

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketoiminta

Tietojohtaminen

2013

Satu Sainio

KANSAINVÄLISEN, MONITAHOISEN PROJEKTIN YLEISHALLINNON MALLINNUS

– Case: AREVA NP SAS / OL3 Administration



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Satu Sainio

KANSAINVÄLISEN, MONITAHOISEN PROJEKTIN YLEISHALLINNON MALLINNUS – CASE: AREVA NP SAS / OL3 ADMINISTRATION

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kerätä tietoa kansainvälisen, monitahaisen projektin yleishallinnosta. Yleishallinto käsittää tässä tutkimuksessa ulkomaille lähetettyjen työntekijöiden ja heidän perheidensä kotouttamiseen liittyvät osa-alueet mm. maahantulomuodollisuudet, asumiseen liittyvät asiat, kuljetukset, koulut, päivähoiton ja terveydenhoidon. Tutkimuskohteena oli AREVAn OL3-projektin yleishallinto Olkiluodossa, Eurajoella.

Tutkimuksen aikana kerätyn tiedon avulla pyritään jatkossa luomaan malli, jolla uuden, aloittavan projektin yleishallinto saadaan käyntiin nopeasti ja kustannustehokkaasti. Lisäksi haluttiin eväitä optimaalisen yleishallinnon projektiorganisaation luomiseksi.

Projekti on työ-ympäristönä poikkeuksellinen monestakin syystä. Tutkimuskohteen kaltaisessa monitahoisessa, monikansallisessa, jättimäisessä työympäristössä nousevat haasteiksi niin yhteisen kielen puute kuin tuotettavan tiedon hallinta. Vaikka tutkimuksessa keskitytään vain yhteen pieneen osa-alueeseen, koskee osa havainnoista varmasti muitakin projektin toimintoja.

Elintärkeää projekteissa on hiljaisen, kokemusperäisen tiedon saaminen näkyväksi ja sen hyödyntäminen seuraavissa projekteissa. Samojen virheiden toistaminen projekti projektin jälkeen on sekä turhauttavaa että tehotonta.

ASIASANAT:

monitahoinen projekti, hallinto, hiljainen tieto, tiedon kerääminen, organisaatio

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Administration | Knowledge Management

2013 | 34

Sari Jalonen

Satu Sainio

MODELING THE GENERAL ADMINISTRATION OF AN INTERNATIONAL, COMPLEX PROJECT CASE: AREVA NP SAS / OL3 ADMINISTRATION

The purpose of this study was to collect empiric knowledge of the general administration of an international, complex project. The general administration here consists of issues related to employee expatriation such as immigration formalities, housing, transportation, schools, daycare or health care. The case study was done for general administration of AREVA OL3-project in Olkiluoto, Eurajoki.

The results of this thesis could be used later to enable a model with which the general administration of a new project could be started quick and cost effective way. In addition there was a need to find out what kind of organization would be optimal for the general administration of a project in the future.

A project in general is an exceptional working environment and for several different reasons. In a complex, multinational, gigantic project like OL3 there are huge challenges e.g. regarding the lack of common language or with managing all the information produced during the project. Even if this study concentrates only on a very small part of the project can many of the observations be seen more widely to concern also other functions of the project.

It is vital, especially in a project, to be able to make the tacit knowledge visible in order to exploit it in the next projects. It is both frustrating and inefficient to repeat same mistakes in project after project.

KEYWORDS:

complex project, general administration, tacit knowledge, information , learning organization

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Tutkimuksen pääongelma	7
1.2 Tavoitteet	7
1.3 Tutkimusmenetelmät ja aineisto	8
2 TIETO	9
2.1 Käsitteitä tiedosta	9
2.2 Eksplisiittinen, rakenteellinen tieto	9
2.3 Implisiittinen, hiljainen tieto	10
2.4 Hiljaisen tiedon muuttaminen näkyväksi	11
3 PROJEKTITYÖSKENTELYN ERITYISOMINAISUUKSIA	15
3.1 Projektin määritelmiä	15
3.2 Kansainvälisen, monitahoisen projektin erityishaasteita	17
3.2.1 Kieli	18
3.2.2 Projektioorganisaatio työskentely-ympäristönä	18
4 TIETOA LUOVA JA OPPIVA PROJEKTI	21
4.1 Tiedon luominen projektissa	21
4.2 Oppiva projekti	22
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSTULOKSET	23
5.1 Tutkimuksen toteutus	23
5.2 Tutkimuksen tulokset	23
5.2.1 Projektin yleishallinnon tärkeimmät tehtävät	23
5.2.2 Tiedon kerääminen	26
5.2.3 Tiedon siirtäminen ja hyödyntäminen uusissa projekteissa	27
5.2.4 Organisaatio	27
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	29
LÄHTEET	31

LIITTEET

Liite 1. Opinnäytetyön kyselylomake / Thesis questionnaire

KAAVIOT JA TAULUKOT

Kaavio 1. Tiedon tietospiraali (mukailtu Liikamaa 2006)..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Kaavio 2. Luottamuksen rooli ja eri tekijät hiljaisen tiedon jakamisessa esimerkkiyrityksessä (mukailtu Kähkönen 2006)..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Kaavio 3. Mohitahoisen projektin osa-alueet (mukailtu Kerzner & Beleck 2010). .. **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Kaavio 4. OL3-projektin projektiorganisaatio (AREVA NP SAS Suomen sivuliikkeen intranet) **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Kaavio 5. OL3-projektin yleishallinnon keskeisten tehtävien painotus **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Kaavio 6. Yleishallinnon tietojen arkistointipaikat OL3-projektissa **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Taulukko 1. Yhteenveto hiljaisen tiedon jakamisen tavoista ja välineistä case-yrityksessä (mukailtu Kähkönen 2006)..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Taulukko 2. Perinteisten ja modernien projektien eroja (mukailtu Kerzner & Beleck 2010). **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön toimeksiantajana on AREVA NP SAS:n OL3-projektiorganisaatio Olkiluodossa Eurajoella. Tutkimuksen tavoitteena on kerätä tietoa kansainvälisen projektin yleishallinnon mallintamiseksi. Luotava malli liitettäisiin myös osaksi projektikäsikirjaa. Yleishallinto käsittää tässä tutkimuksessa ulkomaille lähetettyjen työntekijöiden ja heidän perheidensä kotouttamiseen liittyvät osa-alueet mm. maahantulomuodollisuudet, asumiseen liittyvät asiat, kuljetukset, koulut, päivähoiton ja terveydenhoidon.

Yritys toimii alalla, jolla kansainväliset projektit ovat yleisiä. Projekteja on viety läpi jo kymmeniä mutta joka projektin kohdemaassa yleishallinnon rakentaminen aloitetaan enemmän tai vähemmän nollapisteestä. Yksi syy tähän on se, että projektin päättyessä projektin aikana hallinnon pyörittämisestä kertynyttä tietoa ei kerätä järjestelmällisesti talteen tai analysoida. Projekteihin liittyvää teknistä tietoa kyllä kerätään, dokumentoidaan ja hyödynnetään runsaasti esimerkiksi LL-menetelmällä (Lessons Learned) mutta yleishallinto, joka ei ole laitosten käyttöönoton kannalta oleellista, jää lapsipuolen asemaan. Ison projektin aikana myös henkilöstön suuri vaihtuvuus usein monimutkaistaa toimintaa.

Eryteisesti projektien aloitusvaiheessa voitaisiin todennäköisesti säästää sekä aikaa että kustannuksia kun hallinto saataisiin selkeällä mallilla käyntiin kivuttomasti. Tämän työn tarkoituksena luoda käytännöt erityisesti siihen, miten mallin luomiseen tarvittava tieto, implisiittinen ja eksplisiittinen on kerättävissä.

AREVA NP SAS on ranskalainen ydinvoimalaitosrakentaja ja se kuuluu AREVA konserniin, jolla on yksiköjä Ranskan lisäksi myös muun muassa Saksassa ja Yhdysvalloissa. AREVAn palveluksessa on maailmanlaajuisesti tällä hetkellä 46500 henkeä. Suomessa, Eurajoen Olkiluodossa käynnissä olevan OL3-projektin palveluksessa on noin 300 AREVAn työntekijää. Projektin kokonaismiesvahvuus on noin 2000 henkilöä, joten työmaalla työskentelee paljon myös muita kuin AREVAn työntekijöitä.

Jotta toimeksiantajalle olisi hyötyä tutkimuksesta on ainakin oleelliset osat, muun muassa kyselykaavake sekä haastattelut, tehtävä englanninkielellä. Kirjallisesta lopputyöstä toimeksiantajalle riittää englanninkielinen tiivistelmä, jossa esitellään tutkimuksen kannalta oleelliset asiat sekä mahdollisesti aikaansaatu toimintamalli tai ehdotus sen rungoksi.

