



Projektityöskentelyyn vaikuttavat tekijät

Seurantatutkimus Case X

Taru Ilola

OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2023

Palveluliiketoiminnan johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminnan johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma

ILOLA, TARU
Projektityöskentelyyn vaikuttavat asiat
Seurantatutkimus Case X

Opinnäytetyö 35 sivua
Toukokuu 2023

Opinnäytetyön aiheena oli projektityöskentelyyn vaikuttavat asiat. Tutkimuksessa seurattiin projektiryhmää, jonka tehtävänä oli implementoida uusi toiminnanohjausjärjestelmä majoitusalaan toimivan kansainvälisen yrityksen kohdemaasta toiseen. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena seurantatutkimuksena, jossa tutkija itse oli osa projektin ydintiimiä. Seurantatutkimus kesti yhteensä kahdeksan viikkoa ja ajoittui projektin alkutaipaleelle.

Seurantatutkimuksen avulla huomattiin, kuinka tärkeää oikeanlainen ja oikea-aikainen viestintä on. Tärkeimpinä havaintoina nousi esille projektin asiantuntijoiden monimuotoinen osaaminen, projektipäällikön roolin tärkeys sekä verkkotaapaamisten tuomat haasteet. Tutkimuksessa kävi ilmi, miten haasteellista on toimia yhtäaikaaisesti tutkijana ja ydintiimin jäsenenä. Tutkimus itsessään oli onnistunut ja tärkeitä huomioita saatiin projektin tiimin muodostamisesta ja asiantuntijoiden rooleista.

Tutkimus onnistui hyvin, mutta tutkimus olisi ollut kokonaisvaltaisempi, mikäli sitä olisi pystytty jatkamaan projektin loppuun saakka. Projektitiimin työskentelyä olisi voinut vahvistaa maiden keskinäisissä tapaamisissa sen sijaan, että kaikki tapaamisen toteutettiin verkossa. Tämä olisi vahvistanut yhteisöllisyyttä ja nostanut motivaatiota entisestään. Jatkokehityksenä tutkimusta olisi ollut mielenkiintoista jatkaa implementoinnin jälkeen, jolloin olisi saatu tärkeää tietoa henkilökunnan muutoskokemuksista.

Asiasanat: projektihallinta, seurantatutkimus, muutosjohtaminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Hospitality Management

ILOLA, TARU
Affects on Project Work
Action Research Case X

Master's thesis 35 pages
May 2023

The topic of the thesis was the issues affecting project work. In the research, a project group was followed. The task was to implement a new property management system of an international company operating in the accommodation industry from one target country to another. The study was carried out as a qualitative action research, in which the researcher himself was part of the project's core team.

With the help of the action research, it was noticed how important the right kind and timely communication were. The most important findings were the multifaceted expertise of the project's experts, the importance of the project manager's role, and the challenges posed by online meetings.

The research was successful, but the research would have been more comprehensive if it had been possible to continue until the end of the project. More effective actions should have been made concerning the online meetings to raise the sense of community and motivation even more. As a further development, it would have been interesting to continue the research after the implementation, in which case important information about the change experiences of the staff would have been obtained.

Key words: project management, action research, change management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	TUTKIMUSMENETELMÄ	6
2.1	Seurantatutkimus	6
2.2	Validius ja etiikka.....	7
3	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	8
3.1	Projektijohtaminen.....	8
3.2	Muutosjohtaminen.....	9
4	TUTKIMUS PROJEKTISTA	13
4.1	Seurantatutkimus	13
4.2	Projektin esittely	13
4.3	Projektiorganisaatio ja roolit	14
4.4	Projektin riskikartoitus	17
4.5	Projektin aikataulu	18
4.6	Koulutuksen suunnittelu	19
4.7	Tutkimus	21
5	TULOKSET	30
6	POHDINTA	34
	LÄHTEET.....	35

1 JOHDANTO

Koulutuksen suunnittelu vieraaseen toimintaympäristöön edellyttää hyvää viestintää ja suunnittelukykyä. Mitä vaatimuksia edellytetään koulutuksen suunnittelulta, kun edessä on lisäksi vieras kieli ja vieras kulttuuri ja toimintakulttuurin muutos on suuri? Miten projektin prosessit organisoituvat ja miten projektiryhmä pysyy vastaamaan uuden toimintaympäristön tarpeisiin? Näihin kysymyksiin pohditaan vastauksia tämän opinnäytetyön aikana.

Työssä seurataan projektiryhmää, jonka tehtävänä on jalkauttaa täysin uusi käyttöjärjestelmä majoituslalla toimivan kansainvälisen yrityksen kohdemaasta toiseen. Projektinhallinta sekä muutoksen johtaminen toimivat avainasemassa projektin edetessä.

Tämän opinnäytetyön tehtävänä on seurantatutkimuksen avulla kartoittaa miten projektiryhmän työskentely tulisi rakentua, jotta lopputulos olisi mahdollisimman hyvä. Projektissa on kyse uuden käyttöjärjestelmän rakentumisesta täysin uuden toimintaympäristön tarpeisiin. Opinnäytetyön tavoitteena on kerätä huomioita projektityön etenemisestä sekä kerätä koulutuksen suunnitteluprosessin ja implementointiprosessin etenemisvaiheet ja luoda pohjamateriaali tulevien samankaltaisten projektien käyttömanuaalin tueksi. Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisesti seurantatutkimuksen avulla. Tutkimuksen lopputulokset toimivat osana yrityksen tulevien projektien hallintatyökaluna.

2 TUTKIMUSMENETELMÄ

2.1 Seurantatutkimus

Liiketoimintaan liittyvä tutkimus liittyy usein organisaation liiketoiminnan osa-alueiden kehittämiseen sekä kasvattamiseen ja niiden tarpeisiin tutkimuskysymykset usein pohjautuvat. Silloin tällöin tutkijan on tarpeellista tai jopa välttämätöntä olla aktiivisempi osa liiketoiminnan tutkimuksen keskiötä antaakseen laajemman näkemyksensä kehittämistarpeisiin ja ongelmakohtiin. Tutkimusta, jossa käytännön ratkaisut ja läheinen yhteistyö tutkimuskohteen kanssa ovat tarpeen, kutsutaan usein seurantatutkimukseksi. (Eriksson & Kovalainen 2016, 165.) Seurantatutkimuksen edellytyksiä ovat toiminnan muutos, yhteistyö, tutkimus sekä muutokseen osallistuva tutkija (Kananen 2013, 42).

Seurantatutkimuksen tai toisin sanoen toimintatutkimuksen kulmakivenä toimivat käytäntöjen ja prosessin muutoksiin pyrkiminen sekä tutkittavien aktiivinen osallistuminen itse tutkimusprosessiin. Toimintatutkimuksen kehittämiskohde voi liittyä mihin tahansa ihmiselämään liittyvään aihealueeseen. Olennaisin ominaisuus on uuden tiedon tuottamisen ohella prosessin käytänteiden muuttaminen ja parantaminen. (Kuula 1999, 10.)

Erikssonin ja Kovalaisen (2016) mukaan seurantatutkimus pohjautuu ennemmin osallistujien havainnointiin kuin järjestelmälliseen tiedonkeruuseen ja analysointiin. Seurantatutkimus tulisi käsittää lähestymistapana ja tutkimustoiminnan keskeisenä lähtökohtana sellaiseen tutkimukseen, joka edellyttää osallistumista sekä läheistä suhdetta tutkimuskohteeseen. (Eriksson & Kovalainen 2016, 168.) Seurantatutkimus on tilanteeseen sidottua, yhteistyötä vaativaa, osallistuvaa ja itseään tarkkailevaa (Metsämuuronen 2006, 102). Seurantatutkimus on erityisen tarpeellinen silloin, kun tutkitaan prosessiin liittyviä ongelmakohtia, kuten oppimista ja muutosta. (Eriksson & Kovalainen 2016, 166–170.) Metsämuuronen (2006, 102) toteaa niin ikään, että seurantatutkimuksessa pyritään vastaamaan käytännön ongelmakohtiin sekä kehittämään olemassa olevia prosesseja.

2.2 Validius ja etiikka

Eettiset kysymykset edellyttävät etiikkaa pidemmälle menevien kysymysten huomioon ottamista. Nämä kysymykset liittyvät tapoihin, joilla muodostamme laillisen ja oikeutetun tiedon sosiaalisesta elämästä. Eettiset periaatteet ohjaavat kaikkea tutkimustoimintaa, riippumatta tutkijan omasta lähestymistavasta tiedon tuottamiseen. Yksi tutkimuksen perustavanlaatuisista osista on tämä tutkimusyhteisössä luotu luotettavuus. (Eriksson & Kovalainen 2016, 63–64.)

Tutkimuksessa tutkijan on otettava huomioon monia eettisiä kysymyksiä. Tutkimusaiheen valintakin on jo eettinen valinta, kun mietitään, miksi tutkimus tehdään ja kenen ehdoilla se toteutetaan. Lähtökohtana tulee olla ihmisarvon kunnioittaminen. Epärehellisyyden välttäminen on myös olennainen osa tutkimustyötä. Plagiointi, kritiikitön tulosten tarkastelu, harhaanjohtava raportointi, toisten tutkijoiden osuuden vähättely ja tutkijan itseplagiointi eivät kuulu hyvään tutkimustapaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 23–27.)

Luotettavuus on yksi tutkimustoiminnassa käytettävistä mittareista. Luotettavuus mittaa työn laatua. Tieteen uskottavuuskäsitteet ovat luotettavuus eli tutkimustulosten johdonmukaisuus sekä validiteetti eli se, että tutkit oikeita asioita. Tiedon tulee olla luotettavaa, jotta tutkimus olisi luotettava ja korkealaatuinen. Kehitystyö etenee omien prosessiensa mukaisesti ja omien lakiansa mukaisesti, mutta näissäkin prosesseissa tieteelliset ominaisuudet ja tutkimusmenetelmät vaikuttavat taustalla. (Kananen 2013, 176–177.)

