

UUSIA ELEMENTTEJÄ TUTKIMUSSUUNNITTELUUN

Toimivan tutkimussuunnitelman uudet tuulet

Niku Raatikainen

Opinnäytetyö
Toukokuu 2011

Liiketalouden koulutusohjelma, Tiimiakatemia



Tekijä(t) RAATIKAINEN, Niku	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 09.05.2011
	Sivumäärä 40	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus	Verkkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi UUSIA ELEMENTTEJÄ TUTKIMUSSUUNNITTELUUN		
Koulutusohjelma Yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma, Tiimiakatemia		
Työn ohjaaja(t) PARTANEN, Johannes		
Toimeksiantaja(t) TOIVANEN, Heikki, TkT, Tiimiakatemia		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Jyväskylän ammattikorkeakoulun Tiimiakatemiassa toimii vuosittain keskimäärin 10 osuuskuntaa eli tiimiyritystä. Jokaisella tiimiyrittelyllä on 3-4 henkilön johtoryhmä, joka on valittu tiimiyrittelyksen sisältä. Syyskuussa 2011 mahdollisesti alkavassa tutkimusprojektissa on tarkoitus tutkia ja kehittää osuuskuntien johtamista ja tiedonjakamista. Tutkimusprojektiin otetaan mukaan Jyväskylän ammattikorkeakoulun Tiimiakatemia ja Mondragonin yliopistosta Espanjasta osuuskuntamuotoisia tiimiyrittelyjä.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa suuntaa antava tutkimussuunnitelma projektille ja samalla kehittää tutkimusprojektien tutkimussuunnitelmien tekemisen käytäntöä. Tutkimussuunnitteluun oli tarkoituksena tuoda kaupallista näkemystä johtamisen, markkinoinnin ja myynnin näkökulmasta. Opinnäytetyössä oli tarkoitus tuoda käytännönläheisyyttä tutkimussuunnitteluun.</p> <p>Tutkimus suoritettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimukseen osallistui tutkimusprojektiorganisaatioissa työskenteleviä tai aikaisemmin työskennelleitä henkilöitä. Tutkimus toteutettiin haastattelu- ja sähköpostikyselynä. Tutkimustuloksien avulla kehitettiin vanhoja käytänteitä ja luotiin uusia ideoita tutkimusprojektien suunnitteluun. Tutkimustulokset tuottivat tuloksina jo nykyisin toimivia käytänteitä, sekä uusia ideoita.</p> <p>Opinnäytetyön teoriassa ja johtopäätöksissä korostettiin vahvasti uusia elementtejä, kuten johtamista, myyntiä ja markkinointia. Tutkimussuunnitelmaan ei sisälly ainoastaan tutkimusteknisiä asioita, vaan vahvasti käytännönläheisyyttä projektityöskentelyyn. Tuotettu opinnäytetyö tuo tutkimussuunnittelusta vastaavalle henkilölle työkaluja, uusia elementtejä sekä uusia näkemyksiä käytännönläheisempään suunnitteluun.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Johtaminen, laadullinen tutkimus, markkinointi, myynti, suunnittelu, tutkimussuunnitelma, viestintä.		
Muut tiedot		



Author(s) RAATIKAINEN, Niku	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 09052011
	Pages 40	Language Finnish
	Confidential () Until	Permission for web publication (X)
Title NEW ELEMENTS TO RESEARCH PLANING		
Degree Programme Degree Programme in Business Administration, Team Academy		
Tutor(s) PARTANEN, Johannes		
Assigned by TOIVANEN, Heikki, Team Academy		
<p>Abstract</p> <p>Team Academy is part of JAMK University of Applied Sciences. There are annually 10 co-operatives or team companies on an average at Team Academy. Each team company has a 3 to 4 person management team managing the company. In September 2011 a research project will start. The idea of the study is to examine and develop management and communication in co-operatives. There will be 2 to 4 team companies from Team Academy and Mondragon University in Spain participating in the study.</p> <p>The purpose of the Bachelor's Thesis was to produce a research plan for the project, and, in addition, to develop practices of designing research plans. One of the objectives was to bring the business point of view to research planning, for example views of leadership, management, selling and marketing. Another objective was to bring a practical approach to the research planning.</p> <p>The research methods were qualitative, and the participants of the study have worked or are working in research organizations or projects at the moment. The study was conducted by e-mail and interviews. Practices and new idea were developed, based on the results. The results were utilized in new practices and as new approaches.</p> <p>New elements, such as leadership, selling and marketing, were raised as important knowledge in the theory and conclusion parts. There is lot of project planning in the new research plan. The Bachelor's Thesis will provide the research planners tools, new elements and new visions to make the planning more practical.</p>		
Keywords Research plan, leadership, management, planning, communication, marketing, sales		
Miscellaneous		



SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	2
2 TUTKIMUSPROJEKTIN TEORIAA	5
2.1 Johtaminen	6
2.2 Projektin johtaminen.....	11
2.3 Viestintä.....	13
2.4 Myynti	15
2.5 Markkinointi.....	19
3 TOTEUTUS JA TUTKIMUSTULOKSET.....	21
3.1 Hyvän tutkimussuunnitelman elementtejä	21
3.2 Tutkimussuunnitelman tärkeimmät painopistealueet.....	22
3.3 Johtamisen merkitys tutkimussuunnitelmassa.....	22
3.4 Viestinnän merkitys tutkimussuunnitelmassa.....	23
3.5 Myynnin ja markkinoinnin näkyminen tutkimussuunnitelmassa.....	24
4 JOHTOPÄÄTÖKSET	25
4.1 Tutkimusprojektin kuvaus.....	25
4.2 Tutkimuksen sisältö	26
4.3 Projektioorganisaatio	28
4.4 Projektin ajalliset tavoitteet.....	28
4.5 Viestintä.....	30
4.6 Lisäelementit	31
5 POHDINTA	34
LÄHTEET	36
LIITTEET	37
1. Jyväskylän ammattikorkeakoulun projektin arviointilomake projektia aloitettaessa	37
2. Kyselylomake	39
3. Tutkimukseen osallistujat	40

1 JOHDANTO

Opinnäytetyö on tutkimussuunnitelma mahdolliselle tutkimusprojektille, joka on tarkoitus aloittaa syyskuussa 2011. Opinnäytetyöllä on tarkoitus tuoda uusia elementtejä ja uudenlaista näkökulmaa tutkimussuunnitteluun yleensä. Opinnäytetyön tavoitteena on se, että tämä alustava tutkimussuunnitelma nopeuttaa ja tehostaa projektin aloitusta ja suunnittelua, sekä osoittaa kuinka tärkeitä esisuunnittelu ja -valmistelu ovat. Lopputuloksena on toimiva, kannustava ja realistinen tutkimussuunnitelma. Opinnäytetyö tukee erinomaisesti omaa ammatillista kehitystä, koska tulen varmasti tekemään tulevaisuudessa useita suunnitelmia sekä tulen johtamaan projekteja ja osallistumaan niihin.

Tutkimusmetodi ja tutkimusongelma

Opinnäytetyön tutkimus tullaan toteuttamaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, jotta vastauksista saadaan käytännönläheisiä ja todellista elämää kuvaavia vastauksia. Tutkimus toteutetaan tutkimusprojektiin osallistuville tahoille ja yhteistyökumppaneille (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161).

Tutkimuskysymyksenä on: Kuinka rakennetaan toimiva tutkimussuunnitelma tutkimusprojektiin? Tutkimuksen avulla kootaan raportti toimeksiantajalle sekä tehdään projektiin osallistuville ja yhteistyökumppaneille suuntaa antava tutkimussuunnitelma. Materiaalipaketti avustaa heidän työtään tulevaisuudessa ja auttaa heitä suunnittelemaan projekteja ja osallistumaan projekteihin.