Työnohjaajana toimeksiantajan puolelta toimii viestintäjohtaja Virginie Mouquet-Laiho.

1.1 Tutkimuksen pääongelma

Hallinto on oleellinen osa projektin menestyksellistä ja kustannustehokasta toteutusta ja tässä tutkimuksessa haetaan vastausta siihen, pystytäänkö luomaan yleinen malli kansainvälisen projektin hallinnon aloittamiseksi tehokkaasti ja nopeasti riippumatta siitä, missä kohdemaassa projektia toteutetaan.

Päätutkimuskysymys jakaantuu seuraaviin osakysymyksiin:

- *Miten kerätään talteen tietoa kansainvälisen projektin hallinnosta?*
- *Millä tavoin talteen kerätty tieto voidaan siirtää ja miten sitä pystytään hyödyntämään uusissa projekteissa?*
- *Mitä tietoa kansainvälisen projektin hallinnosta halutaan kerätä?*

1.2 Tavoitteet

Työn lopputuloksena syntyy analyysi projektin hallinnosta kertyvästä tiedosta ja siitä miten se tieto voidaan hyödyntää uusien projektien aloitusvaiheessa. Tieto kiteytetään malliksi, joka lisätään osaksi projektiohjeistusta. Työ antaa vastaukset tutkimuskysymyksiin sekä toimii lähtökohtana uusien projektien hallinnon aloitusvaiheessa.

Projektitoimintaa harjoittavan yhtiön tavoitteet uudessa projektissa muuttuvat useimmiten vain teknisen toteutuksen osalta. Hallinnon osuus projektista toistuu lähes samankaltaisena. Jos saadaan aikaan sapluuna, jolla hallinto saadaan

alkuun tehokkaasti, välttään viivästyksiltä ja mahdollisilta virhearvioinneilta. Tutkimuskohteen osalta sekä tarvittava historiatieto että yrityksessä oleva hiljainen tieto ovat puutteellisia, koska niitä ei ole järjestelmällisesti aiemmin kerätty.

Tämän työn tuloksena saatavien tietojen perusteella yritys pystyy todennäköisesti paremmin linjaamaan niitä toimenpiteitä, joita se tulee tekemään seuraavan projektin hallinnon valmistelussa. Työn odotetaan antavan viitteitä myös siitä, minkälaiseksi projektin hallinto-organisaatio tulisi rakentaa, jotta se toimisi riittävän hyvin.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja aineisto

Teorian osalta tutkimusmenetelmänä käytetään kirjallisuustutkimusta, jossa perehdytään tiedon ja hiljaisen tiedon määritelmiin ja tiedon siirtämistä käytäntöön käsittelevään kirjallisuuteen ja tutkimusartikkeleihin. Lisäksi perehdytään oppivaan organisaatioon sekä monitahoisten kansainvälisten projektien erityisominaisuuksiin työympäristönä tiedon syntymisen ja siirtämisen kannalta sekä oppimisympäristönä.

Empiirinen osuus koostuu laadullisesta tutkimuksesta toimintatutkimuksen keinoin, jossa aiheeseen liittyvää tietoa haetaan projektin hallinnosta siten, että tutkimuksen tekijä osallistuu työnsä kautta organisaation jokapäiväiseen toimintaan keräten samalla tarvittavaa tietoa. Lisäksi käytetään haastatteluja ja kirjallisia kyselyjä. Haastattelukysymyksissä keskitytään nyt käynnissä olevan projektin hallinnon osalta esille tulleisiin ongelmakohtiin sekä kartoitetaan muutamien syvähaastatteluin hallinnon suunnittelun tärkeimpiä tekijöitä yrityksen näkökulmasta.

Kerättyä aineistoa analysoidaan ja tulkitaan sisältöanalyysin sekä teemoittelun ja tyypittelyn keinoin.

2 TIETO

2.1 Käsitteitä tiedosta

Tieto määritellään yleisesti antiikin ajattelijan Platonin tapaan hyvin perustelluksi tosi uskomukseksi. Tutkijat korostavat tyypillisesti myös eroa tiedon (knowledge) ja informaation (information) välillä. Jotta informaatio muuttuu tiedoksi, tulee ihmisen prosessoida se osaksi omaa tiedollista rakennettaan. Tiedon tulee olla ymmärrettävissä ja omaksuttavissa. Empiristisen tietokäsityksen mukaan tiedolla on aina oltava myös linkki johonkin kokemukseen. Kun tieto irrotetaan tästä yhteydestään, se muuttuu informaatioksi. Tieto ei ole staattinen tila, vaan tieto kehittyy ja lisääntyy jatkuvasti, osa siitä katoaa ja osa vanhenee. (Niiniluoto 1989. Jalava & Virtanen 1998).

Tiedon määrittelyä vaikeuttaa osaltaan se, että sitä tutkitaan useiden eri tieteenalojen näkökulmista, ei pelkästään viestintätieteiden. Esimerkiksi informaatiotutkimus tutkii tietoa tiedontallennuksen ja tiedonhaun näkökulmista, ei vuorovaikutuksen.

Nonakan & Takeuchin (1995) mukaan organisaation inhimillinen tieto voidaan jakaa eksplisiittiseen, rakenteelliseen (explicit knowledge) ja sen vastakohtana implisiittiseen, hiljaiseen tietoon (implicit knowledge, tacit knowledge), joista molemmista on olemassa runsaasti kirjallisuutta ja tutkimusta.

2.2 Eksplisiittinen, rakenteellinen tieto

Tieto on siis tavalla tai toisella prosessoitua, käsitteellistettyä informaatiota. Tieto syntyy kun sen käyttäjä yhdistää saamaansa informaation omia kokemuksiin ja jo olemassa olevia käsityksiään. Eksplisiittinen tieto on helposti saatavilla olevaa, selittävää tai kuvaavaa tietoa esim. käyttöohjeita, prosessikuvauksia jne. Rakenteellisen tiedon dokumentointi, tallennus ja hallinnointi on helposti toteutettavissa teknisesti. Se, mitä ja miten eksplisiittistä tietoa tallennetaan ja

hyödynnetään, riippuu organisaation tai yhteisön tarpeista ja tavoitteista. (Liikamaa 2006).

2.3 Implisiittinen, hiljainen tieto

Eksplisiittisen tiedon ohella on olemassa vaikeammin todennettavaa, implisiittistä, hiljaista tietoa. Hiljaisen tiedon (tacit knowledge) käsitteen ”synnytti” Michael Polanyi (1891 – 1976), unkarilais-brittiläinen kemisti ja filosofi, joka uransa loppupuolella kirjoitti teoksen *The Tacit Dimension*. Hänen teesinsä oli, että ihminen tietää paljon enemmän kuin pystyy sanoin kertomaan, ”we know more than we can tell”. (Polanyi 1966).

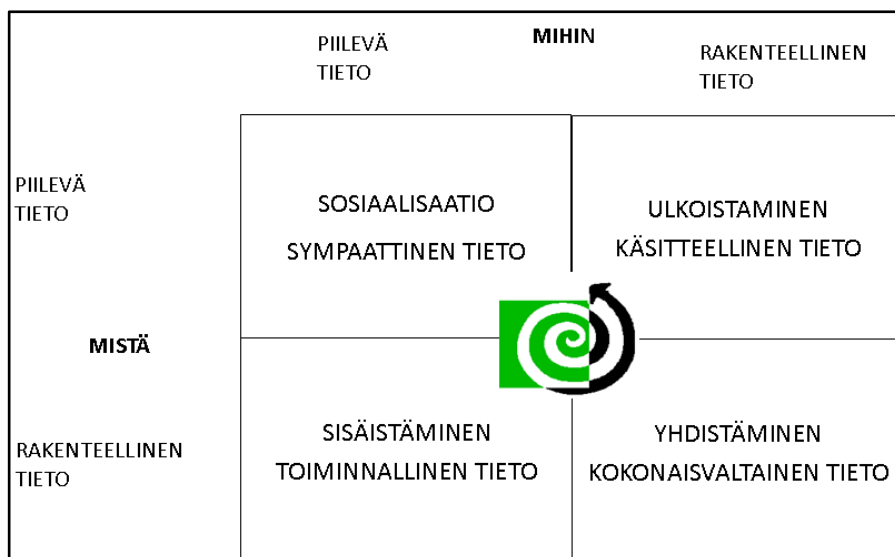
Käsitteen toi suomalaiseen keskusteluun Hannele Koivunen, joka teoksessaan vuodelta 1997 nimesi sen hyvin kuvainnollisesti hiljaiseksi tiedoksi. Hänen mielestään nyky-yhteiskunnassa ongelma ei ole tiedon määrällinen lisääntyminen koska se on teknologian keinoin aina hallittavissa. Ongelma on enemmänkin ihmisen puutteellinen kyky valita kaikesta tiedosta juuri se, joka on hänelle itselleen olennaista. Tähän valintaprosessiin vaikuttavat kaikki aikaisemmin kokemamme ja se on jokaisen kohdalla yksilöllinen. Kyky oppia kokemuksista siistavallaan myös mahdollistaa hiljaisen tiedon. (Koivunen 1997).