Laadullinen tutkimus on sitä luotettavampi mitä tarkemmin tutkija selostaa tutkimuksen toteuttamista. Havainnointitutkimuksessa erityisen tärkeää on tuoda esille olosuhteet ja paikat, joissa havainnointia suoritetaan. Tutkijan tulee tuoda esille mihin hän pohjaa tulkintansa aineistosta ja pohtia tuloksia myös teoriaan nojaten. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 231–233.)

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

3.1 Projektijohtaminen

Projekiksi kutsutaan kokonaisuutta, joka luo kertaluonteisen tuloksen (Pelin 2020, 11.) Usein projektit alkavat nykyhetken ongelman ratkaisuideasta. Projektin etenemissuunnitelma koostuu ongelman selvityksestä, toteutuksen suunnittelusta ja toteuttamisesta sekä luovuttamisesta toimeksiantajalle. (Karlsson & Marttala 2001, 14, 17–18.) Projektitoiminnan avainhenkilönä toimii projektipäällikkö, jonka vastuulla on kokonaisuuden hallinta suunnittelusta toteutukseen. (Pelin 2020, 12.)

Projektiorganisaatio muotoutuu projektin aikana eri vaiheiden tarpeiden mukaan. Henkilöt ovat mukana projektissa yleensä määraajan, jonka jälkeen palavat linjaorganisaatioon. Projektiryhmän organisointi onkin projektipäällikön avain onnistumiseen. (Pelin 2020, 54–55.) Virtuaaliorganisaatiossa projektitiimin jäsenet ja asiantuntijat eivät välttämättä sijoitu maantieteellisesti samaan toimipaikkaan. Virtuaaliorganisaation haasteena on yhteistyön toimivuus ja tiimin jäsenten vastuiden koordinointi, kun tiimin jäsenten osaaminen ei ole välttämättä ennalta tiedossa. Tällaisessa organisaatiossa on erityisen tärkeää huolehtia säännöllisestä viestinnästä ja selkeistä vastuualueista. (Karlsson & Marttala 2001, 58–59.)

Projektin riskikartoitus on tärkeä osa projektin suunnittelua. Kaikkea ei voi ennalta arvioida, mutta aiempia projekteja tarkastelemalla on mahdollista varautua eteen tuleviin riskeihin. Riskit voivat olla esimerkiksi teknisiä, aikataulullisia tai taloudellisia sekä organisaatioon ja henkilöstöön liittyviä. Kriittisimmät riskit liittyvät usein aikatauluihin, uuden teknologian käyttöönottoon, vastuualueisiin, resurssien kuormituksiin ja organisaation rajoihin. (Pelin 2020, 219–222.)

Projektiorganisaation muodostamisessa tule huomioida resurssien riittävyys sekä tarvittava asiantuntijuus ja ammattitaito. Organisaatioon voi kuulua sekä tilaajan että toimittajan asiantuntijoita. Matriisiorganisaatiossa projektin eri toimijat ovat riippuvaisia yhteisistä resursseista ja tiimin asiantuntijoiden osaamista voidaan hyödyntää joustavasti projektin eri osa-alueilla. (Pelin 2020, 51–60.)

3.2 Muutosjohtaminen

Muutoksen onnistuminen pohjaa organisaation toimintakulttuuriin ja kehittämisen dynamiikkaan. Ylimmän johdon esittämät muutokset eivät välttämättä suoraan johda muutoksin kentällä. (Juuti & Virtanen 2009, 140.) Henkilöstölle muutokset ovat myös raskaita ja kuormittavia tekijöitä (Malmelin 2021, 29). Toiminnan muutoksen haasteet liittyvät usein siihen, että työntekijät eivät jaa johdon näkemyksiä ja kokevat, että heidän ammattitaitoaan ei arvosteta tarpeeksi (Juuti & Virtanen 2009, 140). Johtoa tulee kehittää luomalla yhtenäisiä tapoja toimia ja ajatella, joka puolestaan luo pohjan organisaation eri toiminnoissa työskentelevän henkilöstön välille (Malmelin 2021, 34). Organisaation viestintä on tässä suuressa roolissa. Johdon tulee keskittyä viestimään muutoksista henkilöstölle innostavasti ja kytkemällä muutokset henkilöstön kokemusmaailmaan. Tämä edellyttää vahvaa henkilöstön työn tuntemista ja avoimuutta. (Juuti & Virtanen 2009, 140–143.)

Muutosta tulisi johtaa vaiheittain ja antaa muutokselle myös tarpeeksi aikaa. Muutoksessa on myös paljon haasteita. Ensimmäiseksi on tärkeää huomioida toimintaympäristö ja luoda kokonaiskuva muutoksen aiheuttamista vaikutuksista. Ilman ennakkovalmistautumista ja suunnitelmallisuutta ei voida käydä hedelmällistä avointa keskustelua eikä kyetä perustelemaan muutoksen tavoitteita henkilöstölle. (Mattila 2007, 135; Ponteva 2010, 25).

Muutokseen liittyy aina myös muutosvastarintaa, koska muutokseen sisältyy aina jonkin asteista luopumista. Sitoutuminen muutokseen mahdollistuu vasta, kun vanhasta on luovuttu ja muutoksen omaksuminen on aloitettu. (Ponteva 2010, 23–24.) Tutut tavat ja tottumukset voivat aiheuttaa vastarintaa muutosta kohtaan. Yhtenä syynä vastarintaan voi myös olla luottamuspula ja epäusko organisaation johtoon ja muutoksen toteuttaviin henkilöihin. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 150.) Tunteet näyttelevät suurta osaa vastarinnassa ja tässä tukea ja ihmisten kohtaamista johdon toimesta tarvitaan (Ponteva 2010, 27).

Muutosvastarinta voidaan kuitenkin nähdä yrityksen voimavarana. Ehkä ei olekaan kyseessä vastarinta vaan kyseenalaistaminen, jonka tavoitteena on päästä mahdollisimman hyvään lopputulokseen. Työntekijät tuntevat toiminnan ja asiakkaat yleensä parhaiten ja se yrityksen johdon pitäisi ehdottomasti hyödyntää. Kun

työyhteisö voi avoimesti kyseenalaistaa asioita, kannustetaan henkilöstöä samalla kehittämään yrityksen toimintaa. Avoin keskustelu ja yhteistyö organisaation eri toimijoiden kesken luovat ristiriitaisia näkemyksiä, jotka puolestaan uudistavat toiminta- ja ajattelutapoja organisaatiossa. Tämä puolestaan edellyttää johdolta avointa suhtautumista ja rohkeutta. (Malmelin 2021, 66–68.)

Onnistuneessa muutoksessa voidaan nähdä neljä eri vaihetta, joita ovat perustan luominen, käynnistäminen, hallittu eteneminen ja muutoksen vakiinnuttaminen. Perustan luomisen tarkoituksena on tunnistaa muutokset tarpeet, kriittisesti arvioida organisaation nykytilanne, kartoittaa mahdolliset riskit sekä asettaa muutoksen tavoitteet. Muutoksen tarpeiden tunnistaminen on erityisen tärkeää, jotta voidaan arvioida sen vaikutukset organisaation eri tasoilla. Kriittisen arvioinnin tarkoituksena on varmistaa muutoksen tarpeellisuus sekä saada kokonaiskuva muutokseen tarvittavista resursseista ja osaamisesta. (Mattila 2007, 131–137.)

Kun muutoksen riskit ovat tiedossa, voidaan valita sopiva strategia, joka tukee muutoksen toteuttamista. On punnittava sekä organisaation sisäisiä että ulkoisia vahvuuksia ja mietittävä henkilöstön osallistamista strategian toteuttamisessa. Osallistaminen sitouttaa henkilöstöä ja vahvistaa osaamista. Ilman konkreettisia tavoitteita muutos voi aiheuttaa henkilöstölle epävarmuutta. Tämä voidaan välttää pilkkomalla muutoksen tavoitteet vastaamaan kunkin organisaatiotason tavoitteita. (Mattila 2007, 145–148.)

Toisena vaiheena onnistuneessa muutosjohtamisessa Mattila (2007) mainitsee käynnistystoimet. Tämän vaiheen on tarkoitus varmistaa sujuva aloitus ja luoda innostava ilmapiiri muutoksen alkutaipaleella. Organisaation eri tasojen tuki on kriittistä muutoksen onnistumiselle. Muutoshankkeen tiimin on myös tärkeää saada osallistujia monelta eri tasolta. Muutoshankkeen toteuttavan tiimin matala hierarkia luo parhaat edellytykset nopealle ja tehokkaalle kommunikoinnille, joka puolestaan nopeuttaa muutoshankkeen etenemistä. (Mattila, 2007, 153–158.)

Muutoksen hallittu eteneminen sisältää päivittäistä johtamista ja muutoshankkeen tavoitteiden toteutumisen seuraamista. Muutoshankkeen aikana on kriittistä huolehtia yhteisten pelisääntöjen noudattamisesta sekä avoimesta viestinnästä

ja vuorovaikutuksesta. Yhtenäinen linja vastuiden ja velvollisuuksien muutostarpeista projektin etenemisen aikana on yhtä lailla tärkeää. Toimimattomat käytännöt tulee viipymättä vaihtaa, jos ne koetaan vääriksi. (Mattila 2007, 164–170.)

Ammatti-identiteetti ja asiantuntijuus pohjautuvat paljolti osaamiseen. Kun työyhteisössä käytettävät työkalut ja prosessit muuttuvat, saattaa henkilöstö kokea osaamisen puutteen uhkana omalle ammatti-identiteetilleen. Monipuolinen oppiminen ja monialainen tuki on muutoksen keskellä tärkeää, jotta mahdollisen muutostavastarinnan syntyminen saadaan ehkäistä. Operatiivisen muutosjohtoon, ylimmän johdon sekä lähiesimiesten tuleekin tehdä muutostyö yhdessä henkilöstön kanssa. Muutoshankkeen viestintään tulee kiinnittää huomiota muutoshankkeen alusta alkaen. Organisaatiokulttuurin tunteminen on edellytyksenä onnistuneelle muutosviestinnälle. Tiedotuksen selkeys ehkäisee väärinymmärryksiä ja tuo luottavuutta henkilöstölle. (Mattila 2007, 171–172, 184–190.)