Opinnäytetyön tutkimukseen osallistuvilta kartoitetaan hyvän tutkimussuunnitelman elementtejä. Lisäksi kartoitetaan uudenlaisen tutkimussuunnittelun ydinasioita. Tutkimukseen osallistuvilta kerätään lisäksi uusia ideoita, jotta tutkimussuunnitteluun saadaan uusia näkemyksiä. Tutkimus toteutetaan sähköpostilla lähetettävällä kysymyspatteristolla tai henkilökohtaisella haastattelulla. Tutkimuksen otanta päätettiin pitää pienenä, mutta monipuolisena.

Tutkimusprojektin esittely

Mahdollisen tutkimusprojektin tarkoituksena olisi tutkia osuuskuntien johtoryhmien tiedonjakamista ja toimintaa. Tutkimusprojektin alustava suunnittelu on aloitettu, sekä mahdollisten yhteistyökumppaneiden kanssa on aloitettu neuvottelut. Tällä hetkellä ei ole päätöstä projektin aloittamisesta. Rahoitushakemus lähetetään toukokuussa 2011. Tutkimus tehtäisiin Jyväskylän ammattikorkeakoulun toimesta. Tutkimusprojekti alkaisi syksyllä 2011, projektia on aloitettu suunnittelemaan ja kartoittamaan. Tulosten perusteella olisi tarkoitus kehittää johtoryhmien toimintaa ja tiedonjakamista.

Tutkittavat osuuskunnat tulisivat Baskimaasta Espanjasta ja Suomesta. Baskimaan osuuskunnat opiskelevat Mondragonin yliopistossa. Osa Suomen osallistujista toimii Jyväskylän ammattikorkeakoulun Tiimiakatemiassa. Tutkimus tullaan tekemään haastattelututkimuksina sekä dialogimittauksina. Mittauksiin otetaan 2-4 johtoryhmää/tiimiä. Tutkimusprojektiin olisi tarkoitus saada yhteistyökumppaneita koulutus- ja yritysmaailmasta.

Seuraavassa on esiteltynä projektin alustava aikataulu. Ensimmäisessä vaiheessa tapahtuu suunnittelu ja aloitus. Suunnittelu vaiheessa mukana on projektin ydinryhmä ja neuvotteluissa mukana oleva tahot sekä Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Ensimmäisessä vaiheessa haetaan projektille rahoitus. Rahoitushakemukset lähetetään toukokuun 2011 kuluessa. Tutkimusvaiheessa kerätään tarvittava data. Tutkimuksen tarkka suunnittelu tehdään elokuussa 2011, elokuussa myös sovitaan tarkemmat ajankohdat projektiorganisaation ja tutkimukseen osallistujien kesken. Tutkimushaastattelut ja dialogimittaukset aloitetaan syyskuussa 2011. Tutkimushaastattelut kestävät maaliskuulle 2012 asti. Kun tutkimustulokset on kerätty, alkaa käsittely- ja kehitysvaihe ja aletaan kehitystyö ja kehitysraportin laatiminen. Käsittely- ja kehitysvaihe kestää syksyllä 2012 asti. Projektin päättämisen vaihe ajoittuu syksyllä 2012, jolloin suoritetaan tulosten julkistamisen toimet sekä projektin päättämisen toimet. Näiden tarkka suunnittelu ja käytännön työt suoritetaan aikaisempien vaiheiden aikana.

Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyö liittyy Jyväskylän ammattikorkeakoulun Liiketoiminta ja palveluyksikön yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma Tiimiakatemia mahdolliseen tutkimusprojektiin. Opinnäytetyö on alustava tutkimussuunnitelma projektiin. Toimeksiantajana toimii Tiimiakatemia. Tiimiakatemiassa opiskelijat opiskelevat liiketaloutta ja yrittäjyyttä oman tiimiyrityksen kautta. Opiskelijat toimivat osuuskunnissa, joissa on keskimäärin 15 jäsentä. Osuuskunnat tekevät projekteja asiakkaiden kanssa, projekteja on vuosittain kymmeniä.

Jyväskylän ammattikorkeakoulu tarjoaa korkeakoulututkintoon johtavaa koulutusta, ammatillista opettajakoulutusta ja myös oppisopimustyyppistä täydennyskoulutusta. Jyväskylän ammattikorkeakoulussa opiskelee yli 8000 opiskelijaa, ja Jyväskylän ammattikorkeakoululla on toimipisteet Jyväskylässä ja Saarijärven Tarvaalassa. Jyväskylän ammattikorkeakoulu on toistuvasti ollut Taloustutkimus Oy:n toteuttaman Korkeakoulujen imago tutkimuksessa kolmen parhaan joukossa. (Tutustu JAMKIin n.d.)

2 TUTKIMUSPROJEKTIN TEORIAA

Uusia tuulia tutkimusprojektien tutkimussuunnitelmiin

Opinnäytetyössä käsitellään tutkimusprojektin tutkimussuunnitelmaa ja teoriaosuuteen on kerätty teoriaa eri osa-alueilta. Teoriaosuuteen on kerätty huomattava määrä teoriaa niin sanotuilta uusilta osa-alueilta. Uusien osa-alueiden tuomisen tutkimussuunnitelmaan on tarkoitus tuoda uusia näkemyksiä ja vaihtoehtoja tutkimusprojektien tutkimussuunnitelmiin. Teoriaosuudessa on painotettu käytännön työntekoa ja työnteon taustalla olevia asioita, eikä niinkään tutkimusmenetelmiä ja -tekniikoita.

Tutkimusprojektin tutkimussuunnitelma

Tutkimussuunnitelman on tarkoitus selvittää organisaatiolle, työryhmälle, partnereille ja sidosryhmille, mitä aiotaan tutkia ja mitä tutkimuksella tavoitellaan. Tutkimussuunnitelma käsitteenä rajoittuu liikaa vain tieteellisen tutkimuksen suunnitelmaan. Tässä opinnäytetyössä tutkimussuunnitelmalla tarkoitetaan tutkimus- ja projektisuunnitelman yhdistelmällä. Projektisuunnitelmasta tulee suunnitteluun ja projektiin liittyvät asiat. Suunnitelmien yhdistelmässä tutkimussuunnitelmasta otetaan tutkimukseen liittyvät asiat, eikä niinkään suunnitteluun liittyviä asioita.

Projektin suunnittelu

Panostaminen projektin suunnitteluun ja johtamiseen ovat ensiarvoisen tärkeitä elementtejä. Projektin kokonaisvaltainen ja käytännön läheinen suunnittelu on kaiken a ja o. Projektia suunniteltaessa on pidettävä päämäärä ja tehtävä kirkaana mielessä. Usein projektit suunnitellaan vain suunnittelemisen takia ja suunnitelmista tulee pöytälaatikkosuunnitelmia. Käytännön merkitys on suuri suunniteltaessa projektia. Ihmiset sitoutuvat projektiin paremmin, kun he ymmärtävät mitä oikeasti tehdään, miksi tehdään ja milloin tehdään.

Projektia johtavan tulee muistaa päivittää suunnitelmaa projektin kuluessa, jotta kaikkiin muutoksiin reagoidaan, eikä tule ikäviä yllätyksiä jotka olisi voitu välttää reagoimalla. Projektisuunnitelma ei siis ole lopullinen vaan se kehittyy toiminnan ohessa. Ennakointi toimii tiettyyn rajaan asti. Virheitä ei pidä jäädä ihmettelemään ja suremaan vaikka ne olisi tullut suunnittelun johdosta, vaan on opittava, jatkettava työtä ja parannettava. Johtajalle ja työryhmälle on tärkeämpää pitää päälinjat mielessä ja yksityiskohtiin tulee keskittyä, kun edellisestä työvaiheesta on selvillä. (Ruuska 2007, 177.)

