalujen kehittämisen ja muokkaamisen tarpeen mukaan. Työkaluja voi lisätä, vaihtaa parempiin, kehittää tai poistaa oppaasta kokonaan.

Toimeksiantaja oli tyytyväinen oppaaseen. Opas on käytössä YJEAT-valmennusohjelmissa ja sitä on jo hieman kehitetty eteenpäin. Voidaankin todeta, että opas saavutti tavoitteensa hyvin, sillä se on hyödyksi sekä tutkinnonsuorittajille että Tutor Academyille.

Vastaisuudessa opasta voisi kehittää eteenpäin tekemällä laajemman tutkimuksen siitä, mitä mieltä tutkinnonsuorittajat ovat työkaluista ja ohjauksesta. Koska haastattelututkimuksen otanta oli pieni, tuloksia ei voida yleistää kaikkiin tutkinnonsuorittajiin. Tutkimus kuitenkin osoitti, että ohjaus on hyvin tärkeä osa valmennusohjelmaa. Ohjauksesta annettiin hieman kritiikkiäkin. Jatkossa ohjauksen tarvetta voisi tutkia lisää. Tutkimuk-

sen perusteella voitaisiin miettiä, onko ohjausta mahdollista tasapainottaa ja suunnata tutkinnonsuorittajille, jotka tarvitsevat sitä enemmän. Joka tapauksessa olisi mielenkiintoista saada tietää, millaisia tuloksia saataisiin aikaan tutkimuksessa, jossa otanta olisi suurempi.

## LÄHTEET

Artto, Karlos, Martinsuo, Miia & Kujala, Jaakko. 2008. Projektiliiketoiminta. 2., painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara Paula. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Kamensky, Mika. 2008. Strateginen johtaminen - menestyksen timantti. Uudistettu laitos. Helsinki: Talentum.

Karlöf, Bengt. 2004. Strategian rakentaminen - sisältö ja välineet. Suom. M. Tillman. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kontio, Antti. 2000. Pk-yrityksen itsearviointi: käytännönläheinen työväline toiminnan kehittämiseen. Helsinki: Laatukeskus.

Pelin, Risto. 2011. Projektihallinnan käsikirja.7.,uudistettu painos. Helsinki: Projektijohtaminen Oy Risto Pelin.

Ruuska, Kai. 2007. Pidä projekti hallinnassa. 6., tarkistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5., uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila. 2006. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.

Virtanen, Petri. 2009. Projekti strategian toteuttajana. Helsinki: Tietosanoma.

## LIITTEET

### Liite 1. Tutkimuksen haastattelun runko

Haastattelut suoritettiin puhelimitse puolistrukturoituna haastatteluna. Tätä haastattelurunkoa käytettiin jokaisessa haastattelussa. Lisäksi kysymyksiä tarkennettiin tilanteen mukaan.

Haastattelun alussa haastateltaville kerrottiin, että haastattelu liittyy tutkinnon kehitysprojekti osioon, ei lähipäiviin. Heiltä varmistettiin myös, että he muistavat mitä työkaluja kehitysprojektiin kuuluu.

#### **Tutkinnonsuorittajan tausta**

1. Kuinka kauan olette olleet työelämässä/työuran pituus?
2. Millaista kokemusta teillä oli projektien tekemisestä ennen YJEAT:ia?
3. Olitteko käyttäneet aiemmin projektihallinnan työkaluja (projektisuunnitelma jne.)?
4. Missä vaiheessa projekti on tällä hetkellä?

#### **Projektin aiheen löytäminen**

5. Auttoivatko strategiatyökalu ja nykytila-analyysi kartoittamaan liiketoiminnan kehityskohteita ja sitä kautta rajaamaan projektin aiheita?

#### **Työkalujen (nykytila-analyysi, projektisuunnitelma jne.) sisältö ja toimivuus**

6. Millaisina koit projektiin liittyvät työkalut? Millaisia projektiin liittyvät työkalut olivat?
7. Olivatko työkalut haastavia? Mikä työkaluista oli haastavin?
8. Auttoivatko työkalut projektin suunnittelussa, toteutuksessa ja lopetuksessa?
9. Koitteko, että työkaluista oli hyötyä projektillenne?