Organisaation tuki muutoksen keskellä tulisi olla monimuotoista joko oman henkilöstön toimesta tai ammattiauttajien taholta. Tuki voi olla tiedollista, taloudellista, psyykkis-emotionaalista ja osallistavaa (kuva 1). Erilaisten tukitoimien käyttäminen luo yhteisöllisyyttä. (Ponteva 2010, 68.)



KUVA 1. Organisaation tukitoimenpiteet muutoksessa (Ponteva 2010, 68–69, muokattu)

Tiedollisen tuen tarkoituksena on helpottaa muutoksen ymmärrystä ja luoda ennakointia henkilöstön keskuudessa. Henkilökunnan osallistaminen yhteisiin kehittämisen ideariihiihin ja pohdintoihin lisää työn hallinnan tunnetta. Se tuo myös merkityksellisyyttä, kun oman työn muutoksiin liittyvään päätöksentekoon saa vaikuttaa. (Ponteva 2010, 68–69.) Muutosten suunnitteluprosessiin osallistaminen ja osaamisen hyödyntäminen paitsi motivoi henkilöstöä, tuo myös helpotusta muutosten tuomien uudistusten käyttöönottoon (Karlsson & Helin Lövingsson 2001, 151).

Yhteiset keskustelut eli psyykkis-emotionaalinen tuki ehkäisee turvattomuuden tunnetta ja uupumista. Työyhteisön jäsenet tarvitsevat kukin erilaista tukea. Läsnäolo ja kuulluksi tuleminen ovat tärkeimpiä tuen muotoja muutoksen johtamisen keskellä. (Ponteva 2010, 68–69.) Jos aikaa ei allokoida luottamuksellisiin keskusteluihin työyhteisön jäsenten muutkokokemuksista, voidaan arkityössä törmätä ristiriitoihin (Juuti & Virtanen 2009, 147).

Muutoshankkeen implementoinnin jälkeistä työtä ei saa unohtaa. Liiketoiminnan johdon sitouduttua lopputulokseen ja prosessien arkistuttua, voidaan organisaatiossa keskittyä arkityöhön ja muutoksen vaikutukset voidaan vakiinnuttaa. Käytön jälkeen saattaa ilmetä uusia kehityskohteita ja tässä henkilöstön palautteilla ja ideoilla on suuri merkitys. Muutoshanketta tulee tarkastella jälkikäteen kriittisesti ja niin sanottu loppuarviointi auttaa tulevien muutoshankkeiden toteuttamisessa. Muutoshankkeen hyvä dokumentointi ja projektikuvaukset ovat korvaamattomia työkaluja organisaation oppimisessa sekä kehitystyössä. (Mattila 2007, 192–199.) Muutoksen johtaminen mahdollistetaan vahvalla ja tukevalla organisaatiokulttuurilla. Tällöin ilmapiiri on turvallinen erilaisten toimintamallien kehittämiseksi. (Juuti & Virtanen 2009, 155.)

4 TUTKIMUS PROJEKTISTA

4.1 Seurantatutkimus

Toteutin tutkimuksen seurantatutkimuksena. Olin itse osa projektin ydintiimiä, jonka vastuulla oli projektin käytännön suunnittelu ja toteutus yhdessä toimijoiden ja asiantuntijoiden kanssa. Osana tiimiä pääsin tarkastelemaan läheltä projektin muodostumista jo hyvin varhaisessa vaiheessa. Oman asiantuntijuuden kautta oma päävastuu projektissa oli koulutuksen suunnittelu ja toteutus, kohdeyksikön henkilökunnan ohjaus sekä koulutusmateriaalin tuottaminen.

Projektin ensimmäisissä kokouksissa seurantatutkimus tuntui yksinkertaiselta ja ajattelin, että on helppoa olla osa ydintiimiä prosessin aikana. Projektin edetessä oli monimutkaisempaa miettiä samalla projektin toteutusta ja samalla tarkastella projektitiimin työskentelyä ja kehitysalueiden kehittymistä tutkimuksen näkökulmasta.

Seurantatutkimus kesti kahdeksan viikkoa, joista kolmena ensimmäisenä ydintiimi keskittyi projektin aloitukseen ja suunnitteluun. Tutkimuksen toteuttamisesta tiesi projektipäällikkö, mutta muut projektin jäsenet eivät olleet tietoisia seurantatutkimuksen toteuttamisesta. Tämä oli tietoinen päätös, jotta saatoin seurata tiimin kehittymistä vapaasti ja jotta tutkimus ei veisi fokusta palavereissa.

4.2 Projektin esittely

Tutkimuksen yrityksellä on Suomen toimipisteiden lisäksi kaksi tytäryhtiötä Euroopassa, joista toiseen tämä projekti kohdistuu. Yritys toimii matkailualalla. Kyseisestä tytäryhtiöstä käytetään työn edetessä nimitystä yritys Novia, jotta yrityksen kehityskaarta on helpompi seurata tämän työn edetessä. Kyseisessä kohteessa ei nykyhetkellä ole yhtenäistä toiminnanohjausjärjestelmää ja manuaalista työtä eri käyttöjärjestelmien kesken on paljon. Integraatioita järjestelmien välillä ei ole ja raportointi on kankeaa.

Tämän projektin tarkoituksena on ottaa käyttöön emoyhtiön Suomen liiketoiminnassa käytössä oleva toiminnanohjausjärjestelmä, joka mahdollistaa integraatiot eri järjestelmien välillä. Uusi järjestelmä myös helpottaa tilastoraportointeja sekä tukee vahvemmin sisäistä laskentatoimintaa. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttötuki löytyy emoyhtiön sisästä ja järjestelmä on todettu liiketoimintaan sopivaksi. Toiminnanohjausjärjestelmän toimittajan kanssa yhteistyö on kestänyt jo useita vuosia ja tekninen kehitys on mitoitettu liiketoimintaan sopivaksi. Toiminnanohjausjärjestelmästä käytetään yleisimmin nimitystä PMS-tietojärjestelmä eli Property Management System.

Novialla on viisi toimipistettä, joiden toiminnanohjausjärjestelmä ja toimintaprosessit halutaan yhtenäistää. Uusi toiminnanohjausjärjestelmä tuo mukanaan parannuksia toimintaprosessien tehostamiseen ja manuaalisen työn vähenemiseen. Uusi PMS-järjestelmä myös mahdollistaa joustavamman varaustoiminnan eri toimijoiden välillä sekä eri toimipisteiden välillä.

Uudella PMS-järjestelmällä on positiivinen vaikutus myös talouden raportointiin sekä johtamisen raportointiin emoyhtiölle. Koko yrityksen yhtenäinen toiminnanohjausjärjestelmä myös mahdollistaa yhtenäisen raportointilinjan ja yhtenäiset prosessit eri tunnuslukujen seuraamiseksi.

Uuden tuotannonohjausjärjestelmän käyttöönotossa ei saa kuitenkaan unohtaa ihmisten johtamista, koska toiminnan muutoksilla on suuri vaikutus henkilökunnan työn muuttumiseen. Erityisen tärkeänä pidän valmistautumista mahdollisiin muutoshasteisiin. Henkilökunta tarvitsee myös aikaa sopeutumiseen uusien prosessien ja toimintamallien käyttöönottoon.

4.3 Projektiorganisaatio ja roolit

Tässä projektissa on selkeä organisaatio, mutta roolit ovat moniosaisia. Projekti koostuu projektin omistajasta, projektipäälliköstä, ohjaustiimistä, ydintiimistä, asiantuntijoista sekä eri ohjelmistojen toimijoista (kuva 2).



KUVA 2. Projektin organisaatiokaavio

Projektin omistajana toimii emoyhtiön edustaja, joka valvoo projektin onnistumista ja raportoi emoyhtiön johtoryhmälle. Projektipäällikkö vastaa projektin suunnittelusta, toteuttamisesta sekä tavoitteista ja raportoi projektin omistajalle. Ohjaustiimi koostuu projektin omistajasta, projektipäälliköstä sekä kohdemaan liiketoimintajohdosta. Ohjaustiimi hyväksyy projektisuunnitelman ja varmistaa projektin olevan aikataulussa ja tavoitteiden mukainen tehden matkan varrella tarpeen vaatiessa tarkistuspisteitä. Ohjaustiimi toimii näin ollen projektin päättävänä elimenä ja varmistaa projektin etenemisen resurssienhallinnan ja projektipäällikön tukemisen ohella. Se tekee tarvittaessa muutoksia budjettiin ja aikatauluun sekä hyväksyy projektisuunnitelman.

Itse toimin projektissa yhtenä ydintiimin jäsenenä. Ydintiimissä meitä on neljä henkilöä, joista yksi on Novian ja loput kolme Suomen emoyhtiön asiantuntijaa. Ydintiimin neljä jäsentä toimivat projektitiimin vetäjinä kukin omalla osaamisalueellaan, mutta toimivat myös toistensa tukena ja apuna tarvittaessa. Ydintiimi koordinoi asiantuntijoita projektin aikana. Asiantuntijat koostuvat eri liiketoimintalueiden osaajista, kuten esimerkiksi taloushallinnon ja IT-alan osaajista. Ydintiimi ja asiantuntijat toimivat aktiivisesti yhdessä koko projektin aikana ja muodostavat yhdessä käytännön projektitiimin. Yhteistyö on hedelmällistä, koska resursseja on sekä talouden, kehityksen että liiketoiminnan puolelta.

Projektitiimin roolina on osallistua projektisuunnitteluun ja seurata oman vastuualueensa etenemistä sekä vastata projektin tavoitteiden saavuttamisesta yhdessä projektipäällikön ja toimittajien kanssa. Projektitiimin jäsenet osallistuvat

käyttötapauksiin ja määritelmiin, dokumentoivat ja laativat raporttimateriaalia sekä osallistuvat käyttöönottoa edeltäviin testauksiin.

Projektitiimi suunnittelee toiminnanohjausjärjestelmän koulutuksen sekä varmistaa lopullisen PMS-järjestelmän toimivuuden. Projektitiimi on ryhmä asiantuntijoita, jossa kaikilla on oma roolinsa ja osaamisalueensa. Asiantuntijoiden erityisosaamista tarvitaan kuitenkin projektin monella saralla ja siksi koko tiimi on mukana alusta loppuun saakka. Kuten jo aiemmin mainitsin, on asiantuntijoita ja tutkitiimiläisiä rekrytoitu palavereihin lisää tarpeiden mukaan. Tämä on projektipäälliköltä mielestäni järkevä päätös, jotta jokainen osa-alue tulee varmasti asiantuntevasti kartoitettua.