Projektisuunnitelman laatimisesta vastaa pääasiallisesti projektipäällikkö, joka tekee ensimmäisen version kun projekti päätetään toteuttaa. On muistettava, että projektiryhmän tulee olla mukana suunniteltaessa projektia, jotta he voivat vaikuttaa suunnitelmaan, ja sitä kautta he sitoutuvat tehtävään paremmin. Projektisuunnitelmassa määritellyt asiat ovat suorassa yhteydessä projektin lopputulokseen ja menestymiseen, on luotava konkreettiset tavoitteet, eritellä työvaiheet ja osoitettava mitä on saatava aikaan. Projektisuunnitelma on hyvin paljon organisointisuunnitelma, eli kuka tekee, mitä tekee ja mihin mennessä, tämän myötä työryhmälle syntyy kuva heiltä odotettavista töistä. Suunnittelu aloitetaan rungon ja yleisosien tekemisellä sekä rajaa työkokonaisuudet alustavasti. Sen jälkeen resursoidaan työmäärät ja työtehtävät henkilöstön jälkeen, ja sitten suhteutetaan henkilöstön työt toisiinsa. Suunnitellessa projektia tarvitaan työtä yksilö-, pari- ja ryhmätyöskentelyä (Mts. 179).

2.1 Johtaminen

Organisaation johtaminen

Tutkimusprojektissa organisaatio ei tavoittele voittoa, ja siksi ihmisten toiminta on erilaista verrattuna rahallisen panostuksen organisaatioihin. Johtajalle on tehokkaampaa motivoida ihmisiä, jos toiminnassa on raha ja rahallinen vastuu mukana. Kun toiminnassa ei ole rahallista painetta tai voiton tavoittelua on ihmisten henkilökohtaiset ominaisuudet oleellisen tärkeitä. Johtajaa valittaessa on tärkeää keskittyä siihen mitä hän on tehnyt, eikä hänen heikkouksiin. Seu-

raavaksi tulisi tarkastella kyseistä organisaatiota ja mikä on kiireisin kehittä-mishaaste. Kun tarve tiedetään, tiedetään millainen johtaja tarvitaan. Tarpei-den kartoitus ja sitä kautta oikeanlaisen johtajan löytäminen onkin erittäin tärkeää. (Drucker 2008, 32.)

Hajautetun tai voittoa tavoittelemattoman organisaation johtamisessa ja joh-tamisessa yleensä on erittäin tärkeää konkreettisten päämäärien asettaminen ja henkilöstön sitouttaminen tehtävään työhön. On myös tärkeää keskustella ja määrittää millaiset päämäärät ja tavoitteet sopivat kyseiseen organisaatioon ja sen tehtävään. On tärkeää määritellä organisaation todellinen tehtävä. ”Meidän tehtävä on terveydenhoito.” Tämä on kuitenkin väärä määritelmä, koska sairaala ei hoida terveyttä vaan sairautta. Me itse hoidamme terveyt-tämme, ja kun terveydenhoitomme pettää, silloin tarvitaan sairaalaa. Organi-saation on toimiessaan myös hyvä miettiä, tekeekö se oikeita asioita, vai asi-oita oikein. (Mts., 21-22.)

Johtamisessa tulee huomion kiinnittyä tekemisen tasoon ja vahvuuksiin. On tärkeää, että tehdään paremmin se, mikä jo osataan hyvin, koska kaikki ei osaa kaikkea. Johtajan on käännettävä katse mahdollisuuksin ja tarpeisiin, miten voidaan vaikuttaa asioihin, että ne oikeasti muuttuvat. Johtajan tulee miettiä niitä itse ja alaisten kanssa, koska yleensä alaiset näkevät asioita eri-lailla kuin johtaja. Kun vaikutetaan asioihin, tehdään asioita hyvin sekä keski-tytään ihmisten ja rahan sijaan myös osaamiseen, syntyy uudenlainen suori-tuskyvyn ulottuvuus. Ihmiset saadaan sitoutumaan työhön kun he uskovat oi-keaan asiaan ja todella uskovat siihen. Sitoutuminen on ensiarvoisen tärkeää, koska sitoutumisella luodaan onnistumisen edellytykset, kun taas sitoutumat-tomuudella varmistetaan epäonnistuminen. Johtamisen ja organisaation on-nistumiseen vaaditaan kolme asiaa: mahdollisuus, osaaminen ja sitoutuminen. (Mts. 24-25.)

Johtajalla tärkeää on säilyttää tasapaino. Johtajalla yksi päätehtävistä on ta-sapainoilla kauaskantoisten ja nykyhetken asioiden, laajojen kokonaisuuksien ja ärsyttävien pikkuasioiden välillä. Johtamista voisi kuvata kiikkerän kanootin

melomiseen – tasapainoilua. Toisen tasapainoilua vaativa osa-alue on kokonaisuuden ja yksittäisen avun tarpeessa olevan ihmisen välillä. Haastavuutta johtajan arkeen tuo myös tasapainoilu yhteen asiaan keskittymisen ja riittävän hajauttamisen välillä. Ihminen, jota autat yksittäisessä asiassa arvostaa apuaasi, mutta toinen voi ajatella samalla, ettet keskity päätyöhösi eli kokonaisuuden hallintaan. (Drucker 2008. 38-39.)

Johtajan tulee työssään tehdä ja miettiä äärimmäisen paljon, on ohjeistusta, vastuuta, palavereita, raportteja ja paljon mitä ei toimenkuvaan varsinaisesti kuulu. Edellä mainittujen lisäksi on paljon asioita mitä johtaja ei saa tehdä. Yksi oleellisimmista on, ettei tule olettaa, että kaikki ihmiset ymmärtävät mitä tehdään ja miksi. Valitettavaa myös on, että työssä tapahtuu asioita nopealla tahdilla ja vaikka johtaja haluaisikin, ei hänellä aina ole mahdollisuutta keskustella asioista ja päätöksistä henkilöstön kanssa. Asioiden perusteellinen selvittäminen ja eri vaihtoehtojen läpikäynti henkilöstön kanssa auttaa heitä ymmärtämään miksi mikäkin päätös on tehty. Näin vältetään tai vähennetään turhaa arvostelua siitä, ettei johto mieti asioiden kaikkia laitoja. Kun henkilöstö saadaan ymmärtämään päätösten taustat ja perusteet, he tulevat mukaan ja tämä tuo sitoutumista. Johtaja ei saa pelätä organisaation johtohahmoja. Jokaisesta organisaatiosta löytyy niin sanottuja piilojohtajia, jotka ovat eteviä töissään ja haluavat kehittää toimintaa. Jotkut johtajat kokevat he uhkana, mutta johtajan on ymmärrettävä että etevien ihmisten ympäröimänä tulokset ovat paremmat, vaikkakin he saattavat yrittää paikallasi. Johtaja ei myöskään saa ikinä ottaa kaikkea kunniaa itselleen eikä haukkua alaisiaan. Ne johtajat muistetaan, jotka jakavat suurimman osan kunniansta työtovereilleen. (Mts. 40-41.)

Henkilöstöä rekrytoitaessa on hajautetussa organisaatiossa vahvuutena se, että asiantuntemusta ja erityisosaamista voidaan hakea toimipaikasta riippumatta. Itsenäinen työskentely ja tulosorientoituneisuus ovat vaatimuksia hajautettua organisaatiota rekrytoitaessa. Rekrytoinnissa on tärkeää löytää oikeanlaiset henkilöt, koska työskentely koetaan haastavammaksi kuin paikallisessa työssä. (Mts. 89.)

Ryhmää luotaessa ja rekrytoitaessa on aloitettava tehtävästä, eikä ihmisistä. Ensiksi mietitään mikä on varsinainen tehtävä ja visio, sen jälkeen on mahdollista löytää oikeat ja oikeanlaiset ihmiset tekemään tulokset ja saavuttamaan päämäärät. Ryhmän luominen on systemaattista ja kovaa työtä. Ilman toimivia työryhmiä tai tiimejä ei organisaatiot toimi, oli kyseessä pieni projektiryhmä tai suuri organisaatio. Vaikka aina tarvitaan tiimejä, tiimeissä kuitenkin johdetaan yksilöitä. (Drucker 2008, 152.)