Hiljaisen tiedon tärkeys kilpailutekijänä tunnustetaan nykyään jo yrityksissä. Eri-tyisesti asiantuntijaorganisaatioissa sen näkyväksi tekemiseen ja edes osittaiseen hallintaan kohdennetaan paljon voimavaroja. Hiljaisen tiedon siirtämiseksi testataan ja kehitetään myös teknisiä apuvälineitä. Esimerkiksi Päijät-Hämeen liiton Euroopan Aluekehittämisrahaston tuella rahoittama VIDICO – Osaaminen näkyväksi digitaalisilla sisällöillä (Visible Digital Competence) –hanke keskittyy juuri tämänkaltaiseen tutkimus- ja testaustyöhön. (VIDICO-hanke 2013)

Projektien tehokkaassa johtamisessa olisi erityisen tärkeää tunnistaa ja kyetä jakamaan hiljaista tietoa. Tämä onnistuu kun huomioidaan yksilö tiedon tuottajana, tuetaan projektin kannalta merkityksellisen tiedon luomista ja määritellään jo projektin alkumetreillä koko projektiorganisaatiolle yhteinen visio, jota kohti kuljetaan. (Liikamaa 2006).

2.4 Hiljaisen tiedon muuttaminen näkyväksi

Nonaka ja Takeuchi loivat teorian tiedon muunnosprosessista, SECI-prosessista, jonka kautta myös hiljainen tieto pystytään muuttamaan käsitteelliseen tiedon muotoon. Kaaviossa 1 on mukailten kuvattuna miten SECI-prosessissa hiljaista ja eksplisiittistä tietoa yhdistelemällä saadaan aikaan neljä muotoa: sosialisatio, ulkoistaminen, yhdistely ja sisäistäminen. Liikamaa (2006) kuvaa tätä tiedon luomisen prosessia tietospiraaliksi, jossa organisaatioon tuotetaan uutta tietoa ja muunnetaan hiljaista tietoa näkyväksi näiden kaikkien neljän ulottuvuuden kautta käymällä eri vaiheet uudelleen ja uudelleen läpi, spiraalin tavoin.



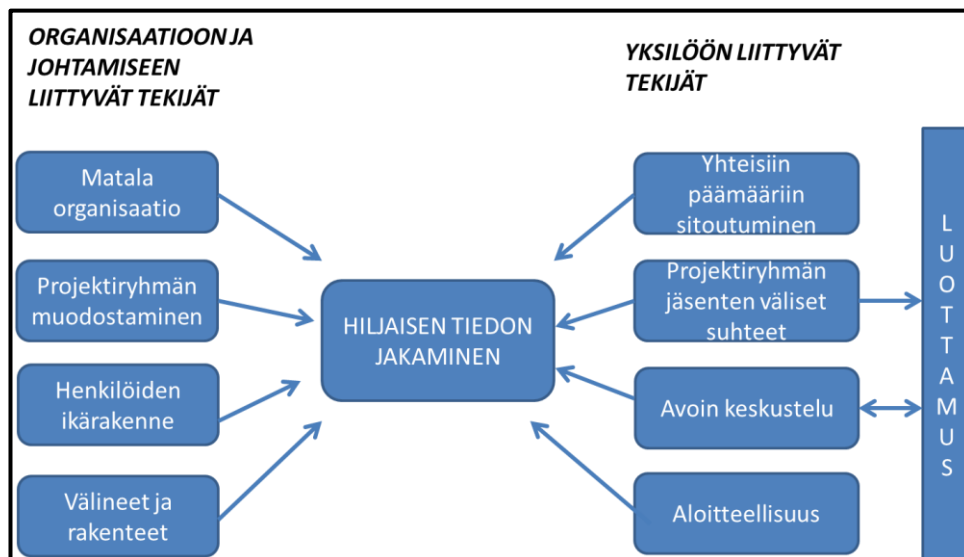
Kaavio 1. Tiedon tietospiraali (mukailtu Liikamaa 2006)

Hiljaisen tiedon keräämisestä, siirtämisestä ja hyödyntämisestä organisaatioissa löytyy myös runsaasti tutkimusta. Esimerkiksi Leena Parkkila on Kemi-Tornion ammattikorkeakoululle tekemässään opinnäytetyössä tutkinut hiljaisen tiedon keräämisen ja konkretisoinnin toimintamalleja kunnossapitoalan yrityksessä (Pakkila 2011). Niina Niinimäki on puolestaan Tampereen Ammattikorkeakoululle tekemässään opinnäytetyössä tarkastellut hiljaisen tiedon siirtämis-

tä hotelliympäristössä (Niinimäki 2011). Näiden esimerkkinä käytettyjen töiden lisäksi suurin osa tehdyistä tutkimuksista käsittelee stabiileja organisaatioita, ei muuttuvia ja monisärmäisiä projekti-organisaatioita ja vielä vähemmän monikansallisia, kansainvälisiä projekteja.

Koskinen, Pihlanto ja Vanharanta (2003) ovat kuitenkin artikkelissaan ”Tacit knowledge acquisition and sharing in a project work context” käsitelleet hiljaisen tiedon olemusta projektiympäristössä ja kiteyttäneet tutkimuksensa tulokseen, jonka mukaan hiljainen tieto siirtyy projekteissakin parhaiten kasvokkain. Myös käytetty kieli sekä molemminpuolinen luottamus ja tuttuus vaikuttavat siihen missä määrin hiljaista tietoa pystytään hyödyntämään projektiympäristössä. (Koskinen ym. 2003)

Myös Kähkönen (2006) korostaa Pro Gradu –tutkimuksensa ”Hiljaisen tiedon jakaminen projektiorganisaatiossa – tapaustutkimus rakennesuunnitteluyrityksestä” tuloksissa erityisesti luottamuksen osuutta hiljaisen tiedon jakamisessa. Hän tuo raportissaan esille niitä tekijöitä, jotka erityisesti projektiorganisaatiossa vaikuttavat hiljaisen tiedon jakamiseen (Kaavio 2) ja tulee siihen tulokseen, että luottamuksellisessa ilmapiirissä hiljainen tieto siirtyy tehokkaimmin.



Kaavio 2. Luottamuksen rooli ja eri tekijät hiljaisen tiedon jakamisessa esimerkkyrietyksessä (mukailtu Kähkönen 2006)

Samassa tutkimuksessa Kähkönen listaa myös keinot, joiden avulla tutkitussa projektiorganisaatiossa henkilöt välittivät, tekivät näkyväksi, hiljaista tietoa. Nämä keinot on listattu taulukossa 1. (Kähkönen 2006).

Taulukko 1. Yhteenveto hiljaisen tiedon jakamisen tavoista ja välineistä case-yrityksessä (mukailtu Kähkönen 2006)

Metodit (käytännöt)	Hiljaisen tiedon muoto	Hiljaisen tiedon jakamisen tavat ja välineet
Interaktiivinen, sanallinen ohjaaminen	Ammatillinen osaaminen	Neuvot, ohjaus, aikaisempi kokemus, olemassa olevat esimerkit, havainnot ja matkiminen
Mallintaminen	Ammatillinen osaaminen	Tietokoneavusteiset esimerkit, käsin piirtäminen, esimerkkinen kirjoittaminen ja piirtäminen, havainnointi, matkiminen
Oppimisen ohjaus	Tiedonhallinta	Kyseessä olevan tiedon ajatteluun ohjaaminen, uuden tiedon luomiseen ja olemassa olevan ja uuden tiedon yhdistämiseen ohjaaminen.
Ongelmien ratkaisu yhdessä	Ammatillinen osaaminen Kokonaisuuksien hallinta	Epäviralliset ja viralliset keskustelut, ongelmanratkaisuideiden synnyttäminen ja vaihtoehtojen testaaminen.
Työn rikastaminen	Kokonaisuuksien hallinta Ammatillinen osaaminen	Kokemuksien kerääminen erityyppisistä projekteista ja tehtävistä. Lisääntynyt vastuun antaminen, jatkuva kehitys.
Aloitteellisuus	Ryhmädynamiikan hallinta	Suullinen neuvominen, havainnointi, matkiminen (tiedostettua / tiedostamatonta)

Kuten Kähkönen omassa tutkimuksessaan myös Paloniemi (2008) artikkelissaan ”Hiljaisen tiedon jakaminen työyhteisössä – työssä oppimisen rajapinnalla” korostaa, että hiljaisen tiedon jakaminen mahdollistuu hyvin samalla tavalla kuin

sen omaksuminenkin eli autenttisissa tilanteissa yhdessä toisten kanssa toimimalla. Artikkelissa todetaan kuitenkin, että vaikka kokemus edesauttaa hiljaisen tiedon lisääntymistä, ei hiljainen tieto tule näkyväksi kokemuksen määrässä vaan käytännön työsuorituksessa. Paloniemi (2008) toteaa artikkelissaan myös, että työn organisoinnilla on mahdollista tukea epävirallista, työn lomassa tapahtuvaa osaamisen jakamista ja oppimista.