#### **Ohjaus**

10. Koitteko saavanne tarpeeksi tukea ja ohjausta Tutor Academy Oy:ltä? (Olisitteko tarvinneet sitä enemmän? Missä vaiheessa?)
11. Millaista projektin ohjaus ja työkalut olisivat ns. unelmakoulutuksessa?

#### **Tulevaisuus**

12. Tuletteko käyttämään työkaluja seuraavissa projekteissanne?

## Liite 2. Haastattelujen vastaukset

Tämä liite sisältää kolmen haastateltavan vastaukset kysymyksiin. Haastateltavien nimiä tai yrityksiä ei julkaista, vaan heidät nimetään eroteltavuuden vuoksi kirjaimilla A, B ja C. Luettavuuden helpottamiseksi heidän vastauksensa on eroteltu myös erivärisillä fontteilla. Tarkentavat kysymykset on merkitty mustalla fontilla ja kirjaimella H.

### Tutkinnonsuorittajan tausta

1. Kuinka kauan olette olleet työelämässä/työuran pituus?

A. Kuinka kauan työelämässä.. Ootas nytten, ootas nytten. Mä oon ollu yrittäjän 24 vuotta. Siis 32 vuotta.

B. Joo, varmaan ihan niin älyttömän kauan, että tota varmaan 40 vuotta voi kohta san-  
40 vuotta.

C. Vuodesta -82.

2. Millaista kokemusta teillä oli projektien tekemisestä ennen YJEAT:ia?

A. Projektien tekemisestä. No, kyllähän, no varmaan semmosia niinku omakohtasia, mitä nyt on tehty sitten kun me ollaan yrittäjiä oltu sitte yli, siis 24 kohta 25 vuotta. Niin ollaanhan me tehty kaikenlaisia projekteja. Mut sit se ei oo niinkää, niinkää sillein että ehkä ei oo niitä niin sillein kirjattu, niit on vaan tehty.

B. Kyllä, kyllä tää asia on ollut tässä meidän alan omissa koulutuksissa. Kyllä on ollu.

C. No ei henkilökohtasia projektisuunnittelu, tälläisiä tekemisiä kyllä, tää oli oikeestaan ensimmäinen ihan tällänen varsinainen projekti.

3. Olitteko käyttäneet aiemmin projektihallinnan työkaluja (projektisuunnitelma jne.)?

A. Ei, ne on ollu omassa päässä, ei oo tehty.--- Ja sitte siinä on ollu semmosta käytännön sellasta kokemusta, tai sellasta mutta, mutta ei, ei niit oo sillei, sit on vaan tehty.

B. Ei, ei varmaan, ei siihen maailman aikaan, sanotaan noin 10 vuotta sitten ku on tehny jotain tällästä pd-työtä ni tota, ei tämmösillä nimillä ei vielä puhuttu, että. et aina tulee uusia tälläisiä nimikkeitä ni iha hyvä tutustua niihinki.

H: Okei, ootteko käyttäny silleen, että tavalleen jos projekti tehdään niin siin on kuitenkin jotain suunnitelmaa ehkä eri nimellä? Vai onks se ollu enemmän päässä?

B. Kyllä joo, täytyy tehdä tietynlaista pohjatyötä, että kyllä aina täytyy jotain mustaa valkosella olla ja yrittää saada eri ihmisten mielipiteitäki asioista. Ei ollenkaan näin hienoilla nimikkeillä, sanotaan näin, että ihan arkipäivätyötä, että..

C. En vastaavassa työssä. Oon ollu osana jossain projektissa mukana tekemässä, mutta en näin että olisin itse vastannut siitä.

4. Missä vaiheessa projekti on tällä hetkellä?

H: Joo eli se, oliko se loppuraportti on tekemättä?

A. Joo, nii joo juu, kyllä.

H: Projekti on, siis onko se nyt valmis?

A. Siis ei oo vielä valmis.

B. Kyl se on valmis joo. Se on tota esitetty siellä TAKK:ssa [Tampereen Aikuiskoulutuskeskus], ja kyllä se on se on valmis.