Organisaatiolle ja johtajalle on erittäin tärkeää luoda toimiva, motivoiva ja tuloksia tuova strategia. Pelkät suunnitelmat eivät riitä vaan strategiat ovat ne, jotka muuttavat suunnitelmat tuloksiksi. Strategiat johtavat työhön, jotta syntyisi tuloksia. Suunnitelma yleensä sidotaan kauniisiin ja laitetaan hyllyyn, johon suunnitelma sitten jää. Oli kyse yrityksestä, koulutusorganisaatiosta tai tutkimussuunnitelmasta, tarvitsevat kaikki strategian siihen kuinka käytäntö toteutetaan. Pelkkä suunnitelma ei tulisi olla hyvän omantunnon takeena. (Mts. 69.)

Voittoa tavoittelemattomien yritysten ja projektien on vaikea vastata kysymyksen, mitkä ovat niiden tulokset. Tutkimusprojektissa on vaikea miettiä tuloksia, mihin oikeasti pyritään. Tulostavoitteita määritettäessä on tärkeää asettaa tavoitteet tarpeellisille tuloksille, koska silloin väärinkäytetään resursseja, jos kertyneet tulokset eivät ole niitä mitä olisi pitänyt tavoitella (Mts. 140).

Hajautetun organisaation johtaminen

Hajautetussa organisaatiossa joukko ihmisiä työskentelee toisistaan erillään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Yhteisen tehtävän toteuttamisen edellyttämä vuorovaikutus ja kommunikointi tekevät erillään toimivista ihmisistä työorganisaation. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 14.)

Hajautetut organisaatiot voidaan kuvata kolmen tyyppisinä. Maantieteelliset organisaatiot, jossa toimipisteet tai henkilöt toimivat eri puolilla maata tai maapalloa. Ajallisesti hajautuneet organisaatiot, jotka toimivat eriaikaisesti joko

vuorokaudessa tai pitkällä aikavälillä. Sen lisäksi ovat organisaation rajat ylittävät organisaatiot, tätä kutsutaan myös verkosto-organisaatioksi. Verkosto-organisaatiossa osapuolet tulevat eri yrityksistä tai organisaatioista, mutta heitä yhdistää yhteinen tehtävä ja toimeksianto. (Mts. 61.)

Tutkimusprojektioorganisaatiossa toimitaan hajautetussa organisaatiossa, joten johtamiseen tulee erilaiset haasteet, kuin normaalissa organisaatiossa. Tutkimusprojektissa on monenlaisia toimijoita, esim. tutkijoita, partnereita, yhteistyökumppaneita sekä tutkittavia. Näiden johtaminen voi olla haastavaa varsinkin pitkäjänteisessä tutkimuksessa. Johtajalla tulee olla varma ja pitkäjänteinen ote johtamisesta.

Hajautetun organisaation johtajalla tulisi olla seuraavia ominaisuuksia:

- Avoin, myönteinen asenne, joka kohdistuu ratkaisujen hakemiseen sen sijaan. Että johtaja hakisi syitä olla jatkamatta hajautettua työtä.
- *Tuloksiin suuntautuva johtamistyyli. Muodollista rakennetta ja toimintatapaa sekä kontrollia painottavat eivät ole todennäköisesti tehokkaita johtajia.*
- *Tehokkaat sekä viralliset että epäviralliset viestintätaidot etäällä työskentelevien ja paikallisten työntekijöiden suuntaan.*
- *Kyky delegoida tehokkaasti ja seurata, että työ tulee tehdyksi.*

(Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 85.)

Tärkeää hajautetun organisaation johtamisessa on johtajan persoonallinen ote, henkilöiden välinen suhde, johtajan osallistuminen ja ongelmatilanteiden ratkaisu. Näillä toimenpiteillä ja elementeillä johtaja saa organisaation toimimaan. Hajautettua organisaatiota johtaessa johtaja ei voi luottaa pelkkään henkilökohtaisiin vahvuuksiin ja karismaan, joka auttaa paikallisissa työtilanteissa. Päätöksentekotyyli, kontrollointitapa, luottamus työntekijöihin ja heidän osallistaminen ovat hyvin erilaisia verrattuna paikallisen organisaation johtajaan. (Vartiainen ym. 2004, 85.)

Jokaisessa organisaatiossa ja projektissa on tietyt onnistumismahdollisuudet ja johtajalla onkin suuri rooli ja tehtävä keskittyä niihin. Johtajan tulee olla koko ajan tietoinen hajautetun organisaation toimista ja reagoida, jotta yhteinen päämäärä toteutuisi. Vartiainen ym. (2004, 103-104.) listaavatkin muutamia asioita joilla on vaikutusta ennustettaessa yhteistyön onnistumismahdollisuuksia: Yhteinen tietämys ja ymmärrys, yhteinen halu yhteistyöhön, töiden kytkeä toisiinsa, yhteistyövalmius, teknologinen valmius. Nämä tekijät auttavat aloitettaessa projektia tai luotaessa työryhmää.

2.2 Projektin johtaminen

Projektipäällikkö on projektin operatiivinen johtaja, ja vastaakin asioiden toimivuudesta. Projektipäällikkö on projektin päivittäisjohtaja, oli kyseessä paikallinen organisaatio tai hajautettu organisaatio. Hajautetussa organisaatiossa päivittäisjohtaminen on haastavampaa ja vaatii enemmän. Johtajalta vaaditaan luovuutta ja hyviä hermoja johdettaessa hajautettua projektiorganisaatiota. Varsinkin hajautetussa organisaatiossa johtajan tulee delegoida ja koordinoita toimintaa. Lisäksi luottamus alaisiin on ensiarvoisen tärkeää, koska henkilöstö ei ole aina paikalla. Projektijohtamisessa pätee samat lainalaisuudet kuin muussakin johtamisessa, on tärkeä asettaa kannustavat päämäärät ja tavoitteet, on kannustettava ja on seurattava (Ruuska 2007, 137).

Ruuska (2007, 140-141.) listaa hyvän projektipäällikön ominaisuuksiksi seuraavat elementit: osaava, tietävä, älykäs, luova, tavoitteisiin sitoutunut, päättäväinen, avoin, kommunikointikykyinen, riippumaton aloitteentekijä, rohkea, karismaattinen, innostava ja huumorintajuinen. Tämä lista pätee projektipäälliköstä mihin tahansa muuhun johtajaan. Projektipäällikön tulee muistaa johtamisessaan ihmissläheisyys ja ihmisjohtaminen, eikä vain keskittyä kontrollointiin, raportteihin ja mittareihin. Johtamisessa kuten muussakin elämässä on löydettävä ns. kultainen keskitie onnistuakseen.

Projektin johtamisessa on oleellista visioiden eli päämäärien merkitys. Kun visioista saadaan houkuttelevia ja motivoivia, on johtajan työ helpompaa ja te-

hokkaampaa. Berkun (2006, 91-94.) määrittelee hyvien visioiden viisi ominaisuutta: yksinkertaistaminen, tavoitteellisuus, kiteyttäminen, inspiroivuus ja muistettavuus. Vision yksinkertaistaminen auttaa ihmisiä ymmärtämään toimintaa ja tarkoitusta, koska aina ihmisillä herää kysymyksiä. Vision tuominen toimintaan alusta asti auttaa sitouttamaan ihmisiä. Tavoitteellisuus tuo ihmisille selkeän aikomuksen siitä mitä halutaan saavuttaa. Hyvin määritettyjen tavoitteiden kirjoitus on haastavaa, ja johtajan tulee olla valmis moneen eri versioon tavoitteesta. Kiteyttäminen tuo visiolle tehokkuutta, eikä turha epäselvyys pilaa sitä. Kiteyttämisen avulla ihminen pääsee syvemmälle visioon ja sitoutuminen lisääntyy. Inspiroivuus on tärkeää motivaation kasvattamisen ja lisääntymisen kannalta. Ihminen tarvitsee toimintaansa inspiraatiota, ja sitä myös toistaa, asiat unohtuvat helposti. Johtajalla on ensiarvoisen tärkeä rooli inspiroinnissa. Inspiraatio auttaa ihmisiä myös kehittämään uutta ja tuomaan uutta sisältöä toimintaan. Muistettava, suora ja rehellinen visio helpottaa arkea, ja ei tarvitse muistella päämäärää päivittäin. Työryhmälle tulee tarjota vahvoja käsitteitä ja ajattelutapoja työstä. On tärkeää visiota mietittäessä varata aikaa ja energia sen laatimiseen, jottei hätäillä joka taas vähentää sitoutumista ja motivaatioita. Johtajalla on vaativa rooli visiota luotaessa ja sitä eläessä arjessa, joskin onnistuessaan tulokset ovat loistavat.