Toimijat koostuvat toiminnanohjausjärjestelmän toimittajasta sekä muiden ohjelmistojen toimittajista, joiden panos on välttämätön projektin onnistumiselle. Teknisen puolen toteutus sekä eri toimijoiden yhteensopivuus on jo ennalta tiedossa, koska samat toimijat toimivat vahvasti jo emoyhtiön Suomen liiketoiminnassa. Toimijat työskentelevät projektitiimin eri jäsenten kanssa projektin eri vaiheissa. Toimijoita en ole tutkimuksessa päässyt tarkastelemaan. Toimijoiden yhteistyö on alkanut ohjaustiimin toimesta ennen projektin käytännön aloitusta. Toimijat tulevat olemaan suuremmassa roolissa projektin edetessä käytäntöön ja tuotannonohjausjärjestelmän käyttöönottoon.

4.4 Projektin riskikartoitus

Tässä projektissa näkyvimvät riskit liittyvät enimmäkseen tekniseen toteutukseen sekä resursseihin (kuva 3).

Tunnistettu riski	Todennäköisyy s	Vaikutus	Ratkaisu
Pääkäyttäjien / tukitiimin puute	4	4	Ohjausryhmä painottaa tämän tärkeyttä johdolle
Integraatiot aiheuttavat viivästyksiä	2	5	Tietoinen riski, aikataulussa joustetaan tarvittaessa
Tiedonhallintajärjestelmän odottamattomat ongelmat	2	5	Järjestelmän testaukset sekä ajantasainen seuranta mahdollistettava. Projektin laajuuden säätömahdollisuus
Kohdemaan henkilöstön taidot ja osaaminen uudessa järjestelmässä	2	4	Lisää koulutusta ja tukea projektiorganisaatiolta
Kaikkia järjestelmätarpeita ei ole tunnistettu kehitysvaiheessa	1	4	Projektin laajuuden säätömahdollisuus
Järjestelmätoimittajan työkuorma muissa projekteissa	2	3	Jatkuva keskustelu järjestelmätoimittajan johdon kanssa resurssien riittävydestä, joustava aikataulu
Pieni ydintiimi (sairastumiset yms poissaolot)	2	3	Yditiimin varajäsenet
Kielelliset haasteet (manuaali, koulutus)	2	2	Manuaalin ja koulutuksen kielikäänös, pääkäyttäjät avainasemassa

KUVA 3. Projektin riskikartoitus

Taloudellisia riskejä projektissa ei juurikaan koeta olevan. Riskikartoituksessa kukin riski on luokiteltu todennäköisyyden sekä vaikutuksen osalta. Mitä suurempi luku on, sitä suurempi on riskin toteutumisen todennäköisyys ja sitä suurempi on riskin vaikutus toteutuessaan projektin onnistumiselle.

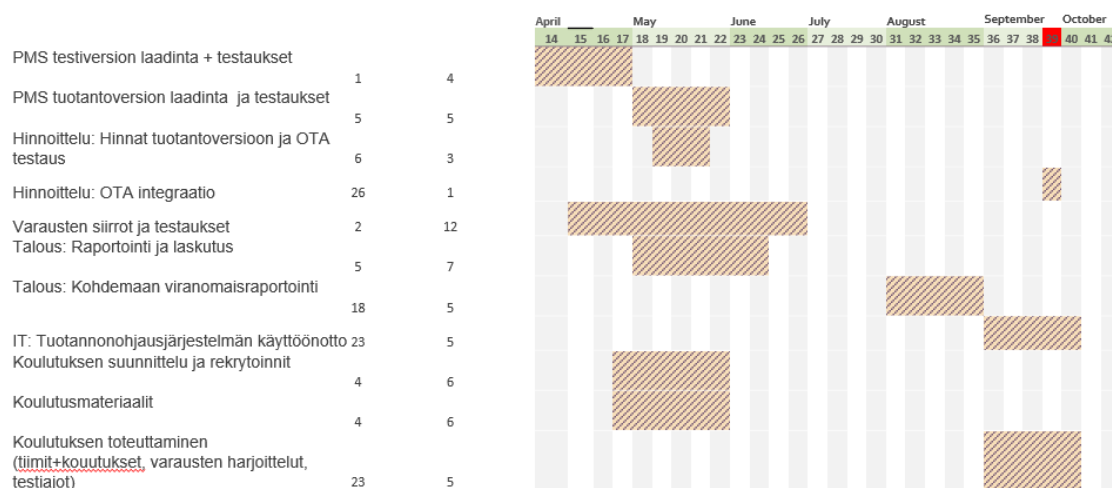
Seurantatutkimuksen aikana riskejä ehti jo muodostua. Ydintiimin jäsenistä osa oli tutkimuksen aikana lomalla, joka vaati projektipäälliköltä tarkempaa suunnittelua eri vaiheiden käsittelyssä. Hän suoriutui haasteesta hyvin ja jonkun poissa ollessa pyrittiin keskittymään sellaiseen osa-alueeseen, joka ei vaatinut poissaolijan asiantuntijuutta yhtä vahvasti.

Tutkimuksen aikana jouduttiin myös miettimään useaan otteeseen aikataulun säätöä, jonka aiheutti eniten teknisten toteutusten viivästyminen. Novian käyttöjärjestelmän tekniset tarpeet eri maiden lakimääritelmiä vuoksi olivat haasteellisempia kuin ennakoitiin ja niiden ratkominen viivästytti hieman aikataulua. Eri asiantuntijoiden tuki kuitenkin mahdollisti projektin etenemisen. Palavereja ja viestintää lisättiin, kunnes yhdessä löydettiin ratkaisu. Testaamalla ja kokeilemalla

yhdessä tiimi sai loistavasti ratkaistua eteen tulleet haasteet. Vahvuutena tässä on erityisesti käytössä oleva laaja asiantuntijaverkosto sekä rohkeus laajentaa alkuperäistä asiantuntijatiimiä projektin tarpeiden mukaan. Isona etuna on ollut myös se, että Novian puolelta palaverissa on ollut välillä mukana kaksi uutta asiantuntijaa. He ovat pystyneet sanoittamaan teknisten muutosten tarpeita ja ovat selventäneet ydintiimin ymmärrystä muun muassa lainsäädännöllisten ja viranomaisraportointien suhteen.

4.5 Projektin aikataulu

Koko projektin aikataulu painottuu kuuden kuukauden ajanjaksolle (kuva 4). Aikataulu laadittiin projektin tarpeiden mukaisesti ja sen pohjalta ohjataan myös projektin jäsenten aikataulua.



KUVA 4. Projektin toteutuksen aikataulu

Aikataulun ensimmäisten neljän viikon aikana on keskitytään uuden tuotannonohjausjärjestelmän testiversion rakentamiseen ja testaamiseen. Kun testiympäristö toimii tavoitteiden ja tarpeiden mukaisesti, viimeistellään varausjärjestelmän yksityiskohdat. Tämän jälkeen vuorossa on tuotantoversioon rakentaminen ja integraatioiden testaaminen. OTA-kanavat eli Online Travel Agencies tarkoittavat erilaisia verkkovaraussivustoja, kuten esimerkiksi Booking.com ja Hotels.com. Ne ovat suuressa roolissa liiketoiminnassa ja niiden toiminnan varmistaminen uudessa tuotannonohjausjärjestelmässä on ehdottoman tärkeää.

Koulutusmateriaalin luominen sekä manuaalin kääntäminen englanniksi ovat aikataulutettuja myös projektin alkutaipaleelle. Suomen tiimin työt pyritään aikatauluttamaan mahdollisimman paljon suomen korkeimman sesongin ulkopuolelle, sillä osaa resursseista tarvitaan liiketoiminnassa kesäsesonkina. Tämän ei pitäisi aiheuttaa ongelmia, sillä myös järjestelmän toimittajat lomailevat heinäkuussa.

Elokuussa on tarkoitus keskittyä talouden ja viranomaisten raportointeihin, joiden luominen uudessa tuotannonohjausjärjestelmässä tuo haasteita kohdemaan erilaisten lakisäädösten vuoksi. Novian henkilökunta koulutetaan kohdemaassa syyskuussa, sillä uusi tuotannonohjausjärjestelmän käyttöönotto tapahtuu 1.10.2023.

Aikataulua laadittaessa huomattiin heti, miten sidottuja eri osa-alueiden onnistuminen oli seuraavan vaiheen käynnistymiseen. Mikäli PMS-järjestelmän testiversio ei toimisi odotetusti, viivästyisi sitä myötä tuotantoversion laatiminen. Testiversiossa jouduttiin ratkaisemaan muutamia uusia haasteita, mutta ensimmäisten viikkojen jälkeen projekti on edelleen aikataulussa.

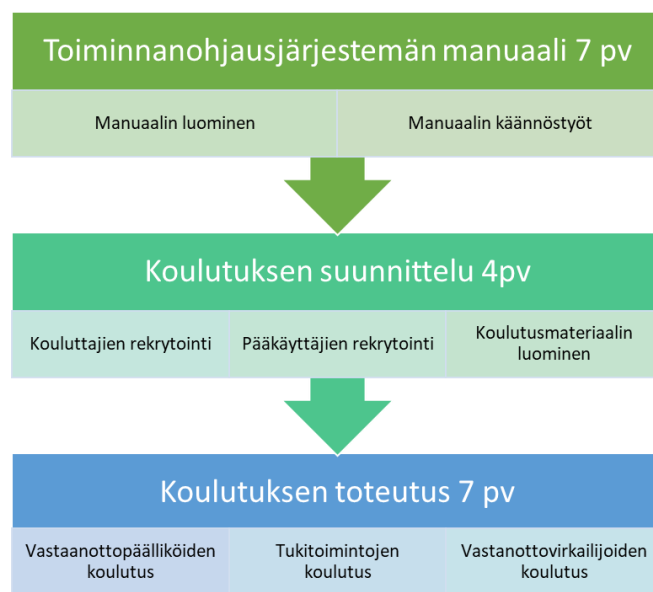
Asiantuntijat otettiin projektiin kunnolla mukaan neljännellä viikolla alkaen 3.4.2023. Seurantatutkimus suuremman projektitiimin kesken kesti yhteensä viisi viikkoa. Näiden viikkojen aikana keskityttiin projektin suunnitteluun sekä Novian nykyisten prosessien ja tarpeiden selvittämiseen. IT-puolen osaaminen on suurimmassa roolissa projektin alkuvaiheessa, kun PMS-järjestelmän määrittämiä mietittiin yhdessä asiantuntijoiden kanssa.