C. Joo, tää mikä keväällä aloitettiin niin se on saatu päätökseen kyllä.

### **Projektin aiheen löytäminen**

5. Auttoivatko strategiatyökalu ja nykytila-analyysi kartoittamaan liiketoiminnan kehityskohteita ja sitä kautta rajaamaan projektin aihetta?

A. Mä sanosin, et kyllä ne autto, autto kyllä. Kyllä sieltä niinku löyty semmosia juttuja, että missä varmaan on puutteita. Puutteitahan on varmaan vähä jokapuolella, mis niinku ne ois nopeemmin tota noin, että vois korjata ne.

B. Kyllä joo, mää sanon että mulla oli ihan niin tyhmä ajatus ko se esiteltiin ni,ni mä lähin ihan siitä, että minkä mä pystyn vuoden aikana niinkun tekemään ja kirjaamaan ylös. Meinkin alalla on niin monta tällästä valtakunnallista kehittämishanketta esimerkiksi joku E-resepti, mikä on jo ollu 10 vuotta tekeillä ja saa yhtäkkiä jotain ihmeen pyrähdyksiä aikaan. Mut et, mä lähdin ihan siitä, että mikä on semmonen välttämätön, mikä täytyy saada vuoden aikana valmiiks ja siitä paperit tehtyä. Eli mä lähdin ihan tälläselä pohjalta.

H: Joo, oliko se niinkun tavalleen se projektin aihe mielessä jo ennen näitä tehtäviä, vai?

B. Oli joo kyllä, se oli siis kuitenkin tämmönen työ, joka ois tehty vaik mä en ois ollenkaa tähä TAKK:in hommaan lähteny mukaa. Se oli tämmönen pakollinen käytännön työ, mikä oli pakko, pakko saada menemään eteenpäin.



C. No kyllä mielestäni toteutu aika hyvin, että.. Toki tietty opetteleminen siinä oli, mutta kyllä mun mielestä hyvin onnistu.

### **Työkalujen (nykytila-analyysi, projektisuunnitelma jne.) sisältö ja toimivuus**

6. Millaisina koit projektiin liittyvät työkalut? Millaisia projektiin liittyvät työkalut olivat?

A. No olihan ne vähän niinku uutta, et eihän niis nyt mitään tavallaan ihmeellistä ollu, mut ku vaan osas niitä sitte tota noin, aatella omaan juttuunsa. Mutta ei niitä vaan ollu aikasemmin tullu ajatelleekskaan, että. Tai tavallaan on ehkä ajatellu, mutta eri tavalla. Ihan mielenkiintosiahan ne oli.

B. Kyllä tota, kyllä mun mielestä ihan kaikki. Mä olen ihan niinku kiitolline et olin mukana tässä TAKK:in koulutuksessa, että, että kaikin puolin. Vaikka mä olen tämmönen vanha pötkö et en mää näitä kaikkia eri ATK- ohjelmia osannu, koska ne vaatis varmaan niitä et pitäis olla tälläisiä ohjelmistoja hankittu ja ostettuna ja niistä nää uusimmat versiot, että ne oikeen oikee oppisesti sais auki ja hienosti toimimaan. Mutta mä olenki tämmönen et vähän nuoremmanki polven avustuksella niitä tämmöseen perusmuotoon, että. Itse koulutus oli oikein hyvä, että siitä paljon kiitoksia.

C. No ehkä niit on vaikee vielä sillain ku ne on ollu vaan paperilla, suunnitelmissa, mutta tota kyllä ne sieltä konkretisoituu .

7. Olivatko työkalut haastavia? Mikä työkaluista oli haastavin?

B. Sanotaan näin, että jos niinku ihan suoraan sanoo, niin tään ikäselle ihmiselle, joka ei oo kauheesti siis tota pitäny näitä atk- tämmösiä ohjelmistotaitoja yllä ni se oli ehkä se kaikkein haastavin. Et sai ylipäättään tavalla tai toisella auki, mutta kyllä niistä aina saatiin etteenpäin niinku joku versio, että vastaanottajakin ne ymmärsi, mut et ihan just ku tää mikä oli tää kehityskohde niin siitä kaikki oikein hyvin aukes et ku Teemu lähetti niitä sähköpostiin, sitten oli oikein toimivia, että oikein hyvä pohja. Autto paljon jäsentämisestä, että.