Luottamuksen rakentaminen on johtajana toimimisen eilinehtoja ja luottamus rakentuu sitoutumisen kautta. On huomattavasti vaikeampaa rakentaa luottamusta, kuin menettää se. Monet johtajat eivät ikinä saa rakennettua luottamusta, kun taas hyvä johtaja voi menettää vankan luottamuksen yhdellä virheellä tai luottamuksen pettämisellä. Menetetyn luottamuksen takaisin saaminen on äärimmäisen vaikeaa, koska ihminen kyseenalaistaa luonnostaan luottamuksen pettäneen ihmisen teot ja sanat. Seuraavassa on listattuna toimivan sitoumuksen osatekijät:

1. Sitoumus annetaan omasta halusta, ketään ei voi pakottaa tai määrätä sitoutumaan.
2. Sitoutumista ei anneta kevyesti, vaan vaadittava työ, resurssit ja aikataulu otetaan tarkasti huomioon. Kun ihminen sitoutuu, hän hyväksyy ulkopuolisen asettamat normit.

3. Osapuolten välillä on yhteisymmärrys siitä, mitä tulee tehdä, kenen toimesta ja milloin. Johtajalla on suuri vastuu siitä, kaikki on ns. samalla sivulla.
4. Sitoumus tehdään avoimesti ja julkisesti tiedettäväksi. Ryhmä tarvitsee esimerkkejä ja johtajan tulee olla esimerkkinä, jos johtaja ei sitoudu, tuskin alaisetkaan.
5. Vastuussa oleva henkilö pyrkii täyttämään sitoumuksen vaikka tarvitsisi siihen apuakin. Ei ole johtajan heikkoutta, jos hän pyytää apua.
6. Jos ennen määräpäivää tapahtuu jotakin sellaista, joka vaikuttaa sitoumuksen jompaankumpaan osapuoleen, tästä ilmoitetaan etukäteen ja neuvotellaan uusi sitoumus. Reagointi on tärkeää, ettei tapahdu peruuttamattomia virheitä, koska sitoutumattomuuden takia tulee paljon virheitä ja motivaation puutetta.

(Berkun 2006, 210.)

2.3 Viestintä

Projektiviestintä

Viestinnällä tarkoitetaan sanomien vaihdantaprosessia lähettäjän ja vastaanottajan kesken tietyssä kulttuurisessa ja fyysisessä kontekstissa. Näiden sanomien tehtävä on kantaa informaatiota. Viestinnällä ymmärretään myös merkityksien tuottamista, jakamista ja tulkintaa. Viestintä muuttuu kulttuurin ja ajan muuttuessa, varsinkin nykyhetkessä viestintä ja viestintävälineet muuttuvat ja kehittyvät koko ajan, jopa niin nopeasti että organisaatiot eivät pysy aivan mukana. Viestimiä on tällä hetkellä paljon, viestimiä tulee koko ajan lisää. Toimiva viestintä luo kulttuurista yhteisyyttä. Kun henkilöllä syntyy idea tai ajatus, niistä tulee viestintää kun se saatetaan jonkun toisen tietoisuuteen. (Åberg 2006, 85.)

Projektisuunnitelmaan tulisi hajautetussa organisaatiossa liittää selkeä viestintäsuunnitelma, josta selviää käytettävät kanavat ja viestintävastuut. On myös tärkeää organisaation tietää milloin viestitään ja miten. Nykyaikana viestinten yleistyessä ja monipuolistuessa on organisaation oltava tietoinen käytettävistä viestimistä toiminnan ymmärrettävyyden takia. Työtä vaikeuttaa organisaation tietämättömyys viestintäkäytännöistä, pahimmassa tapauksessa ihmiset käyttävät omia viestintäkanavia, eikä koko organisaatio pysy mukana. Jokaisella organisaatiolla on omia viestinnän periaatteita, ja hajautetussa organisaatiossa eri organisaatioiden periaatteet yhdistyy, tällaisilla tilanteissa johtajan tulee selkeyttää viestintä (Juholin 2001, 118).

Ulkoisessa viestinnässä on ensiarvoisen tärkeää pitää yhteinen linja ja sopia siitä kuka viestii ja mitä. Tutkimusprojektissa puhuttaessa tulosten levittämisestä on oleellista jakaa vain tieto, joka on käsitelty jotta tulokset pysyvät objektiivisena. Tutkimussuunnitelman viestintäsuunnitelmassa tulee ilmetä missä vaiheessa viestitään esim. sidosryhmille ja milloin tulokset julkaistaan virallisesti. Johtajan tulee pitää langat käsissään viestinnässä ulkoisesti. Sidosryhmä- ja asiakasviestinnässä tulisi mahdollisuuksien mukaan pyrkiä henkilökohtaiseen viestintään, jotta osallistujat saavat ihmisläheisemmän kuvan toiminnasta (Mts. 167).

Johtamisviestintä

Tutkimusprojektin toimiessa hajautetussa organisaatiossa on viestinnällä ja johtamisviestinnällä erittäin tärkeä merkitys, jotta kaikki tietävät missä mennään, mitä tehdään ja kenelle pitää viestiä. Johtamisviestinnässä toimii samat elementit kuin viestinnässä yleensä, se on tiedon vastaanottoa, tuottamista ja jakamista. Johtamisviestinnässä korostuu molemminpuolinen tulkinta. Johtajan yhtenä tehtävänä on luoda ja edistää yhteisöllisyyttä, jotta organisaatio toimisi mahdollisimman hyvin, ja vuorovaikutus luo yhteisöllisyyttä. Johtajan tehtävänä on olla tulkki, luotaaja, puolestapuhuja, palautteen antaja, linkki pystysuuntaisessa viestinnässä, innostaja ja pelkojen poista. Johtamisviestintä on jokapäiväistä toimintaa, joka luo mahdollisuudet projektin ja organisaation onnistumiselle. Johtajan oleellinen tehtävä on kuunnella, koska johtajan

vain paahtaessa kovalla vauhdilla eteenpäin kohti päämäärää, muuttuu toiminta yksin yrittämiseksi. Johtamisviestinnän voi jakaa kahteen osa-alueeseen, management- ja leadership-näkökulmiin, osa-alueet toimivat yhdessä. Management-näkökulmalla tarkoitetaan asioiden johtamista ja leadership-näkökulmalla ihmisjohtamista. (Mts. 93-94.) Management-näkökulma korostaa viestintäjärjestelmien luomista, kehittämistä ja ylläpitämistä. Viestintäjärjestelmien avulla organisaation jäsenet viestivät toisilleen, ja johtaja voi koordinoida ja delegoida toimintaa. Management-näkökulma on asiapitoista viestintää, eli tehdään viestintä käytännössä mahdolliseksi. (Juholin 2001 154.) Leadership-näkökulma taas korostaa viestintää ja johtamista ihmisten näkökulmasta. Johtajalle monesti leadership-näkökulman viestintä on haastavampaa, koska johtajalla on suurempi osa kuuntelijana ja tukijana, johtajan tulee olla ihminen. Olisi helpompaa vain johtaa asioita, mutta ihmisten ollessa mukana on muistettava, että jokainen on erilainen ja reagoi tilanteisiin erilailla. Leadership on palautteen antamista, motivointia ja sitoutumista aikaansaavaa viestintää. Johtaminen ei aina ole helppoa, koska eri ihmisten kanssa tulee toimia erilailla, eikä ole oikotietä onneen, tunneälyllä on suuri merkitys toiminnassa ja onnistumisessa (Mts. 202).