4.6 Koulutuksen suunnittelu

Oman päävastuuni aikataulu painottuu niin ikään sekä keväälle että syksylle. Aluksi työni alkaa kohdemaan henkilökunnan koulutukseen tarvittavien henkilöiden rekrytoinnilla. Novialla on viisi eri vastaanottoa, joten kouluttajia tarvitaan useampia. Ydintiimin jäsenten on tarkoitus auttaa implementoinnin yhteydessä toteutettavan koulutuksen kanssa. Itse olen luonnollisesti myös mukana käyttöönotossa kouluttajien kanssa. Kouluttajien on tarkoitus jäädä käyttöönoton jälkeen

tukitiimiksi kohdemaahan noin kolmeksi viikoksi. Tämän ajattelin rajaavan mahdollisia kiinnostuneita hakijoita, mutta hakemuksia tuli mukavasti. Oma roolini on tärkeässä asemassa mahdollistamassa hakijoiden asemaa nykyisen työnsä järjestämiseksi, mikäli he tulevat valituksi tehtävään.

Koulutuskokonaisuuden osalta resursoimme ydintiimin kesken kestävä 18 päivää. Koulutuskokonaisuus pitää sisällään PMS-järjestelmän manuaalin luomisen, koulutuksen suunnittelun sekä koulutuksen toteuttamisen (kuva 5).



Kuva 5. Koulutuskokonaisuuden sisältö

Manuaali tehdään emoyhtiön manuaalin pohjalta, mutta vaatii paljon räätälöintiä Novian prosessien mukaisesti. Vaikka PMS-järjestelmä yhtenäistää toimintoja koko yhtiön kesken, ovat tarpeet kuitenkin kohteissa hieman erilaiset liittyen asiakkuuksien ja varausten hallintaan. Hyviä rekrytointeja tarvitaan sekä Suomessa että kohdemaassa, jotta pääkäyttäjistä ja kouluttajista saadaan muodostettua monipuolinen tiimi.

Manuaalin käännöstyö saatiin aloitettua hyvin tutkimuksen aikana. Käännöstyö on hyvin itsenäistä ja tein sitä muutama tunti kerrallaan. Työn edetessä huomasin myös, että kaikki manuaalin osa-alueet eivät voi valmistua ennen kuin PMS-järjestelmän tuotantoversio on valmis. Tämä johtuu siitä, että Novian prosessit ja tarpeet ovat hieman erilaiset emoyhtiön kohteiden tarpeisiin nähden. Tätä emme

alkuperäisessä aikataulussa huomioineet, joten todennäköisesti joudumme hioimaan manuaalin loppuun vasta ennen käyttöönottoa. Myös Novian henkilökuntaa täytyy osallistaa manuaalin viimeistelyyn ennen implementointia, koska mielestäni on erityisen tärkeää varmistaa manuaalin ymmärrettävyys loppukäyttäjälle.

Koulutuksen tekninen toteutus on yksinkertainen suunnitella, mutta suuri haaste tulee olemaan myös henkilökunnan valmiuden varmistamisessa. Uuden PMS-järjestelmän käyttöönotto on työyhteisölle suuri muutos ja koulutustiimin täytyy pitää huolta siitä, että aikaa ja tukea on henkilökunnalle riittävästi. Koulutus räätälöidään erikseen Novian pääkäyttäjille ja vastaanottovirkailijoille. Vastaanoton koulutuksessa keskitytään käytännön toimiin mahdollisimman yksinkertaisesti. Pääkäyttäjien koulutus sisältää järjestelmän yksityiskohtaisemman käyttökoulutuksen, jotta heillä on valmius jatkossa olla vastaanoton käyttäjien tukena.

4.7 Tutkimus

Aloituspalaveri 15.3.2023

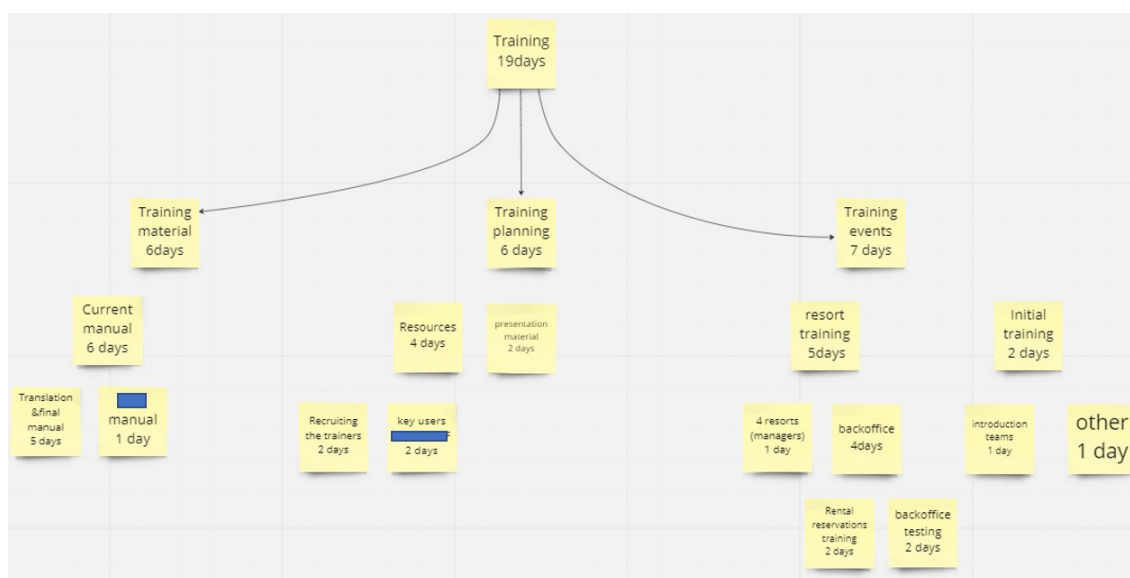
Projektiryhmän työskentely alkoi ydintiimin tutustumispalaverilla, jolloin tapasimme toisemme ensimmäistä kertaa Teamsin välityksellä. Ensimmäinen tapaaminen oli jokseenkin jännittävä, vaikka osan kanssa olen toiminut erilaisissa yhteistyöryhmissä aiemminkin. Kaikki olivat hyvin korrekteja ja jokainen esitteli itsensä ja kertoi hieman taustoistaan ja osaamisestaan. Viestintäkieli on englantia, joka tietysti osaltaan varmasti lisää jännityksen tunnetta palavereissa.

Projektipäällikkönä toimi henkilö, jonka kanssa olen itse aiemmin työskennellyt. Heti alussa hän toi esille, että on ensimmäistä kertaa projektipäällikkönä. Selvästi häntä myös jännitti oma roolinsa projektissa. Hän toi heti myös esille sen, että olemme ydintiimissä tasavertaisia emmekä toistemme esihenkilöitä. Avoimella viestinnällään hän loi ydintiimille heti alkuun hyvin vapaan työskentelyilmapiirin ja tärkeimpänä mielestäni osoitti muille kunnioittavansa meidän osaamistamme ja panostamme projektissa. Huomioin heti alussa, että hän oli viisaasti koonnut tiimiin henkilöitä, joilla oli erilaista osaamista kuin hänellä itsellään.

Ensimmäisestä tapaamisesta ainoa kirjoittamani havainto oli *hyvä fiilis*. Positiivinen ja odottava olo jäi tuon ensimmäisen palaverin jälkeen. Vaikka teams olikin työkaluna, pidimme kamerat päällä tapaamisten aikana, koska se toi projektille kasvot ja teki jollakin tavalla ihmisistä tutumpia ja lähestyttävämpiä.

22.3.2023

Toinen kokouksemme alkoi kuulumisia kertoen ja fiiliksiä vaihtaen. Tunnelma oli virallinen, mutta yllättävän rento. Aikataulun laadinta suoritettiin ydintiimin jäsenien kanssa. Projektipäällikkö olisi toki voinut määrätä aikataulun autoritäärisesti, mutta silloin aikataulu ei varmastikaan olisi ollut realistinen. Yhteinen suunnittelu sujui hyvin ja keskustelu oli rakentavaa. Projektin osa-alueet käsiteltiin yhdessä ja mietittiin, miten paljon aikaa kuhunkin toimintoon varataan aikaa. Käytimme tähän Miro board-nimistä työkalua ja keräsimme prosessien eri vaiheet, joille sitten mietittiin yhdessä tarvittava aika. Yksi osa-alueista oli koulutuksen aikatauluttaminen, josta Miro-suunnittelu näkyy alla olevassa kuvassa (kuva 6).



KUVA 6. Koulutuksen prosessien aikataulutus

Ensin koulutuksen prosessit ositettiin. Suurimmasta osasta oltiin samaa mieltä ja päätöksiin päädyttiin helposti. Ainoa enemmän keskustelua herättänyt oli itse koulutuksen toteutus kohdemaassa. Novian puolelta haluttiin oma koulutus kohdejohdolle sekä avainkäyttäjille ja oma koulutus erikseen vastaanoton henkilöstölle. Vaikutti siltä, että henkilöstön oppimista pidettiin suurimpana riskinä, koska ikäjakauma on suuri ja osaamista todella erilaista henkilöiden kesken. Tämä oli

itselle vaikea ymmärtää, mutta jäi mietityttämään, koska Novian henkilökuntaa pääsemme näkemään vasta syksyllä ennen käyttöönottoa.

Oli huojentavaa huomata, miten hyvin ydintiimin jäsenet pystyivät kommunikoi-
maan rakentavasti. Kaikki jäsenet ovat pitkän linjan toimijoita, jonka uskon mah-
dollistaneet hyvinkin suoran ja rakentavan viestintäyhteyden.