Koska hiljainen tieto on monesti piilevää myös sen haltijalta ja myös useimmiten hankalasti sanalliseen muotoon muutettavaa, voisi edellä mainittujen tutkimusten valossa vetää siis johtopäätöksen, että hiljaisen tiedon siirtäminen onnistuu tehokkaimmin yhdessä työskentelemällä ja että sillä on useita yhtymäkohtia työssä oppimiseen yleensäkin.

3 PROJEKTITYÖSKENTELEN ERITYISOMINAISUUKSIA

3.1 Projektin määritelmiä

Projekti on sarja ainutlaatuisia, monimutkaisia ja toisiinsa kytkeytyviä toimintoja, joilla on yksi tavoite tai päämäärä ja jotka pitää toteuttaa määrätyssä ajassa, määrättyllä budjetilla ja määrättyjen spesifikaatioiden mukaan.

Projekti on ainutkertainen, eikä sitä voida koskaan toistaa täsmälleen samanlaisena. Projektihenkilöstön toimenkuvat määräytyvät tavoitteen mukaisesti ja ne voivat muuttua suurestikin projektin aikana. Heidän on monesti pystyttävä vastaamaan myös ennalta arvaamattomiin haasteisiin ja siedettävä epävarmuutta sekä lopputuloksen että sen toteuttamisen osalta.

Projektin toiminnot eivät ole yksittäisiä vaan tapahtuvat sarjoissa, joiden välinen riippuvuus on suuri. Jokainen toiminto vaikuttaa seuraavan toteutumiseen. Projektin päämäärä on asiakkaan kanssa sovitun lopputuloksen saavuttaminen tietyssä ajassa tietyin resurssein. Keskeisimpiä asioita päämäärään pyrittäessä ovat projektin laajuus, kesto ja kustannukset. (Liikamaa 2006. Projektinhallinta 2006).

Projekteja luokitellaan useammalla tavalla mutta jos käytetään perusteena niiden sisältämän tiedon laatua, voidaan käyttää jakoa toimitus- ja investointiprojekteihin, jotka ovat ei-luovia, kontrolloituja ja sisältävät runsaasti eksplisiittistä tietoa sekä toisaalta tutkimus- ja kehitysprojekteihin, joissa tarvitaan paljon luovuutta, jotka ovat spontaanisti toimivia ja sisältävät paljon kokemukseräistä tietoa. (Koskinen 2003).

Projektitoimintaa harjoittavien yritysten pyrkimykset vastata tämänhetkisiin liiketoiminnalle asetettuihin haasteisiin ovat johtaneet projektien sisällön monimuotoistumiseen ja yksinkertaiset, jo olemassa olevat projektinhallinnan työkalut eivät välttämättä enää riitä. Taulukko 2 kuvaa perinteisten ja ei-perinteisten projektien sisällöllistä ja hallinnollista muutosta. (Kerzner & Beleck 2010)

Taulukko 2. Perinteisten ja modernien projektien eroja (mukailtu Kerzner & Beleck 2010).

Perinteiset projektit	Modernit projektit
Kesto 6 -18 kk	Kesto useita vuosia
Tavoitteet eivät muutu projektin keston aikana	Tavoitteet voivat muuttua ja muuttuvat projektin keston aikana
Teknologia on tunnettu eikä muutu projektin keston aikana	Teknologiat tulevat muuttumaan projektin keston aikana
Projektin alkuun saattaneet henkilöt pysyvät projektissa läpi koko projektin (tiimi ja projektin rahoittaja)	Projektin hyväksyneet henkilöt, jotka ovat osa projektin hallinnoimista saattavat lähteä projektista ennen sen loppua
Työ on suhteellisen hyvin määriteltä	Työ on huonosti määriteltä ja siihen kohdistuu useita sisällön muutoksia
Tavoite on muuttumaton	Tavoite saattaa vaihdella
Vain joitakin sidosryhmiä	Runsaasti sidosryhmiä

Edellä olevassa taulukossa 2 listattujen muutosten huomioiminen ja niihin vastaaminen erityisesti monitahoisissa, kansainvälisissä projekteissa on edellytys nykyaikaiselle, tehokkaalle projektinhallinnalle.

Kaaviossa 3 kuvataan modernin, monitahoisen projektin osa-alueita. Monitahoiseksi, kompleksiseksi, projekti voidaan määritellä kun sillä on useita sidosryhmiä ja sen toteutukseen osallistuvia yksiköjä on projektiorganisaation lisäksi useita. Mikäli nämä yksiköt lisäksi sijaitsevat hajallaan ja jopa mahdollisesti eri maissa, mutkistuu tilanne entisestään. Myös projektin koko ja kesto määrittelevät projektia. Mitä pidempi ja kalliimpi, sitä kompleksisempi projekti yleensä on. (Kerzner & Beleck 2010).



Kaavio 3. Monitahoisen projektin osa-alueet (mukailtu Kerzner & Beleck 2010).

3.2 Kansainvälisen, monitahoisen projektin erityishaasteita

Kun tuodaan yhteen kymmeniä tai jopa satoja, eri kansallisuuksia ja kulttuureja edustavia henkilöitä osaksi projektiorganisaatiota ja halutaan, että he tavoittelevat samaa päämäärää tehokkaasti ja tuloksellisesti, on itsestään selvää, että ongelmiakin ilmenee. Ongelmallisimpia tekijöitä ovat mm. yhteisen kielen puute tai valitun projektikielen eritasoinen osaaminen sekä projektiorganisaation laa-

juudesta ja hajanaisuudesta johtuvat tiedonkulun esteet ja hidasteet. (Koskinen ym. 2003).

3.2.1 Kieli

Kansainvälisten projektien suurimpana käytännön haasteena nähdään yleensä projektin kieli. Jotta projektihenkilöstö pystyy ylipäättänsä kommunikoidaan keskenään, projektille on määriteltävä yhteinen kieli. Tämä tarkoittaa sitä, että myös kaikki tuotettu virallinen kirjallinen materiaali on tuotettu tällä yhteisellä kielellä.

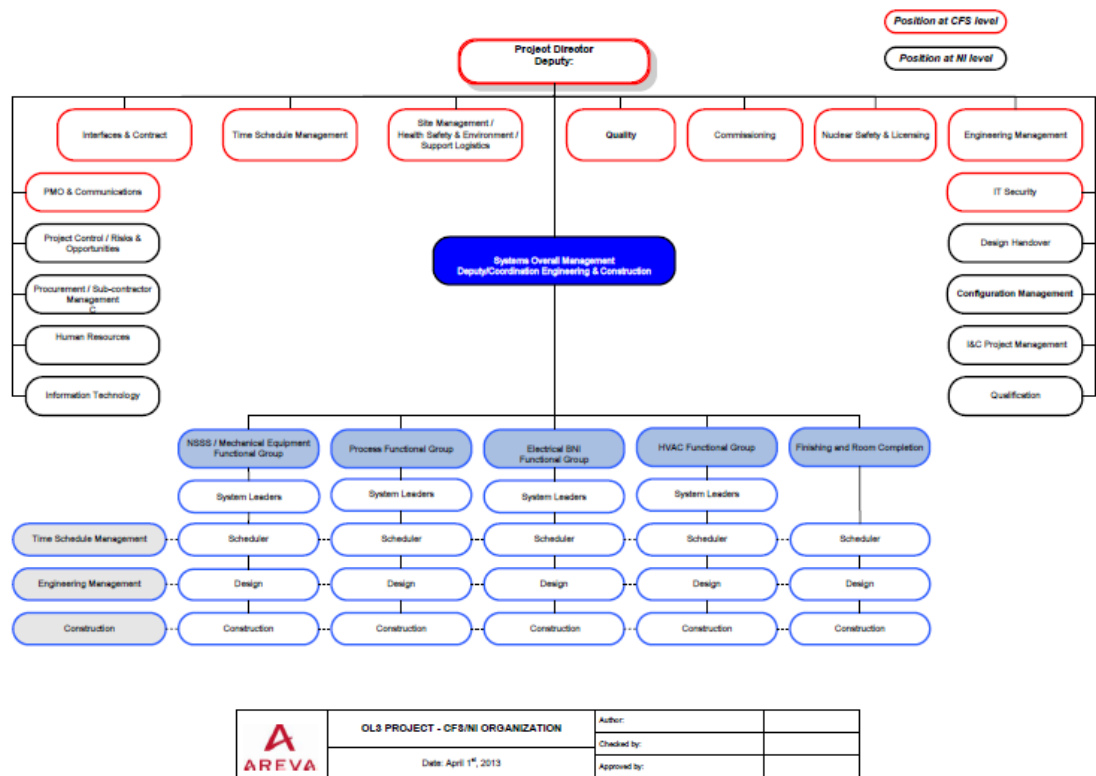
Vaikka projektille on määritelty yhteinen kieli ja suurin osa projektihenkilöstöstä osaa tätä kieltä, voi ongelmia silti ilmetä. Kieli ei nimittäin ole pelkästään sanoja vaan myös käsitteitä, kokemuksia, yhteisöllisyyttä ja vaikutteita ympäristöstä, eivätkä eri kulttuuriympäristöissä kasvaneet henkilöt käsitteellistä sanoja tai sanayhteyksiä välttämättä samalla tavalla. (Tonkin & Reagan 2003).