2.4 Myynti

Jokaisen ihmisen elämä on täynnä myyntiä, ihminen myy koko ajan ideoita ja ajatuksia, kaikkea. Tutkimussuunnitelmia tehdessä voidaan ajatella, että ei tässä tarvitse huomioida myyntiä. Tutkimusprojektia suunnitellessa on kuitenkin monia elementtejä, missä myyntiä tarvitaan. Aluksi ajatus tutkimuksesta ja sen tarpeesta tulee myydä esimiehille ja organisaatiolle, jonka jälkeen mahdollisille työtovereille, lisäksi tutkimusprojekti tulee myydä rahoittajille, joita on yleensä monenlaisia. Lopuksi vielä tutkittaville ja tulokset on lopussa myytävä tarpeellisina ja hyödyllisinä. Edellä mainituista syistä tulisi tutkimussuunnitelmaan liittää myyntisuunnitelma, projektiin ja suunnitelmaan osallistujien ei tarvitse olla huippumyyjiä. Tutkimusprojektiin ja tutkimussuunnitelmaan osallistu-

jat pystyvät myymään asian, koska he ovat asiantuntijoita, asenne ratkaisee myynnissä.

Asiakaskohtaamisen kuvaus

Seuraavassa kuvattava myyntiprosessi auttaa tutkimusprojektia ja -suunnitelmaa, joka vaiheessa. Oli kyse aloitus palaverista tai tulosten esittelystä. Myynnistä on kirjoitettu lukemattomia kirjoja, teoksissa myyntiprosessi jaetaan milloin neljään milloin seitsemään osaan tai portaaseen. Ojanen (2010, 70.) jakaa myynnin viiteen portaaseen: asiakkaan vastaanottaminen, tarvekartoitus, oikean ratkaisun suosittelu, ostosignaalit ja kaupan kysyminen.

Asiakkaan vastaanottamisella luodaan kuva yrityksen tai organisaation palvelukonseptista. Ensimmäisen sekunnit ovat erittäin merkitykselliset kaupan kannalta, asiakas tuntee alusta asti tilanteen, henkilön ja organisaation kaikilla asteillaan. Nykypäivänä esimerkiksi teittely ei ole itsestäänselvyys, vaan myyjän tulee lukea tilannetta onko teittely luonnollista vai teennäistä. Asiakkaalle tulee luoda henkilökohtainen ja rento fiilis alusta, jotta prosessi saadaan luonnollisesti käyntiin alusta asti. (Ojanen 2010, 72.)

Organisaatioita tai tahoja joita halutaan mukaan tutkimusprojektiin, tulee heiltä kartoittaa tarve tutkimukseen. Rahoittavalta yritykseltä tulee kartoittaa tarve siihen tarvitsevatko he kyseistä tutkimusta, jos ja kun he tarvitsevat tutkimusta, on rahoittamispäätös jo askeleen lähempänä. Tarve kartoitus ei ole pinnallinen kysymys ohimennen, vaan asiakkaalle tulee antaa aikaa ja mahdollisuus kertoa tarpeistaan. Pitää muistaa, ettei asiakas yleensä kerro suoraan tarvetta, vaan myyjän tulee lukea tilannetta ja asiakasta ja ns. poimia tieto rivien välillä. Kysymällä myyjä selvittää mitkä ovat merkityksellisiä asioita ja seikkoja. (Mts. 77.)

Argumentoinnilla on tarkoitus viestittää asiakkaalle, miksi juuri kyseisen organisaation tuote tai palvelu on paras ratkaisu asiakkaalle. On muistettava, että ihminen tekee päätöksen pääasiallisesti tunteilla. Oli kyseessä sohvan osto tai päätös tutkimuksen rahoituksesta ihminen tekee päätöksensä pääasiallisesti

tunteella. Myyjän tulee argumentoida palvelu tai tuote tavalla jolla tunteet ja järki otetaan molemmat huomioon. Argumentoinnissa käydään läpi kaikki palveluun tai tuotteeseen liittyvät ominaisuudet ja lisäpalvelut. (Mts. 83-84.)

On tärkeää vastata asiakkaan esittämiin kysymyksiin ja vastaväitteisiin välittömästi ja rehellisesti. Negatiiviset tai kriittiset kysymykset eivät välttämättä tarkoita, että asiakas ei halua ostaa vaan monesti kysymys on epätietoisuudesta. Myyjän tulee tulkita asiakkaan käyttäytymistä ja kysymyksiä, jolloin myyjä saa kuvan ostosignaalien luonteesta ja määrästä. Tutkimussuunnitelmaa tai -projektia myydessä on tärkeä jokaisen sidosryhmän ja partnerin kanssa ymmärtää signaaleita, sekä vastata mahdollisiin epäselvyyksiin. Tutkimussuunnitelmaa myyvän tulee selvittää epäselvyydet ja kritiikit, ettei projektiin mukaan lähtemispäätös jää epäselvyydestä tai ymmärtämättömyydestä kiinni. Vastaväitepankki on hyvä olla mietittynä, jotta kaikenlaisiin kysymyksiin ja vastaväitteisiin (Ojanen 2010, 88).

Kaupan päättäminen ja päätöksen saaminen ovat tärkeitä, kuten arvata saattaa. Kaupan päättämisessä myyjä tarvitsee rohkeutta ja uskoa pyytää kauppaa. Tutkimusprojekteja ja -suunnitelmia myytäessä myyjän, projektipäällikön tai asiantuntijan tulee saada päätös toteutettavasta työstä, jotta asiat pääsisivät etenemään, oli kyseessä oma organisaatio tai mahdollinen yhteistyökumppani. Myyjän tulee tunnustella tilannetta ja pysyä tilanteen tasalla, siitä missä mennään. Myyjä yleensä menettää kaupan, jos pyytää kauppaa liian kauan tai jos odottaa onnensa ohi. Kaupan pyytämisessä harjoituksen kautta tulee mestari (Mts. 93).

Myynnin prosessista on apua esimerkiksi palaverissa, joissa asiat yritetään saada päätettyä yhteisen edun mukaan. Myynnin portaita on hyvä käyttää työn ja elämän joka osa-alueella. Ihmiset toimivat tilanteesta riippumat samalla kaavalla ja miettivät asiat järjellä, mutta perustelevat ne itselleen järjellä. Harjoituksen kautta portaat tulevat tutuksi sekä huomataan mikä toimii ja milloin.

Lobbaus

Lobbaus sanana on Suomessa jäänyt epäselväksi, vaikkakin sana tuli Suomessa käyttöön jo 1990-luvun alussa. Lobbaus käsitetään nykyään pyrkimyksenä vaikuttamiseen, kuitenkin vaikuttamisella käsitetään monta muuta käsitettä, esimerkiksi mainonta, myyntityö ja äänestäminen. Vaikka lobbaus yhdistetäänkin politiikassa vaikuttamiseen, voidaan lobbaus liittää myös yleiseen vaikuttamiseen. Tutkimussuunnitelma ja tutkimusprojekti kontekstissa lobbaus voidaan liittää organisaatioissa ja sidosryhmissä vaikuttamiseen. Lobbauksen avulla voidaan vaikuttaa kankeisiin ja jäykkiin organisaatioihin, jossa politiikointi on osana toimintaa. (Jaatinen 2003, 11-12.)

Lobbaus tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatioissa voidaan mieltää terminä mielekkäämmäksi kuin myynti. Vaikkakin lobbaus ja myynti ovat erittäin lähellä toisiaan. Lobbaukseen ja myynti on hyvä luoda tutkimussuunnitelmassa oma strategiansa, ainakin suuntaa-antava. Jaatinen (2003, 85.) listaa lobbausprosessiin viisi vaihetta:

1. Suunnittelun lähtökohtien, kuten yrityksen toimintastrategian ja profiilin tarkistaminen.
2. Lobattaviin kysymyksiin liittyvän tiedon hankinta ja analyysi.
3. Tavoitteiden asettaminen ja suunnittelu.
4. Suunnitelmien toimeenpano.
5. Jatkuva arviointi ja korvaavat toimenpiteet.