C. No kyllä mä koin, joo.

H: Oisko sellasta yhtä työkalua, missä ois ollu eniten sitä haastavuutta?

C. No, en nyt osaa sieltä sinänsä eritellä mitään, että kokonaisuudessa oli haastava.

8. Auttoivatko työkalut projektin suunnittelussa, toteutuksessa ja lopetuksessa?

A. Kyllä mä uskon, että niistä hyötyä on.

B. Varmaan, varmaan mun mielestä just tässä vaiheessa kun piti näitä loppuraporttia tehdä ja hyväksyttää TAKK:ssa, nii siinä oli niinku ensiarvosen tärkeetä, että siin oli hyvät pohjat ja selkeet ja niihin oli niinku helppo laittaa ne omat tiedot.

C. No kyllä ihan selkeesti raamitti tätä projektin etenemistä.

9. Koittekko, että työkaluista oli (konkreettista) hyötyä projektillen?

A. Se on vaikee, se on vaikee. Vaikee sanoo, et tota noin. No, ehkä niist oli vähän hyötyä.

B. Kyllä.

C. No ainakin näin paperilla. Mutta kyllä mä luulen että tää sisäistäminen vie vaan vähän aikaa ennenkun sen sisäistää, että tää prosessi ollaan saatua käytyä läpi ja projekti, että..

## Ohjaus

10. Koittekko saavanne tarpeeksi tukea ja ohjausta Tutor Academy Oy:ltä? (Olisittekko tarvinneet sitä enemmän? Missä vaiheessa?)

A. Kyllä mä koin sen sellain ja sitten jos joskus tuli jotain ni sinnehän pysty soittaa. Kyllä mä koin.

B. Joo, kyllä saa.

C. Enemmän olisin kaivannu.

M: Osaatko sanoa että millasta, tai missä vaiheessa?

C. No lähinnä olisin halunnu ehkä että tää projekti oltas alotettu yhdessä niinkun suunnittelemaan ja mä olisin saanut silloin jo esimerkiksi nää työvälineet, elikkä tän projektisuunnitelma-aihion. Ettei vasta tähän lopputyöhön.

11. Millaista projektin ohjaus ja työkalut olisivat ns. unelmakoulutuksessa?

A. No kyllä se ois sit semmonen, että ois enemmän aikaa siihen ohjaukseen ja se ois henkilökohtaisempaa, että että käytäisiin paikan päällä käymässä. Toi nyt oli mikä tuli mielee, mut kyl mä sanoisin et näin toimi iha hyvin kyllä.

B. Sanotaan näin et kun mäkin tällä meidän alalla olen monenlaista koulutusta nähnyt niin kyllä mun mielestä tämä Tutor Academyn oli, siis monet nää lähipäivät oli niin hyviä vaan kun voi olla, et muutamat osiot oli oikein loistavia, että, mut tietysti se riippuu vähän aiheestakin. Että tuhannet kiitokset, että mun mielestä oikein hyvät vetäjät siellä on ollu.

C. No kyllä konkretiaa, siis konkreettista apua, kerta uskon että moni painii näitten asioiden kanssa ihan ensimmäistä kertaa. Että tota että oltas ihan avattu enemmän tätä, mitä projektisuunnitelma pitää sisällään ja miten siinä edetään. Nyt en kokenu että saan siihen ihan täysin valmiuksia koulutuksen taholta.

## **Tulevaisuus**

12. Tuletteko käyttämään työkaluja seuraavissa projekteissanne?

A. Joo, uskoisin näin.

B. Niin se vois olla ihan hyvä, hyvä. Sanotaanko et ku mä olen jo tän verran vanha yrittäjä niin varmaan nää projektit ei oo enää näin, sanotaanko et näitä enää montaa vuotta kestä. Kyllä varmaan se ois varmaan se ois ihan varmaan hyvä pohja, että kyllä varmaan paljon saa apua näistä.

C. No joo, ilman muuta. Sinänsä tää oli hyvä, tulen käyttämään ehdottomasti tulevissa projekteissa, että runko oli hyvä mutta olisin toivonu että se olis käyty aikasemmin jo läpi.

## Liite 3. Opas