Erityisen tärkeää yhteinen kieli on hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisen kannalta. Koskinen ym. (2003) tuovat tutkimuksessaan esille metaforien käytön tässä yhteydessä. Metaforien avulla kuvataan tietty asia sekä kielellisesti että kuvallisesti symbolein, sen sijaan, että käytettäisiin yhtä kyseistä asiaa tarkoittavaa sanaa. Näin kuulija, vaikka kulttuuri- tai kokemustausta ei ole samankaltainen kertojan kanssa, pystyy ymmärtämään asian ilman analyysia tai yleistyksiä. (Koskinen 2003).

3.2.2 Projektiorganisaatio työskentely-ympäristönä

Projektin organisointi voi määräytyä projektin luonteen, laajuuden ja perusorganisaation mukaan. Yleisin projektiorganisaatiomalli kirjallisuudessa on puumalli, joka on hierarkkinen ja jossa päätöksenteko- ja tiedonvälitys on tiukkaan säädelty. Tämä malli harvoin toimii käytännössä, koska projekteille yleensä elintärkeät sivuttaissuuntaiset viestintäkanavat puuttuvat. (Liikamaa 2006). Esimerkik-

si tutkimuksen kohteena olevan projektiorganisaation organisaatiokaavio on kuvattuna kaaviossa 4. Se on selkeästi sekä horisontaalinen että vertikaalinen.



Kaavio 4. OL3-projektin projektiorganisaatio (AREVA NP SAS Suomen sivuliikkeen intranet)

Koskinen ym. (2003) toteavat, ettei projektimaailmassa vielä ole riittävästi ymmärretty hiljaisen tiedon merkityksellisyyttä. Kuitenkin usein juuri rakennusprojektien tai muiden teknistä toteutusta vaativien projektien rakennusvaiheessa suuri osa tarvittavasta tiedosta ei olekaan dokumentoitua tietoa vaan projektiin työskentelemään valittujen henkilöiden käytännössä hankkimaa osaamista ja hiljaista tietoa. Heidät onkin monesti juuri aikaisemman käytännön kokemuksensa perusteella valittu tiettyyn tehtävään projektissa.

Projektin määritelmiä –kappaleessa edellä todettiin, että projekteissa työskentelevät henkilöt sietävät yleensä normaalia paremmin epätietoisuutta ja riskejä. Perinteisessä projektijohtamisen mallissa yksilöä pidetään myös vastuussa tulosten tuottamisesta läpi koko muodollisen organisaation. Projektihenkilöstö kohtaa myös jatkuvasti uusia ongelmia, joiden ratkaisemiseksi tarvitaan yleensä eri alueiden osaajien tiivistä yhteistyötä. Samoin onnistumiset ja epäonnistumiset sekä niitä ratkaistessa kehitetyt uudet ideat tulee siirtää koko organisaation tiedoksi. Projekteissa työskenteleviltä vaaditaan siis pitkälti samoja ominaisuuksia kuin pysyvissä organisaatioissakin työskenteleviltä, mutta erityisesti korostuvat henkilökohtaiset ja sosiaaliset taidot. (Liikamaa 2006).

Erytyisesti yksittäisen henkilön tehtävän kannalta projektit saattavat olla kestoltaan usein melko lyhyitä. Tällaisissa tehtävissä työskentelevät henkilöt joutuvat siten jatkuvasti sopeutumaan myös työskentely-ympäristön vaihdoksiin. Tämän asian vaikutuksia, varsinkin tiedon välittymisen tai siirtymisen kannalta, ei vielä oteta riittävästi huomioon. (Koskinen ym. 2003).

Projektiorganisaatio eroaa stabiilista organisaatiosta ehkä eniten siinä, että projekteissa jatkuva muutos on syklisesti nopeampaa. Muutoksiin pitää myös reagoida nopeasti koska projektin sarjamaisuuden vuoksi muutoksiin reagointi tai reagoimatta jättäminen, vaikuttaa väistämättä myös kaikkiin muihin projektin vaiheisiin. (Liikamaa 2008).

4 TIETOA LUOVA JA OPPIVA PROJEKTI

4.1 Tiedon luominen projektissa

Kaikki organisaatiot, myös projektiorganisaatiot, luovat toimiessaan jatkuvasti tietoa. Tietoa syntyy organisaation kaikilla tasoilla, yksilöllisesti ja kollektiivisesti. Organisatorinen tiedon luominen voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen; organisaation kapasiteettiin luoda uutta tietoa, sen kapasiteettiin jakaa tietoa organisaation eri tasoille ja sen kapasiteettiin jalostaa tietoa uusiksi tuotteiksi, palveluiksi tai järjestelmiksi tai niiden kehittämiseen. (Jalava & Virtanen 1998).

Von Kroghin, Ichijon ja Nonakan (2000) mukaan tiedon luominen ei ole tiedettä vaan työtä, joka edellyttää siihen tarvittavien työkalujen olemassaoloa ihan niin kuin mikä tahansa suoritettava työ.

Projektit ovat otollisia uuden tiedon luomisen ympäristöjä ja välineitä. Ne alkavat ja päättyvät ja niiden tavoitteet muotoutuvat juuri siinä hetkessä, eikä tavoitteiden katoamisen tai hämärtyvän vaara ole samanlainen kuin jatkuvassa ydintoiminnassa. Myöskään asiantuntijoille ei projekteissa muodostu yhtä herkästi puolustettavia ”kotipesiä”, joita pitää suojella ulkopuolelta tulevan, uuden informaation aiheuttamaa uhkaa vastaan. (Jalava & Virtanen 1998).

Projekti on työskentely-ympäristönä parhaimmillaan tilanteen mukainen, kannustaa riskien ottamiseen ja sisältää vain vähän byrokraattisia elementtejä. Se on siis ympäristönä ihanteellinen erityisesti kokemuksellisen oppimisen kannalta. (Jalava & Virtanen 1998).

Isossa projektiorganisaatiossa uuden tiedon luomisen kannalta on erityisen tärkeää, että tietoa jaetaan tehokkaasti ja että sen jakelulle on tehokkaat ja luotettavat kanavat. (Koskinen ym. 2003)

4.2 Oppiva projekti

Kuten muissakin organisaatioissa myös projektiorganisaatioissa tapahtuu oppimista. Yksilöt oppivat kokemuksistaan ja voivat siirtää niitä edelleen käytettävään tietoon. Oppivan organisaation tulisi rakentaa edellytykset oppimiselle ja poistaa esteet oppimisen tieltä. (Ojala 2000).

Ajatusta oppivasta organisaatiosta on kritisoitu muun muassa idealistisuudesta ja realistisuuden puutteesta. Sen ei katsota ottavan riittävästi huomioon esimerkiksi yksilöiden muutosvastarintaa, yksilöiden erilaisia oppimisvalmiuksia tai organisaatioiden sisäisistä valtataisteluista johtuvaa tiedon panttausta. Toisaalta se antaa kuitenkin selkeän mallin, jota tavoitella ja johon pyrkiä. (Vähämäki 2005).