30.3.2023

Aikataulun suunnittelua jatkettiin ydintiimin neljän jäsenen kesken. Kävimme kes-
kustelua siitä, millaiset prosessit Novialla on tällä hetkellä. Ilmeni, että yhteisiä
prosesseja ei oikein ole ja manuaalista työtä on paljon. Itse, kun on tottunut
omassa työssään hyvinkin vahvoihin ja yhtenäisiin toimintamalleihin, se tuntui jo-
tenkin käsittämättömältä. Tässä vaiheessa tuli ensimmäistä kertaa tunne, että
käsitimme, kuinka isosta asiasta on kyse.

31.3.2023

Tämäkin palaveri pidettiin ydintiimin kesken ja otsikkona oli varausprosessin ja
ryhmävarausten käsittely. Aihe oli suuri ja mieleenpainuvinta oli Novian ryhmä-
varausten käsittelyn erilaisuus meidän prosesseihimme verrattuna. Keskustelu
sujui kaiken kaikkiaan hyvin ja ilmapiiri pysyi positiivisena, mutta pohtimista ja
ratkaisujen kehittämistä vaadittiin enemmän kuin aiemmin. Valmiita vastauksia ei
avoimiin kysymyksiin saatu, pikemminkin lisää selvitettävää.

4.4.2023

Tämä palaveri oli minun ja projektipäällikön kahdenkeskinen tapaaminen. Kes-
kustelimme minun roolistani ja vastuistani projektissa ja mietimme, miten suurella
prosentilla pystyn projektiin sitoutumaan. Yhtenä huolenaiheena oli myös jaksä-
minen, koska oman työtehtävä osastopäällikkönä on jo muutenkin vastuullinen ja
historiaa työuupumisesta on muutaman vuoden takaa.

En voinut omasta työtehtävästäni edes määrääkaisesti astua alas ja sovimme n.
60/40 työnjaosta. Pyrin 60 prosenttia työpäivistä käyttämään projektiin ja 40 pro-
senttia omaan työhön. Tässä vaiheessa ajattelin sen olevan helppoa ja että allo-
koisin kalenterista selkeät projektipäivät ja omat toimistopäivät. Minulla onneksi
on ihan paras tiimi ja mahtava palveluvastaava, joka lupasi auttaa työtehtävissä

ja tukea siten projektiin osallistumistani. Kokouksen jälkeen fiilis oli innostunut ja projektipäällikkö tuntui tyytyväiseltä, että saimme aikaraamit sovittua. Tuntui todella hyvältä olla toivottu jäsen tiimiin näin kanainväliseen ja isoon projektiin.

13.4.2023

Sitten koitti projektin Kick off-päivä. Koska osallistujat toimivat maantieteellisesti hajallaan, toteutettiin päivä Teamsin välityksellä. Mukana oli kaikki projektiin osallistuvat projektin omistajaa myöten. Projektipäälliköllä oli päivässä suuri rooli ja hän yritti parhaansa mukaan saada innostuneen ilmapiirin aikaiseksi, mutta se oli verkon välityksellä todella vaikeaa. Ihmiset osallistuivat melko vähän ja ohjaustii-
min olisin odottanut ottavan tässä suurempaa roolia, mutta he sanoivat ainoas-
taan muutaman sanan. Tapaamisesta jäi siitä huolimatta hyvä fiilis, mutta yhtei-
nen hengen nostatus ei oikein verkon välityksellä onnistunut.

"Kommunikaatio"

"International"

"Oikea-aikainen viestintä"

"Selkeys!"

"Group effort"

"Kielihaaste, väärinymmärrysten mahdollisuus"

"Assets"

Yläpuolella on huomiot, jotka kirjoitin itselleni Kick-off palaverin aikana muistiin. Ne tuntuivat siinä hetkessä tärkeimmiltä huomioilta. Yksikään kirjoittamani asia ei liity järjestelmään tai tekniseen toteutukseen, vaan kaikki liittyy ihmisiin ja yhteistyön tärkeyteen. Palaverista jäi hieman hämmentynyt fiilis ja lähinnä siksi, että olisi toivonut projektin omistajalta pientä puhetta. Myös tiimin jäsenet jäivät tuntemattomiksi kuvakkeiksi ruudulla.

25.4.2023

Tässä päivässä oli lyhyt ydintiimin viikoittainen tapaaminen, jossa kävimme läpi projektin etenemistä yhdessä. Kiireiset aikataulut ja projektin laajuus alkoi hie-
man näkyä. Tiimin jäsenet olivat koonneet teamsiin dokumentaatiota, joka yh-
dessä katsottiin nopeasti läpi ja katsottiin, että kaikilla oli omat työtehtävät selvillä. Tunnelma oli kiireinen.

Samana päivänä kokoonnuimme ydintiimin kolmen jäsenen kesken miettimään kouluttajien rekrytointia käyttöönoton yhteyteen syksylle. Olin tehnyt alustavan version rekrytointihakemuksesta ja sitä yhdessä tarkasteltiin. Mietin rekrytointia kovasti ja ydintiimissä mietittiin sopivien henkilöiden suoraa lähestymistä. Rekrytointi päätettiin kuitenkin tehdä läpinäkyvästi ja rekrytointi-ilmoitus julkaistiin emoyhtiön sisäisessä intrassa. Yhteistuumin olimme sitä mieltä, että suora rekrytointi ei toisi esiin kaikkia mahdollisia osaajia, joita varmasti löytyy eri liiketoiminta-alueilta.

Kriteerit valittiin tarkasti. Niitä oli muun muassa kielitaito, eri järjestelmien tuntemus, työkokemus sekä yhteistyötaidot. Hakemuksessa halusimme korostaa osaamisen tärkeyttä, mutta samalla korostaa ainutkertaista mahdollisuutta, jotta hakijoita kiinnostaisi lähteä mukaan. Hakemusta laatiessa oli rikkaus hioa se loppuun ydintiimin kesken. Muiden näkemys auttoi luomaan hauskan, mutta vakavasti otettavan hakemuksen. Tämä oli todella hauska palaveri, josta jäi aidosti innostunut ja positiivinen fiilis. Sitä fiilistä halusimme myös jakaa rekrytoinnin kautta. Rekrytointi-ilmoitus jaettiin yrityksen sisäisessä sähköisessä kanavassa ja hakuaikaa oli kaksi viikkoa.

Omien töideni ja vastuualueiden aikataulutukset olivat tämän päivän agendalla isoin. Halusin selvittää itselleni mitä pitäisi tehdä ja milloin pitäisi olla valmista. aloin myös jakaa työvuorosuunnittelun kautta viikon työpäiviä projektin ja toimistotöideni kesken. Ihan helppoa suunnittelu ei ollut. Vaikka omasta tiimistä löytyikin osaaja, joka tuurasi minua ollessani projektityössä, ei ollut helppoa suunnitella viikkoja etukäteen. Oli kuitenkin työtehtäviä, jossa esihenkilöä ei voi kukaan tuurata, mutta ne eivät minua tässä vaiheessa huolettaneet. Olin varma, että mustavalkoinen työnrajaus toimisi hyvin.

Klo 15:27 samana päivänä saapui ihka ensimmäinen hakemus. Tuli mahtava fiilis, koska vaikka itse olimme innoissamme projektista, jäi kytemään kuitenkin tunne, että mitä jos kukaan ei hae tehtävään. Onnistumisen tunne oli valtava!

26.4.2023

Ydintiimi ratkoi tässä tapaamisessa Novian raportointitarpeita liittyen tuotannon-ohjasjärjestelmän kehitystä. Tässä palaverissa olin enimmäkseen kuunteluoppilaana, sillä asia ei kuulunut omaan osaamiseen kovinkaan vahvasti. Keskustelusta huomasin, että aihe oli kriittinen Novialle ja voisi jopa sanoa, että kriittinen projektin onnistumiselle. Raportointitarpeet ovat tyystin erilaiset kuin Suomessa ja pieni epätietoisuuden ja ymmärtämättömyyden ilmapiiri leimasi keskustelua.

Samana päivänä tapasimme ydintiimin suomalaisten jäsenten kesken miettimään manuaalin käännöstyötä. Palaveri oli helppo ja meillä oli selkeä yhteinen näkemys, miten edetään. Käännöstyö jäi minun kontolleni, mutta yhdessä sovimme, että tukea on saatavilla. Tämä tuntui ensimmäiseltä selkeältä kokonaisuudelta projektissa tähän mennessä.

Samana päivänä osui kalenteriin muitakin teams-palavereita ja päivä tuntui liian täydeltä. Oli todella vaikea kääntää katkaisimesta ajatukset pois projektista ja täysin toiseen aiheeseen. Aina, kun tuntui pääsevän vauhtiin projektissa, niin tuli keskeytys jostain muualta. Tänäpä ei sitten töiden rytmittäminen ollutkaan niin helppoa kuin eilen.

28.4.2023

Tämä oli ensimmäinen palaveri, johon itse osallistuin muiden asiantuntijoiden ohella. Talouden suomalaiset asiantuntijat olivat mukana, koska tapaaminen koski PMS-järjestelmän lukujen siirtymistä integraatioista toiseen kirjanpidon ja talouden näkökulmasta. Tässäkin palaverissa olin itse enimmäkseen kuunteluoppilaana ja havainnoijana, koska kyseinen integraatio ei ole itselle tuttu. Palaveri tuntui vaikealta ja osan talouden asiantuntijoista oli vaikea asettua Novian rooliin. Osalla oli vähän nihkeä suhtautuminen palaveriin eivätkä he oikein ymmärtäneen Novian erilaisia tarpeita meidän omien toimintamallien ohessa. Tapaaminen oli hyödyllinen, mutta jätti myös paljon kysymyksiä.

3.5.2023

Ydintiimin palaveri, jossa käsiteltiin keskeneräisiä asioita. Mietimme testisuunnitelman tekoa ja sovimme, että minä teen testaamisesta tarkistuslistan, jotta

saamme dokumentoitua ja seurattua eri osa-alueiden toimivuutta. Päivä oli todella rikkonainen, sillä aamulla tapasimme projektiryhmän kesken, jonka jälkeen itselläni oli kahden tunnin johtoryhmän palaveri. Heti edellisen kokouksen päättymisen jälkeen tapasimme uudelleen projektin ydintiimin kesken viikoittaiseen tapaan. Ensimmäistä kertaa tuli yltäkylläinen olo ja olin lupautunut liian tiukalla aikataululla joka tahoon. Lounaskin jäi syömättä, mikä heijastui omana sisäisenä ärtymyksenä.