Lobbauksella on tärkeä pyrkiä aitoon vuorovaikutussuhteeseen, jotta organisaatioiden ja tahojen välille syntyy luottamussuhde. Lobbauksessa on muistettava, että vuorovaikutus on kaksisuuntaista ja molemmat osapuolet osallistuvat vuorovaikutukseen. Kasvokkain keskustelu on tehokkain ja aidoin vuorovaikutuskeino. Lobbauksessa toimii periaatteena Raamatusta tuttu kultainen sääntö: tee toiselle niin kuin toivoisit hänen tekevän sinulle. (Mts. 37.)

Asiantuntija myyjänä

Asiantuntijaorganisaatioissa ja asiantuntijuudessa myynti on tärkeää, eikä sitä sovi unohtaa. Asiantuntijuuskaan ei myy itse itseään. Asiantuntijaorganisaation myyntityössä menestymiseen kuuluu seuraavat kulmakivet: aito asiakaslähtöisyys, alan ja tuotteen asiantuntijuus, tuloksellinen myyntiosaaminen sekä hyvät vuorovaikutustaidot. Aidossa asiakaslähtöisyydessä on asiakas numero yksi ja se on mukana kaikessa toiminnassa. Alan ja tuotteen asiantuntijuus on asiantuntijalle ehdoton elinehto, kuten arvata saattaa. Asiantuntijalla tulee olla myös vankka kokemus ja teoriatieto alalta. Asiantuntijalla tulee olla osaamista myydä, ettei myyminen ole pelkkää omaa osaamisen esittelyä. Oman brandin rakentaminen on asiantuntijalle tärkeää. Sosiaaliset taidot antavat suurta apua myyntiin ja taidot ovatkin elinehto.

2.5 Markkinointi

Markkinoinnilla on tärkeä merkitys tutkimusprojektissa ja tutkimussuunnitelmassa. Markkinointia tarvitaan jokaisella elämänalueella. Tutkimusympäristössäkin tarvitaan markkinointia jatkuvasti. Omia ajatuksia ja ideoita tulee markkinoida jatkuvasti, samalla tavalla kuin koko ajan tulee myydä. Organisaatioissa tapahtuu markkinointia jatkuvasti, tavalliselta tuntuvat sähköpostit tai tiedotteet voidaan laskea markkinoinniksi. Kaikella viestimisellä yritetään vaikuttaa.

Markkinoinnin suunnittelu

Tutkimusprojekteissa markkinoinnilla on paikkansa, koska koko projektin ajan tutkimukseen liittyviä asioita markkinoidaan. Tästä syystä tulisi tutkimussuunnitelmiin sisällyttää markkinointiosuus, eräänlainen markkinointistrategia. Jotta markkinointi toimisi parhaalla mahdollisella tavalla tutkimusorganisaatioissa, tulisi markkinointi rakentaa osaksi toimintaa. Markkinoinnin integroimisessa toimintaan on johtajalla suurin vastuu. Rakennettaessa markkinointia osaksi organisaatiota ei tarkoiteta kaikille pakollista markkinointikoulutusta, vaan kai-

kille tuttuja toimintamalleja. Malleja siitä miten, milloin ja kenelle organisaation asioista puhutaan. (Drucker 2008, 64.)

Tutkimusprojektin markkinointia suunniteltaessa on hyvä muistaa, että kyseessä on asiantuntijaorganisaatio. Projektimarkkinointia suunniteltaessa on muistettava oikea koko luokka ja määrätty ajankohta. (Sipilä 1992, 77) Tutkimusprojektin markkinoinnissa on eri vaiheita, joissa toimitaan erilailla. Projektin ollessa alkuvaiheessa markkinoidaan idea, yleensä ns. puskaradiomenetelmällä, jossa keskustelemalla levitetään innostusta aiheesta. Projektia suunniteltaessa ja aloitettaessa markkinoinnilla yritetään sitouttaa ihmisiä projektiin, etenkin partnereita ja sidosryhmiä. Projektin keskivaiheilla markkinoinnilla yritetään innostaa ja sitouttaa tutkimukseen vastaavia tahoja vastaamaan ja osallistumaan tutkimukseen hyvällä asenteella. Projektin lopussa tulee kyseeseen markkinointi ulospäin, eli tutkimustulosten julkaisu. Markkinointiin projektin loppuvaiheessa tulee satsata myös enemmän resursseja ja pääomaa, jotta tutkimustulokset saavat ansaitsemansa vastaanoton ja kiinnostuksen.

3 TOTEUTUS JA TUTKIMUSTULOKSET

Toteutus

Tutkimuksen vastaukset vastasivat tutkimuskysymykseen, eli kuinka rakennetaan toimiva tutkimussuunnitelma tutkimusprojektiin. Tutkimus tehtiin tutkimusprojekteissa työskenteleville tai työskennelleille henkilöille. Tutkimuksen otannassa keskityttiin määrän sijasta laatuun, eli otanta on siitä syystä pieni. Tutkimukseen osallistui edustajia koulutusorganisaatioista ja yritysmaailmasta. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena haastattelu- tai sähköpostitutkimuksena. Tutkimus jaettiin viiteen kysymykseen, myös tulokset esitetään viidessä osassa, jotka vastaavat kysytyjä kysymyksiä. Vastaukset analysoitiin kysymyskerrollaan. Haastateltavien henkilöllisyys on suojattu, ja heitä lainataan käyttämällä tunnuksia V1-V7.

3.1 Hyvän tutkimussuunnitelman elementtejä

Haastateltavien näkemykset hyvän tutkimussuunnitelman elementtien osalta oli hyvin samansuuntainen. Vastaukset olivat samantyyppisiä riippumatta siitä, missä osassa tutkimusorganisaatiota he olivat työskennelleet. Vastaajat painottivat pääasiassa tutkimuksellisia elementtejä. Vastaajien näkemykset olivat pääasiallisesti hyvin teknisiä asioita.

- *tavoite ja hyödyt ovat määritelty kirkkaasti*
 - *tutkimusongelma on uusi*
 - *osapuolten roolijako on tehty selkeästi*
 - *tutkimusmetodi on esitelty hyvin*
 - *teoreettinen viitekehys tukee tutkimusta*
 - *jättää tilaa tutkimuksen vaatimalle luovuudelle*
- (V2 2.5.2011)

Kuten vastauksesta voi huomata, ovat tutkimustekniset asiat pääosassa. Tutkimusteknisten asioiden hahmottelu on tärkeää tutkimusprojektia aloitettaessa, jotta tiedetään ja havainnoidaan mihin ollaan ryhtymässä. Tutkimussuunnitelmaa hahmoteltaessa tutkimusteknisiin asioihin on hyvä paneutua tutkimuksen taustan selvittämiseksi (Tutkimussuunnitelma n.d.).

Osa vastaajista paneutui myös projektin kuluessa tapahtuviin toimenpiteisiin, kuten tulosten julkaisuun, mahdollisiin väli työpajoihin ja projektin päättämiseen. Projektin merkityksellisyys nousi vahvasti esille, etenkin se miksi kyseinen tutkimus tehdään ja mitä hyötyä siitä saadaan. Projektin selkeään organisoimiseen ja riskianalyysiin koki osa vastaajista hyvänä elementtinä tutkimussuunnitelmaan.

3.2 Tutkimussuunnitelman tärkeimmät painopistealueet

Kysyttäessä tutkimussuunnitelman tärkeimpiä painopistealueita nousi vastaajista esille tutkimuksen uutuusarvo sekä ajankohtaisuus. Vastaajat kokivat myös tavoitteiden asettamisen ja tavoitteellisuuden tärkeäksi suunniteltaessa tutkimusta. Osa vastaajista koki ulkopuolisen näkökulman tärkeäksi, jottei suunnittelija työskentele vain yksin.

Suunnitelman tulee olla organisaation ja toimintaympäristön strategian mukainen ja sitä tukeva. Vastaajat kokivat toimijoiden yhteistyön tärkeäksi osaksi tutkimussuunnitelmaa. Yhteistyö on tärkeää tutkimusorganisaation sisällä, sekä niin kutsutussa kolmikantayhteistyössä eli yritykset, julkiset toimijat ja tutkimusorganisaatiot. Tutkimusorganisaation yhteistyön avulla tutkimussuunnitelmasta tulee objektiivinen, eikä vain suunnittelijan näköinen.