Senge (1994) listaa oppivan organisaation viideksi periaatteeksi henkilökohtaisten voimavarojen hallinnan, mentaaliset mallit, jaetun vision rakentamisen, tiimioppimisen sekä systeemiajattelun. Henkilökohtaisiin voimavaroihin sisällytetään tässä mm. kärsivällisyyden kehittäminen sekä todellisuuden näkeminen objektiivisesti. Mentaalisten mallien avulla tuodaan esille henkilön oma maailmankuva ja jaetaan ja kehitetään sitä keskustelun kautta. Jaetun vision rakentaminen edistää oikeaa sitoutumista ja opettaa kuinka haitallista on yrittää sanelulla visio. Tiimioppiminen auttaa dialogin kautta ja avulla tunnistamaan oppimista heikentävät vuorovaikutusmallit. Systeemiajattelu puolestaan yhdistää neljä ensimmäistä periaatetta kokonaisuudeksi ja luo kehykset nähdä metsä puilta. (Liinamaa 2006).

Projektiorganisaatiossa on erityisen tärkeää tehdyistä virheistä ja erehdyksistä oppiminen. Ei ole tarkoituksenmukaista, että sama virhe toistuu samantyyllisissä projekteissa kerta toisensa jälkeen. (Vähämäki 2005).

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Tutkimuksen toteutus

Empiirinen tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena. Valituille kuudelle haastateltavalle lähetettiin etukäteen liitteen yksi mukainen viiden kysymyksen kyselylomake, johon saatuja vastauksia syvennettiin 45 – 60 minuutin pituisilla kahdenkeskisillä haastatteluilla. Kyselylomakkeella kysymykset olivat sekä suomeksi että englanniksi ja siten myös vastauksia tuli molemmilla kielillä. Vertailun mahdollistamiseksi kaikki vastaukset käännettiin suomeksi. Syvähaastattelut käytiin suomeksi tai englanniksi joko kasvokkain, videoneuvotteluna tai Skype-puheluna. Haastatteluja ei nauhoitettu vaan haastattelija teki haastattelun aikana muistiinpanoja.

Haastateltavat valittiin tutkimukseen työnkuvansa ja toimipisteensä perusteella summittaisesti siten, että toimeksiantajan tähän tutkimukseen liittyvät projektiorganisaatiot eri maissa olivat edustettuina. Yksi haastateltavista oli suomalainen, yksi saksalainen, yksi yhdysvaltalainen ja kolme ranskalaisia. Kolme haastateltavista työskentelee tai on työskennellyt OL3-projektissa Suomessa, yksi Ranskassa, yksi Saksassa ja yksi Yhdysvalloissa. Valitut edustivat myös projektiorganisaation eri tasoja. Kaikki haastateltavaksi valitut osallistuivat tutkimukseen.

5.2 Tutkimuksen tulokset

Tässä kappaleessa tarkastellaan kyselylomakkeen ja haastattelujen avulla saatuja tuloksia ja analysoidaan niitä yleishallinnon mallin luomisen näkökulmasta.

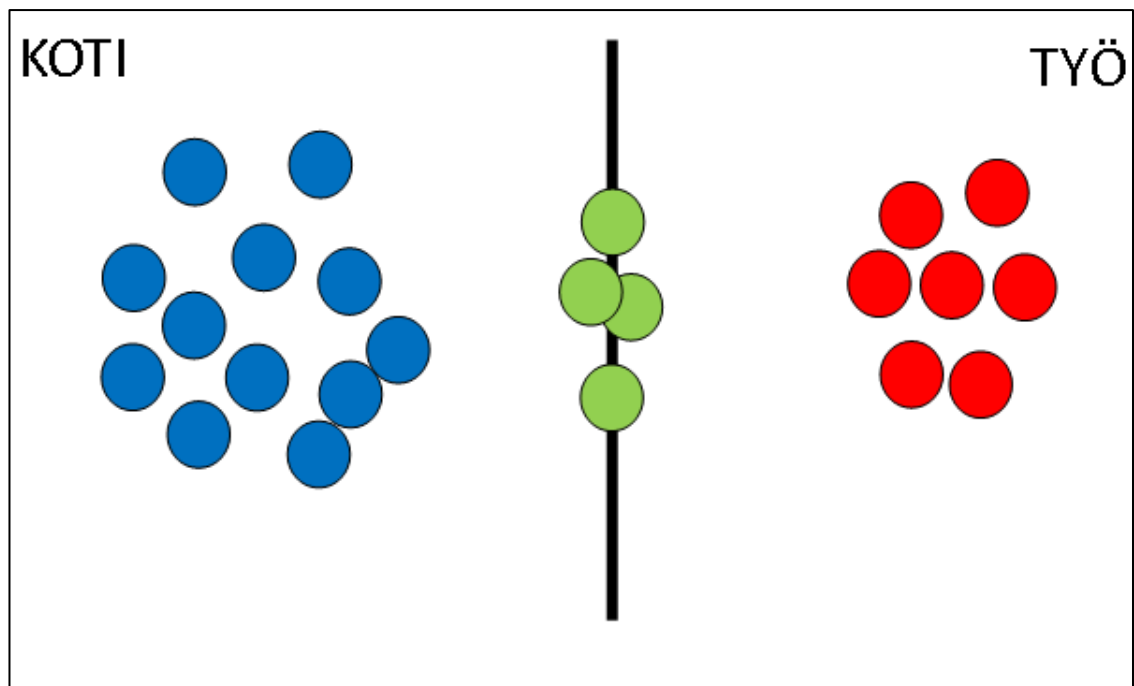
5.2.1 Projektin yleishallinnon tärkeimmät tehtävät

Kyselylomakkeen kahden ensimmäisen kysymyksen kautta haettiin projektin yleishallinnon kannalta oleellisia tehtäväkokonaisuuksia. Tavoitteena oli saada

vastauksia tutkimusongelman osakysymykseen ”Mitä tietoa kansainvälisen projektin hallinnosta halutaan kerätä?”

Kyselylomakkeen ensimmäisessä kysymyksessä pyydettiin vastaajia listamaan heidän mielestään kuudesta seitsemään yleishallinnon tärkeintä tehtävää lähetettävien työntekijöiden kannalta. Kyselylomakkeella ei tehtäviä pyydetty luettelemaan tärkeysjärjestyksessä mutta syvähaastattelujen aikana käytiin läpi kunkin haastatellun mielipide hänen luettelemiensa tehtävien järjestyksestä.

Vastaukset vaihtelivat riippuen vastaajan, lähinnä tehtäväkuvaan, liittyvästä näkökulmasta mutta ylivoimaisesti tärkeimmäksi nousi kaikkien, paitsi yhden haastateltavan mielestä peruselinolojen, lähinnä asumisen järjestäminen. Yksi haastateltava oli sitä mieltä, että lasten koulunkäynnin järjestäminen on yleishallinnon tärkein tehtävä. Lisäksi vastauksissa listattiin sellaisia asioita kuin viranomaisyhteisissä ja muissa virallisissa asioinneissa avustaminen, terveystaluiden järjestäminen tai niissä opastaminen ja päivystysluonteinen toiminta ongelmatilanteiden sattuessa.



Kaavio 5. OL3-projektin yleishallinnon keskeisten tehtävien painotus

Kaaviosta 5 selviää miten saaduissa vastauksissa painottuivat mielikuvat yleishallinnon keskeisistä tehtävistä lähetettyjen työntekijöiden kotiin ja työhön liittyvien tehtävien välillä. Lähetettyjen työntekijöiden kotiin ja jokapäiväiseen elämiseen liittyviä tehtäviä oli määrällisesti eniten. Näitä olivat edellä mainittujen viranomaisyhteyksien ja terveyspalvelujen lisäksi esimerkiksi harrastuksiin tai vapaa-aikaan yleensäkin liittyvät asiat tai vaikkapa pankkiasioissa avustaminen.

Osa vastauksissa mainituista yleishallinnon tärkeimmistä tehtävistä asettuu näiden kahden alueen keskivaiheille sisältäen elementtejä molemmista. Tällaisia tehtäviä olivat muun muassa tarpeiden kuuntelu tai nopea reagointi valituksiin ja pyyntöihin.

Syvähaastatteluissa ei annettuihin kirjallisiin vastauksiin tullut uusia näkökulmia mutta erityisesti korostui se, että peruselintilojen hyvällä järjestelyllä uskotaan olevan suora vaikutus myös lähetettyjen työntekijöiden työmotivaatioon ja projektiin sitoutuneisuuteen.