5.5.2023

Olipas hurja palaveripäivä. Tänään mukana oli suomen talouden asiantuntijoita, ydintiimi sekä Novian tukitiimin jäseniä. Käsittelimme yhdessä maksuliikenteen ja talouden asioita. Voisin sanoa, että palaverissa tuli ihan tuskainen olo. Ydintiimin kesken aamulla suunnittelimme, miten näytämme talouden prosessien etenemisen Novian tukitiimille, jotta näkevät miten prosessi Suomessa rakentuu. Tiesimme, että prosessia pitää muuttaa, mutta jostakin oli lähdettävä. Esitystä ei saatu vietyä alkua pidemmälle, kun keskeytyksiä ja kyseenalaistamisia tuli paljon.

Palaveri ei mennyt millään tavalla suunnitellusti eikä esitystä saat kunnolla vietyä loppuun saakka. Monta seikka kritisoitiin tietämättä taustoja ja avoin suhtautuminen puuttui. Meiltä puuttui varmasti myös osa ymmärryksestä lainsäädännön vaatimusten suhteen.

Puhuin projektipäällikön kanssa palaveri jälkeen kahden kesken, koska asia jäi vaivaamaan. Jotenkin jäi tunne, että Novian henkilökunnan pitäisi saada enemmän sisäistä viestiä projektista ylipäättään ja ymmärrystä mihin projekti tähtää. Heidän tulisi keskenään käsitellä muutoksen tuomia haasteita ja tunteita, jotta eivät pääsisi niin paljon pinnalle yhteisissä palavereissa.

Loppuhuomioita

Tutkimuksen aikana kävi selväksi, miten suuri painoarvo on projektiin osallistuvilla ihmisillä ja heidän välisellä kommunikaatiollaan. Ydintiimin jäsenet selvästi luottavat toistensa osaamiseen ja asiantuntijuuteen. Välillä ydintiimin keskinäisessä palaverissa tulee väärinymmärryksiä erilaisten kielellisten ilmausten vuoksi, mutta hyvin keskustelemalla ne saadaan oikaistua. Välillä on hetkiä, jol-

loin Novian henkilökunnan kärsimättömyys näkyy. Se on kuitenkin ymmärrettävää ottaen huomioon, että heidän koko toimintamallinsa muuttuu. Välillä myös näkyy heidän huolensa siitä, että ymmärrämmekö me Suomen kehityspäässä oikein heidän tarpeensa. Novian suhteen on kuitenkin koko ajan otettava huomioon, että heillä PMS-järjestelmän tarpeet eroavat emoyhtiön toimipisteiden tarpeista. Tämä välillä aiheuttaa haasteita ison muutoksen keskellä, sillä asiantuntijat – itseni mukaan lukien – eivät voi ajatella prosesseja kokonaan oman työnsä kautta.

Ohjaustiimin työskentely tapahtui omalla painollaan enkä ollut sen toimintaan millään tavalla osallinen tämän tutkimuksen aikana. Sen jäsenet toimivat huomattomasti projektin taustalla ja olivat läsnä ainoastaan projektin aloituspalaverissa. Ohjaustiimin päätöksiä projektipäällikkö toi esille ydintiimin palaverissa, mutta ohjaustiimin työskentelyn seuranta ei ollut osana tutkimusta.

Oma rooli projektissa oli asiantuntijarooli, jonka havainnointi on mielenkiintoista. Olen aiemmin ollut vastaavanlaisissa projekteissa enemmän konkreettisia toimia toteuttavana osapuolena. Nyt ensimmäistä kertaa olen ohjaavassa ja toimeenpanevassa roolissa, joka oli alkuun hieman hankala omaksua. Itse ei tarvinnut tehdä kaikkea ja pääasiassa miettiä, miten muiden tulisi käytännön työ toteuttaa. Tätä myös projektipäällikkö piti esillä koko tutkimuksen ajan ja piti hyvää huolta siitä, että kuormitus ei tule yksittäisille jäsenille liian suureksi.

Kuten jo aiemmin mainitsin, ydintiimin kahden muun asiantuntijan kanssa olen aiemminkin tehnyt töitä ja se helpotti yhteistä tekemistä. Turhaa jännitystä ei selvästi ydintiimin palaverissa ole ja jokaista palaveria leimaa vapautuneisuus ja positiivinen asenne. Tästä huolimatta tiimin motivaatio on korkealla, joka heijastuu yhteisten päätösten ja aikataulujen kunnioittamiseen. Palaverissa asialinja säilyy huulenheiton lomassa hyvin ja kukin tiimin jäsen hoitaa omat vastuunsa aikataulussa. Avun pyytäminen on myös todella helppoa tiimin sisällä, koska jäsenten vahvuudet ovat erilaisia ja keskittyvät eri osa-alueille. Sen suhteen tiimin jäsenten valikointi on onnistunut. Kaikkien työkuormasta pidetään myös hyvää huolta.

Projektia seuratessa täytyy ihailla asiantuntijoiden joustokkyä ja heittäytymistä. Suunnitteluun ja määritelmien tekemiseen on pyydetty toimijoita, jotka eivät alkuperäisessä kokoonpanossa ole olleet ja he ovat mukaan lähteneet positiivisella asenteella ja projektitiimiä tukien. On todettava, että projektia seurattaessa on vahvistunut näkemys yrityksen työntekijöiden joustavuudesta sekä yhteistyöhalusta ja -kyvystä.

Selvästi vaikeinta on pysyä mukana kokonaisuuden hallinnassa silloin, kun käsiteltävä aihe on itselle vieraampi. Esimerkiksi käyttöjärjestelmän teknisen toteutuksen palaveriin osallistuminen on hyödyllistä, jotta kokonaisymmärrys projektista laajenee. Mutta samalla se on vaikeaa, koska kaikki termit ja asiakokonaisuudet eivät ole omaa osaamista lähellä. Huomioitavaa oli se, että kuunteluoppilaana toimi eri palavereissa eri henkilö. Huomio saattaa kuulostaa hämmäntävältä, mutta itse koen kuunteluoppilaana olevan myös oppimiskokemus. Eri asiantuntijoiden osaamisen kunnioitus vahvistui ja oma tietämys kasvoi.

Vaikeaa oli pysyä mukana myös teknisen tiimin suunnittelupalavereissa tai kirjanpidon asiantuntijoiden matkassa. Kuitenkin näihin palavereihin osallistuminen avaa näkemystä kokonaisuuden osalta, vaikka yksityiskohtien ymmärtäminen jää ehkä vähemmälle. Tärkeintä mielestäni on huomata, miten valtavasta muutoksesta tässä projektissa on kyse Novian henkilökunnalle. Välillä tuntuu, että tiimi keskittyy paljolti teknisten haasteiden ratkomiseen ja minua huolettaa itse muutoksen vastaanottaminen ja henkilökunnan valmius muuttuviin toimintamalleihin. Novian projektihenkilöissä on ollut nähtävissä matkan varrella pientä turhautumista ja skeptisyyttä uuden toiminnanohjausjärjestelmän suhteen. Mietityttää miten paljon Novian henkilökunnan kesken on yhdessä käsitelty tapahtuvaa muutosta.

5 TULOKSET

Tutkimuksen tekeminen ei ollut aivan yksinkertaista. Oli haastavaa olla tiimin jäsenen ja tehdä muistiinpanoja itse projektin etenemisestä, mutta samalla miettiä myös tutkimuksen näkökulmasta tiimin toimintaa. Tutkijana olin osa tutkittavaa tiimiä ja itseni havainnointi oli välillä haastavaa. Jouduin matkan varrella muuttamaan kirjauskäytäntöjä ja keskittymään eri tavalla havainnointiin. Eriksson ja Kovalainen (2016, 171) toteavatkin, että seurantatutkimuksessa usein tarvitaan korjaavia ja uusia toimenpiteitä matkan varrella. Toimintatutkijan tulisi välttää suoraan toteuttavaa roolia, mutta samalla saada aikaan jotain muutoksia tutkittavassa kohteessa (Kuula 1999, 204–205). Helppoa tutkijan ja tutkittavan roolien yhteensovittaminen ei siis ole.

Ydintiimin työskentely oli tutkimuksen aikana kiitettävää. Yhteistyö toimi hyvin alusta alkaen. Ydintiimin kuuluva Novian asiantuntija pääsi hyvin mukaan yhteiseen viestintään ja hänelle projekti on varmasti monin verroin vaikeampi. Hän luottaa kokonaan meidän osaamiseemme ja pyrkii olemaan viestinnän välineenä projektiryhmän ja Novian henkilökunnan välissä. Pelinin (2020, 273) mukaan henkilövalinnat ovat kriittisiä, jotta tiimi toimii hyvin yhdessä. Aina projektipäälliköllä ei ole valtaa valita haluamiaan osaajia.

Projektipäällikkö oli alusta alkaen vahvasti yksi osa ydintiimiä. Omien heikkouksien myöntäminen toi esiin hänen vahvuutensa ja toi esille, miten paljon hän arvosti muiden osaamista. Projektipäällikön pahimpia puutteita on yksin tekeminen ja huono delegointi (Pelin 2020, 169). Tässä suhteessa projektipäällikkö onnistui tehtävässään hyvin.

Ydintiimin ja eri asiantuntijoiden yhteistyö toimi hyvin. Ilman asiantuntijoita eivät matkalle osuneita haasteita olisi saatu ratkaistua. Projektin edetessä myös huomattiin, että asiantuntijoita tarvittiin mukaan laaja-alaisemmin kuin alun perin suunniteltiin. Kuten Pelin (2020) toteaaakin, vaihtoehtoiset suunnitelmat ja varahenkilöiden miettiminen ennakoon, on yksi riskienhallinnan avainasioista (Pelin 2020, 231). Organisaatiomme on tottunut muutoksiin ja se oli huomattavissa täs-

säkin, sillä uudet asiantuntijat liittyivät palavereihin mielellään. Kokonaisuudessaan koko projektitiimin työskentelystä huokui yhdessä tekeminen sekä projektin tärkeyden arvostaminen. Tämä oli huomioitu hyvin riskikartoituksessa ja asiantuntijoita saatiin mukaan projektiin matkan varrella.