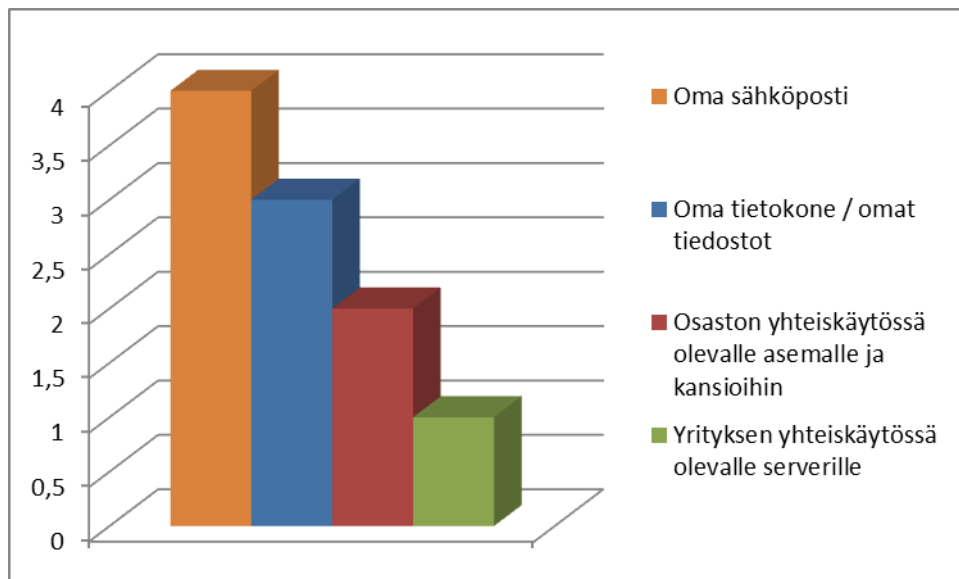
Toisessa kysymyksessä pyydettiin vastaajan arvioita siitä mikä tai mitkä asiat huolestuttavat ulkomaan komennukselle lähteviä työntekijöitä eniten. Vastauksissa mainittiin muun muassa asumisjärjestelyjen tärkeys, tasapainoisuus sosiaalisen elämän ja työelämän välillä ja sopeutuminen paikalliseen kulttuuriin. Lisäksi lähtijöitä olivat huolestuttaneet myös kohdemaan turvallisuus ja esimerkiksi mahdollisuus hyvätasoiseen terveydenhuoltoon. Monet lähetetyt työntekijät kokivat myös projektinaikaisen työsuhteen jatkumisen, ja siitä tiedon saamisen hyvissä ajoin, erittäin tärkeänä.

Kysymykseen kaksi saadut vastaukset tukivat ja korostivat ensimmäisessä kysymyksessä oleellisiksi todettujen tehtäväkokonaisuuksien merkitystä. Tärkeimmiksi osa-alueiksi hahmottuivat asuminen, liikkuminen sekä koulutus, harrastaminen ja terveydenhuolto. Erityisesti näistä viidestä osa-alueesta kertynyt tieto tulisi kerätä ja analysoida yleishallinnon mallin luomiseksi.

5.2.2 Tiedon kerääminen

Jotta saataisiin kartoitettua minne tietoa projektin yleishallinnosta tällä hetkellä tallentuu, kysyttiin seuraavaksi mihin vastaaja pääasiassa tallentaa projektiin liittyvää kirjallista materiaalia.

Tallennusmenetelmät ja välineet vaihtelivat jonkin verran maakohtaisesti mutta yleisimmin henkilöt tallensivat dokumentteja omiin sähköisiin kansioihinsa omalle koneelleen tai henkilökohtaisiin sähköpostikansioihinsa. Näin ollen tallennetut materiaalit hyödyttivät enimmäkseen vain kyseistä henkilöä itseään. Kaaviossa 6 on kuvattuna arkistointimenetelmien jakauma.



Kaavio 6. Yleishallinnon tietojen arkistointipaikat OL3-projektissa

Syvähaastatteluissa tuli esille, etteivät tutkimukseen osallistuneet henkilöt arkistoineet materiaalia omille koneilleen ja omiin sähköpostiarkistoihinsa siksi, että materiaali olisi ollut erityisen arkaluontoista vaikka osa arkistoidusta materiaalista oli toki myös luottamuksellista. Vallitsevan arkistointitavan syynä oli kuitenkin pääasiassa se, ettei muutakaan arkistointipaikkaa ollut osoitettu tai se, että kyseisistä tallennuspaikoista tieto olisi tarpeen vaatiessa helposti ja nopeasti löydettävissä.

Erityisesti hiljaisen tiedon siirtymisen kannalta ovat tiedon jakamiseen luodut käytännöt tärkeitä varsinkin projektiorganisaatioissa, joissa työskennellään nopeatempoisesti ja usein vaihtuvien kollegoiden kanssa. Samojen virheiden toistaminen tai saman asian selvittäminen kerta toisensa jälkeen on sekä turhauttavaa että tehotonta.

5.2.3 Tiedon siirtäminen ja hyödyntäminen uusissa projekteissa

Kerätyn tiedon tallennukseen liittyen haluttiin myös tietää pitääkö vastaaja tarpeellisena yleishallinnon yhteistä tietokantaa eri yksiköiden välillä. Vastauksissa todettiin, että yhteinen tietokanta voisi olla hyödyllinen. Usea vastaaja korosti kuitenkin, että tällaiselle yhteiselle tietokannalle pitäisi laatia tarkat säännöt sekä sisällölle että käytölle, jotta siitä ei tulisi liian raskasta tai monimutkaista. Erityisesti korostettiin sitä, että luku- ja kirjoitusoikeudet tulisi määritellä tarkasti ja valvotusti, jotta välttyttäisiin väärinkäytöksiltä tai tärkeiden tietojen katoamiselta.

Yhteisen tietokannan ideana olisi helpottaa tiedon siirtämistä ja muokkaamista uuden projektin pohjatiedoiksi. Näin pystyttäisiin myös suoraan hyödyntämään kaikki se tieto, joka ei muutu projektin kohdemaan vaihtuessa.

5.2.4 Organisaatio

Koska tutkimuksesta toivottiin myös viitteitä siitä, millainen olisi optimaalinen yleishallinnon projektiorganisaatio, tiedusteltiin viimeisessä kysymyksessä vastaajan mielipidettä asiasta. Useimmat vastaajista pitivät nykyisen kaltaista organisaatiota hyvänä. Toisaalta korostettiin sitä, että yleishallinnon projektiorganisaation tulisi olla toimiessaan budjettivastuullisesti riippumattomampi pääkonttorien jatkuvasta ohjauksesta. Yhtenä ajatuksena esitettiin, että projektin yleishallintoa koskevat päätökset tulisi voida tehdä paikallisesti, kunhan ne ovat yrityksen yleisten linjausten mukaisia.

Koska varsinkin hiljaisen tiedon siirtymisen kannalta kasvokkain viestintä, yhdessä tekeminen, luottamus ja avoin ilmapiiri ovat erityisen tärkeitä, tulisi orga-

nisaatiota luotaessa kiinnittää erityistä huomiota henkilövalintoihin ja perehdytykseen sekä siihen, että organisaatio on riittävän matala. Toivottavaa olisi myös, että työskentely tapahtuisi tiimityönä tai parityöskentelynä, jolloin työssä oppiminen olisi jatkuvaa. Ainakin yhden tiimin jäsenistä tai työparin toisen osapuolen on hyvä olla kokeneempi henkilö, joka on jo kerännyt kokemuksia aiemmista projekteista. Myös avokonttoritila tai vastaava on tehokkaan työskentelyn kannalta parasta, jotta tiedon siirto ja yhdessä tekeminen ovat jatkuvaa.

Tärkeätä on myös, että organisaatiolla on yhteinen kieli. Yleishallinnon organisaatio tekee kuitenkin yhteistyötä sekä paikallisten ulkoisten sidosryhmien että projektin sisäisten sidosryhmien, eri maissa olevien yksikköjen kanssa. Näin ollen on järkevää valita tiimiin henkilöitä niin, että yhteydet pystytään hoitamaan sekä paikallisella kielellä, projektille valitulla yhteisellä kielellä, joka useimmiten on englanti, sekä myös eri maissa olevien yksikköjen kielillä. Kaikkien tiimin jäsenten ei tarvitse osata jokaista kieltä, mutta mitä laajemmin eri kieliä tiimissä hallitaan sitä helpompaa ja varmempaa on viestintä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli luoda pohja kansainvälisen projektin yleishallinnon mallintamiselle. Saatujen tulosten perusteella voidaan päätellä, että projektiin lähetetyt työntekijät pitävät ei-työhön liittyviä asioita tärkeämpänä sopeutumisen kannalta kuin suoraan työhön liittyviä. Projektinaikaisen yleishallinnon mallintamisen kannalta olisi siis tärkeää kerätä tietoa erityisesti asumiseen, kulkemiseen, koulunkäyntiin, vapaa-aikaan sekä terveydenhuoltoon liittyvien asioiden järjestelystä ja erityisesti niihin liittyvistä mahdollisista ongelmakohtista.

Saatujen vastausten perusteella myös yleishallinnon yhteiselle tietokannalla nähtiin tarvetta. Tähän tietokantaan haluttiin muun muassa ohjeistuksiin ja sääntöihin liittyviä asiakirjoja. Koska projekteja tehdään yhteiskunnallisesti erittäin erilaisissa maissa kuten Suomessa, Nigerissä tai Kiinassa, olisi tärkeää myös kerätä tietoa esimerkiksi siitä miten kussakin maassa viranomaisasiat hoiduvat. Esimerkiksi maista, joissa viranomaisten toiminta ei ole yhtä läpinäkyvää kuin vaikka Suomessa, olisi hyvä löytyä tietoa yrityksen omista tietokannoista.

Projektinaikaiseen tiedonkeruuseen yksi hyvä vaihtoehto olisi kirjata saadut tehtävät ja toimeksiannot sähköiseen tietokantaan. Tällainen systeemi on tällä hetkellä käytössä esimerkiksi OL3-projektin tietotekniikkayksiköllä.

Palvelutilaus tai ongelma ilmoitetaan sähköisesti järjestelmään ja IT-tiimi kuittaa tilaajalle saaneensa viestin sekä ryhtyy tarvittaviin toimenpiteisiin. Puhelimitse tai suullisesti saadut pyynnöt kirjataan myös järjestelmään. Sisäisesti näitä palvelupyynnöjä kutsutaan tiketeiksi. Ongelman ratkaisusta ja tehdyistä toimenpiteistä lähtee tilaajalle viesti kun tehtävä on suoritettu.

Vastaavanlainen järjestelmä olisi helppo luoda yleishallinnon käyttöön. Tällöin ongelmista ja niiden ratkaisuista jäisi aina ”jälki”. Samalla myös ongelmanratkaisijan hiljainen tieto siirtyisi ja muuttuisi näkyväksi kun käytetyt keinot, kontaktit, kustannukset ynnä muut kirjattaisiin systeemiin.

Tutkimus antoi paljon lisätietoa myös siitä, miten näkemykset projektin yleishallinnon tehtävistä ja vastuista vaihtelivat vastaajan työskentelypaikasta ja tehtävänkuvasta riippuen. Yleishallinnon mallinnus selkeyttäisi jatkossa myös näitä osa-alueita.

Varsinaisen yleishallinnon mallin luominen on mahdollinen jatkotutkimuksen aihe. Tässä tutkimuksessa kerätyt tiedot antavat paljon perustietoa siitä, mitä tai millainen malli voisi olla ja niiden perusteella voisi mallia jo lähteä työstämään.

LÄHTEET

Jalava, U., Virtanen, P. 1998. Tietoa luova projekti – polku oppivaan organisaatioon. Helsinki. Kirjayhtymä.

Kerzner, H., Beleck, C. Managing Complex Projects. 2010. Wiley. Hoboken, New Jersey, USA.

Koivunen, H. 1997. Hiljainen tieto. Helsinki. Otava

Koskinen, K. U., Pihlanto, P., Vanharanta, H. 2003. Tacit knowledge acquisition and sharing in a project work context. International Journal of Project Management Volume 21 Issue 4. Saatavilla myös: <http://www.sciencedirect.com.ezproxy.turkuamk.fi/science/article/pii/S0263786302000303>

Kähkönen, S. 2006. Hiljaisen tiedon jakaminen projektiorganisaatiossa - Tapaustudkimus rakennesuunnitteluyrityksestä. Pro Gradu-tutkielma. Joensuun yliopisto. Taloustieteet, johtaminen. Saatavilla myös: Mikrofimillä Itä-Suomen Yliopiston kirjasto.

Liikamaa, K. 2006. Piilevä tieto ja projektipäällikön kompetenssit. Tampereen teknillinen yliopisto. Julkaisu 628. Tampere. Tampereen Yliopistopaino.

Niiniluoto, I. 1989. Informaatio, tieto ja yhteiskunta – filosofinen käsiteanalyysi. Helsinki. Gaudeamus.

Niinimäki, N. 2011. Hiljaisen tiedon siirtäminen kylpylähotelli Rantasipi Edenissä. Opinnäytetyö. Tampereen Ammattikorkeakoulu. Palvelujen tuottaminen ja johtaminen. Saatavissa myös: https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/42362/Niina_Niinimaki.pdf?sequence=1

Nonaka, I., Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York. Oxford University Press.

Otala, M. 2000. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo. WSOY.

Paloniemi, S. 2008. Hiljaisen tiedon jakaminen työyhteisössä – työssä oppimisen rajapinnalla teoksessa Toom A., Onnismaa J., Kajanto A. (toim) Hiljainen tieto – tietämistä, toimimista, taitavuutta, Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Kansanvalistusseura ja aikuiskasvatuksen tutkimusseura. Helsinki. Gummerus.

Parkkila, L. 2011. Hiljaisen tiedon keräämisen ja konkretisoinnin toimintamallit. Opinnäytetyö. Kemi-Tornion Ammattikorkeakoulu. Tekniikka, tuotantotalous. Saatavilla myös: http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/26852/Parkkila_Leena.pdf?sequence=1

Polanyi, M. 1996. The Tacit Dimension. Chicago, Lontoo. The University of Chicago Press.

Projektinhallinta –kurssi 2006 kurssimateriaali. 2006. Helsingin yliopisto, kielitieteen laitos. Saatavissa: <http://www.ling.helsinki.fi/kit/2006k/clt310pro/yleista/maaritelma.shtml>. Viitattu 17.3.2013 www.ling.helsinki.fi.

Senge, P. M. 1994. The fifth discipline. The art practice of the learning organization. New York. Doubleday.

Tonkin, H., Reagan, T. 2003. Language in the Twenty-First century. Philadelphia, PA, USA. John Benjamins Publishing Company.

VIDICO-hanke. 2013. <http://vidico-hanke.blogspot.fi/p> (viitattu 29.3.2013).

Von Krogh, G., Ichijo K., Nonaka, I. 2000. Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation. New York. Oxford University Press.

Vähämäki, M. 2005. Oppivan organisaation kehittyminen PK-yrityksessä teoksessa Kirjavainen, P., Lähteenmäki, S., Salmela, H., Saru, E. (toim.) Monta tietä oppivaan organisaatioon. Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja. Tampere. EsaPrint. Saatavilla myös: http://info.tse.fi/julkaisut/kr/Kre9_2005.pdf

LIITTEET

Opinnäytetyön kyselylomake

Haluaisin haastatella Sinua opinnäytetyöhöni liittyen. Opiskelen Turun Ammatikorkeakoulun Loimaan yksikössä tradenomiksi ja opinnäytetyöni aihe on ”Kansainvälisen projektin yleishallinnon mallintaminen” ja casena on AREVA NP OL3-projektin hallinto. Pyytäisin Sinua vastaamaan alla oleviin kysymyksiin etukäteen. Haastatteluajankohdaksi olen varannut _____.

Ilmoittanet minulle pikaisesti, mikäli aika ei sovi Sinulle.

I would like to interview You related to my thesis. I’m studying at Turku University of Applied Sciences in Loimaa unit for my BBA. The subject of the the thesis is ”Modelling the general administration of an international project” and as case I am using AREVA NP OL3 project. Kindly answer to the questions below beforehand. I have booked a time for the interview on _____.

Please let me know if this is not convenient for you. Thanks in advance.

1. Mainitse mielestäsi 6-7 tärkeintä projektin yleishallinnon tehtävä-alueita lähetettyjen työntekijöiden kannalta / Please mention 6-7 to your mind most important tasks of site administration from the expatriate point of view.
2. Mikä asia / mitkä asiat sinun kokemuksesi mukaan ulkomaan komennukselle lähtevää työntekijää huolestuttaa/huolestuttavat eniten? / What is/are the issue/s that according to your experience the expatriates worry the most about ?
3. Mihin tallennat pääasiallisesti OL3-projektiin liittyvää kirjallista materiaalia (sähköpostit, muistiot jne) ja miksi? / Where do you mainly store the written material (e-mails, memos etc.) concerning the administration of OL3-project and why?

4. Olisiko mielestäsi projektinaikainen projektin yleishallinnon ja pääkonttorin mobility teamin yhteinen tietokanta tarpeellinen tai hyödyllinen ja miksi tai miksi ei? Millaista tietoa haluaisit sinne tallennettavan ?/ Do you think it would be necessary or useful to have a common database for project administration and head office mobility team during the project and why/why not? What kind of information would you like to be stored there?

5. Millainen olisi mielestäsi optimaalinen projektinaikainen hallinnon organisaatio esim. OL3-projektissa? / What kind of organisation do you think would be optimal for project administration e.g. in a project like OL3?