Englanninkielinen viestintä oli yksi haaste tässä projektissa. Huomasin, että kun kielenä ei toiminutkaan oma äidinkieli, oli huomattavasti tärkeämpää keskittyä selkeään viestintään. Oli mietittävä aiempaa tarkemmin, miten asiat tuon esille, jotta väärinkäsityksiltä vältytään. Olen sitä mieltä, että tämä jopa selkeytti yhteistä kommunikointia, kun piti harkitsevammin suhtautua asioiden esille tuomiseen.

Aikataulun osalta projekti eteni hyvin. Aikataulu suunniteltiin alussa ydintiimin jäsenten kanssa yhdessä, jonka tarkoituksena oli taklata mahdolliset epärealistisuudet. Siitä huolimatta aikataulua jouduttiin kahteen otteeseen tutkimuksen aikana muuttamaan johtuen testiversion haasteista. Aikataulun suhteen toki on vielä epäselvää, miten hyvin se pitää loppuprojektin ajan, mutta nähtävillä on kuitenkin, miten joustavasti tiimi on valmis sitä muokkaamaan tarpeiden mukaisesti.

Rekrytoinnin tuloksia on vaikea tässä vaiheessa havainnoida kokonaan, koska tutkimuksen päätyttyä hakuaika oli juuri umpeutumassa. Hakemuksia oli siihen mennessä saapunut kymmenen kappaletta. Hakijoiden osaaminen on vahvaa ja selvästi hakijoita ovat pitkiä työuria yrityksessämme tehneitä henkilöitä. Moni myös työskentelee esihenkilötehtävissä. Mielestäni tämä kuvastaa hyvää sitoutuneisuutta yritykseen ja halua kehittyä ja olla mukana kehitystyössä. Tilaisuus on ainutkertainen ja sekin varmasti motivoi hakijoita. Objektiivisuus hakijoiden suhteen on tärkeää etenkin, kun toimin kolmen hakijan esihenkilönä. Heidän kohdallaan hakuun varmasti vaikutti tutun henkilön läsnäolo ja toisaalta haluan myös ajatella, että siihen vaikutti myös luottamus minuun.

Huomasin nopeasti päätöksen avoimesta rekrytoinnista olevan oikea. Hakemuksia tuli monelta yhtiön eri toiminta-alueelta ja osaaminen oli monialaista. Uskon, että avoin haku myös loi positiivista ”pöhinää” koko organisaatioon, sillä kansainvälisiä projekteja on harvoin ja vielä harvemmin kuka tahansa pystyy työhön haakeutumaan. Tällä kertaa kriteerit perustuivat kunkin omaan osaamiseen eikä suinkaan omaan asemaan työyhteisössä. Hakemukseen tuli hakijoita myös oman

osaston työntekijöiltä, joka tuntui hieman monimutkaiselta aluksi. Pyrin vastaamaan heille samoin kuin muillekin hakijoille. Haasteena on pysyä objektiivisena, kun hakijoiden järjestystä määritellään, mutta onneksi siinäkin on tukena muut ydintiimin jäsenet.

Tutkimuksen aikana käsiteltiin pienempiä ja isompia kokonaisuuksia. Itselle ehkä vähän yllättävää oli se, että jokaisen vastuualueeseen suhtauduttiin samalla vakavuudella. Tarkoitin sitä, että projektin asiantuntijat ja ydintiimi ottavat vastuunsa tosissaan ja kaikenkokoiisiin asioihin annettiin täysivaltainen panos. Vasta tutkimuksen loppupuolella käytyjen Novian yhteisten palaverien jälkeen tajusin, miten vastuullisesta projektista tässä on kyse. Novian henkilökunnan luottamus meihin on valtavan suurta, sillä tässä vaiheessa projektia he eivät ole vielä päässeet edes näkemään PMS-järjestelmää lähemmin, saati testaamaan sitä itse.

Suurimpina havaintoina tutkimuksen aikana tein projektitiimin yhteistyössä ja viestinnässä. Viestintäalustana toimi teams, jonne projektipäällikkö kirjasi tarkasti palaverien sadon. Välillä itse kaipasin fyysisiä kokouksia verkkotapaamisten sijaan, vaikka ymmärrettävistä syistä se ei ollut mahdollista. Tämä korostui etenkin projektin Kick off-päivässä, joka olisi pitänyt ehdottomasti toteuttaa molemmissa kohdemaissa konkreettisella kokouspäivällä. Pelin (2020, 273–274) korostaa miten tärkeää on saada projekti positiivisella otteella alkuun ja kick off-käynnistysseminaarilla on tässä iso merkitys. Ei ole kyse ainoastaan projektin esittelystä vaan motivaation ja yhteisöllisyyden herättämisestä.

Tutkimuksen aikana vahvistui tunne siitä, että projektista tulee onnistunut. Kaikki mukana olevat asiantuntijat puhaltavat yhteen hiileen ja motivaatio projektin onnistumisessa on korkealla. Koko tiimin positiivinen asenne ja myönteinen suhtautuminen uusiin haasteisiin on yllättänyt itsenikin. Tästä saaduilla eväillä voi todeta, että osallistun mielelläni tulevaisuudessakin tämänkaltaisiin projekteihin.

Seurantatutkimus tai toisin sanoen toimintatutkimus sopi mielestäni hyvin tähän projektiin. Pääasiallinen syy kvalitatiivisen tutkimuksen käyttämiseen on tutkimusprojektin tavoite ja se riippuu tutkijan taustasta ja aikaisemmasta kokemuksesta. Laadullista tutkimusta usein myös käytetään, kun halutaan tutkia tai ym-

märtää jonkin ilmiön käyttäytymistä (Ghauri & Grønhaug 2010, 105.) Toimin tutkimuksessa hyvin eettisesti kunnioittaen ihmisten persoonia ja käyttäytymistä. En myöskään eritellyt kenenkään yksilön käyttäytymistä yksinään sitomatta sitä suurempaan kokonaisuuteen. Se, että tutkimuksesta ei kerrottu koko tiimille oli ydintiimin päätös, koska sen ei haluttu tuovan lisäpaineita muutenkin suuren muutoksen keskellä kamppailevaan henkilökuntaan.

6 POHDINTA

Kokonaisuudessaan tutkimus oli mielenkiintoinen projekti. Projektin sujuvuus ylitti ja tutkimuksen aikana arvostukseni lisääntyi organisaation asiantuntijoita kohtaan. Tutkimusprosessin suhteen jäi hieman epävarma tunne siitä, kiinnitinkö huomiota oikeisiin seikkoihin tai heijastiko oma positiivinen asenne liikaa projektiryhmän toiminnan arvioimiseen.

Jos aloittaisin nyt tutkimuksen uudelleen, en silti välttämättä kertoisi seurantatutkimuksesta koko tiimille. Helpointa tutkimuksen tekeminen olisi, jos tutkijalla ei olisi näin suurta roolia ydintiimissä. Toisaalta tiimissä oleminen helpotti havaintojen ymmärrystä.

Tutkimus oli hyödyllinen, mutta sitä olisi ehdottomasti pitänyt jatkaa projektin loppuun saakka. Tällöin saataisiin enemmän tuloksia kokonaisuuden hallinnasta. Nyt tutkimus jäi hieman tyngäksi rajallisen tutkimusajan vuoksi ja havainnot painottuvat vain projektin ensimetreille. Mietin, että olen tutkimuksen aikana päässyt havainnoimaan projektin kuherruskuukautta ja havainnot voisivat olla toisenlaisia projektin loppupäässä, kun työtä on tehty tiiminä kauemmin.

On myös miettimisen arvoista miten paljon projektissa mukana olevat ihmiset oppivat ja miten paljon he vievät uutta osaamistaan omiin työyhteisöihinsä projektin päätyttyä. Mielenkiintoisinta olisi ollut saada mahdollisuus jatkaa seurantatutkimusta implementoinnin jälkeen. Novian henkilökunta tulee käymään läpi suuren toimintamuutoksen, joka ei varmastikaan tule olemaan kaikille yhtä helppoa. Lisäseurannalla saataisiin myös tärkeitä havaintoja projektitiimin jäsenille heidän toimintansa konkreettisista seurauksista. Oppi olisi projektitiimin jäsenille suurin, jos tutkimusta jatkettaisiin pidempään.

Mitä minä itse opin tutkimuksesta ja koko prosessista? Olen aina ollut tekijätyyppi, joka nauttii saadessaan luoda jotain uutta ja näkyvää. Nyt asiantuntijarooli oli haastavampi, koska konkreettinen työ piti suunnitella muiden kontolle. Jo tämän muutaman viikon aikana opin valtavasi projektin johtamisesta. Tärkeintä ei ole oma tekeminen vaan yhdessä onnistuminen ja joustava yhteistyö.

LÄHTEET

Eriksson, P. & Kovalainen, A., 2016. 2. painos. Qualitative Methods in Business Research, London: SAGE.

Ghuri, P. & Grønhaug, K., 2005. Research Methods in Business Studies. A Practical Guide. 4. painos. London, Prentice Hall.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. 19. painos. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Kananen, J. 2013. Design research (applied action research) as thesis research. A practical guide for thesis research. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karlsson, B. & Helin Lövingsson, F. 2004. Johtamisen näkökulmat, peruskäsitteitä ja -malleja. 3. painos. Edita Publishing Oy.

Karlsson, Å. & Marttala, A. 2001. Projekti kirja. Onnistuneen projektin toteuttaminen. Talentum Media Oy.

Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja pyrkimyksiä. Vastapaino.

Malmelin, N. 2021. Radikaali uudistuminen. Miten johtaa murroksessa. Kauppa-kamari.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. 1. painos. Helsinki: Talentum.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Pelin, R. 2020. Projekti hallinnan käsikirja. 8. uudistettu painos. Projektijohtaminen Oy Risto Pelin.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. WSOYpro Oy.