Vastaajien joukossa nousi tutkimuksen tärkeäksi painopisteeksi selvittää miksi tutkimus tehdään. On tärkeää selvittää osallistujille ja sidosryhmille mitä, miksi ja miten tutkitaan. Asiakkaan tarpeiden selvittämisen koki osa vastaajista tärkeäksi. Tutkimussuunnitelman tulee olla selkeä ja yksinkertainen, myös tutkimuksen rajaus koettiin oleelliseksi elementiksi.

3.3 Johtamisen merkitys tutkimussuunnitelmassa

Pääosin vastaajat kokivat johtamisen merkityksen merkittäväksi tai erittäin merkittäväksi. Johtajan ja johtamisen tulee olla selkeää. Osa vastaajista koki

johtamisen merkittäväksi myös tutkimusta suunniteltaessa, jolloin tutkimusta suunniteltaessa suunnittelijan esimiehellä on tehtävä vastata suunnitelman laadusta ja objektiivisuudesta.

Tutkimussuunnitelmassa pitää käydä ilmi miten tutkimusprojektia johdetaan ja miten päätöksenteko toimii. Tutkimusprojekteille nimitään yleensä vastuullinen johtaja ja ohjausryhmä. Käytännön tason johtamisesta useimmiten huolehtii projektipäällikkö. Käytänteet vaihtelevat eri organisaatioissa, joten tutkimussuunnitelmassa on hyvä kuvata johtaminen ja päätöksentekoprosessi. (V1 2.5.2011)

Johtajalla on vastuu tulosten saamisesta ja tavoitteiden saavuttamisessa. Suunnitelmassa tulee myös ilmetä, kuinka projekti johdetaan sovituisissa raameissa, kun taas osa vastaajista vain mainitsisi vastuussa olevan tai olevat henkilöt. Osa vastaajista näki myös johtamisen ulkoistamisen mahdolliseksi, joka on nykyaikana yleistymässä. Johtajalla on myös tehtävänä varmistaa, että aikataulu pitää. Tutkimusprojektin koon mukaan määräytyy johtamistaitojen määrä.

3.4 Viestinnän merkitys tutkimussuunnitelmassa

Valtaosa vastaajista kokee viestintäsuunnitelman tärkeäksi osaksi tutkimussuunnitelmaa. Viestintäsuunnitelman tulisi olla kokonaisvaltainen. Suunnitelmasta tulisi ilmetä kuinka viestitään projektin sisällä, kuinka viestiään ulos ja kuinka viestitään sidosryhmille.

Viestintävälineiden valinnan osa koki tarpeelliseksi, jotta osallistujat tietävät mitä viestimiä käytetään missäkin tilanteessa. Vähimmäisvaatimuksena osa näki tulostenjulkistamissuunnitelman, eli miten ja kenelle tulokset julkistetaan. Osa vastaajista huomauttaa, että osassa julkisrahoitteisista projekteista, viestintäsuunnitelma vaaditaan.

3.5 Myynnin ja markkinoinnin näkyminen tutkimussuunnitelmassa

Markkinoinnin ja myynnin osalta koettiin tärkeäksi esimerkiksi hankkeen myyminen rahoittajille. Tutkimustulosten markkinoinnin näki osa vastaajista tärkeäksi, jotta tulokset saadaan mahdollisimman monelle tietoon ja sitä kautta tulokset hyödynnetään paremmin. Mahdollisille seminaareille, konferensseille, työpajoille ja koulutuksille nähtiin markkinoinnillinen ja myynnillinen tarve ja tärkeys. Myynnin ja markkinoinnin lisääminen jakoi vastaajien näkemykset, eli osa sisällyttäisi myynnin ja markkinoinnin tutkimussuunnitelmaan.

Tulosten liiketoiminnallistamisessa osa näki tarpeen myynnille ja markkinoinnille. Markkinoinnilla osa näki olevan merkitys saataessa ja sitouttaessa osallistujia mukaan tutkimukseen. Myös markkinoinnilla ja myynnillä voisi olla apua mahdollisten jatkotutkimusten saamisessa.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Luvussa mukaillen Ruuskan (2007, 181.) projektisuunnitelman pohjaa. Projektisuunnitelmaan on lisätty tutkimussuunnitelman elementtejä. (Tutkimussuunnitelman malli n.d.) Tietoperustan ja tutkimustulosten johtopäätöksenä syntyy suuntaa antava tutkimussuunnitelma, jossa yhdistetään mukaillen tutkimus- ja projektisuunnitelma. Tutkimussuunnitelman avulla tutkimussuunnittelijat saavat uudenlaista näkemystä tutkimussuunnitteluun.

4.1 Tutkimusprojektin kuvaus

Tausta ja lähtökohdat

Tutkimusprojektin tarkoituksena on tutkia ja kehittää osuuskuntien johtoryhmien ja tiimien toimintaa. Tutkimuksen suorittaa Jyväskylän ammattikorkeakoulun liiketoiminta ja palvelut yksikön yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelman Tiimiakatemia. Lähtökohtaisena tavoitteena on tutkia pieniä osuuskuntia, tutkimustulosten pohjalta on tarkoitus kehittää johtamista ja tiedonjakamista. Tutkimukseen osallistuu 2-4 osuuskuntaa Jyväskylän Tiimiakatemiaalta ja 2-4 osuuskuntaa Mondragonin yliopistosta Espanjan Baskimaasta.

Tällä hetkellä projektissa ei ole allekirjoitettuja sopimuksia yhteistyökumppaneista. Neuvottelut yhteistyökumppanuudesta ovat kesken osuustoiminnan palvelu- ja yhteistyöjärjestö Pellervon kanssa. Pellervon kanssa on käyty keskusteluita puhelimitse ja sähköpostin välityksellä ja perjantaina 13.5 on pala- veri yhteistyö- ja rahoitusmahdollisuuksista. Lisäksi neuvottelut on aloitettu Dialogue Tools Finland Oy:n kanssa dialogimittausten suorittamisesta, neuvottelut jatkuvat toukokuussa 2011.

Tavoitteet

Tutkimusprojektin tavoitteena on luoda työkalut ja tutkimustulokset osuuskunnan johtoryhmien ja tiimien johtamiseen sekä tiedonjakoon. Johtamisen kehittäminen on pääosassa tutkimuksessa. Tavoitteena on antaa työkaluja osuuskuntien johtamiseen ja tiedonjakoon. Tavoitteena on tuottaa uutta ja käytännönläheistä tietoa johtamisesta, tiedonjakamisesta ja osuuskuntatoiminnasta.

Tutkimuksen rajaus

Tutkimus rajataan neljään pääosa-alueeseen: johtajuuteen, johtajuuden tutkimiseen, johtajuuden kehittämiseen, tiimiyrittäjyyteen sekä osuuskuntatoimintaan.

4.2 Tutkimuksen sisältö

Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimukseen osallistujat haastatellaan henkilö- ja ryhmähaastatteluina, sekä dialogimittauksissa.

Tutkimuksen tärkeys

Tutkimus suoritetaan, koska johtamisen kehittäminen on tärkeä aihe yrityselämässä. Johtamisen kehittäminen osuuskunnissa ja tiimiyrityksissä tulee olla joka hetki läsnä. Tutkimusprojektin jälkeen osuuskunnilla on erinomainen itsensä kouluttamismateriaali, jolloin osuuskunnat pääsevät kehittämään toimintaansa nyt ja tulevaisuudessa. Samalla saadaan tutkimustietoa osuuskuntien toiminnassa, eroaahan osuuskuntatoiminta huomattavasti esimerkiksi osakeyhtiötoiminnasta. Tulosten ansiosta useammat ihmiset huomaavat osuuskuntatoiminnan hyödyt, jolloin tutkimus myös kannustaa yrittäjyyteen.

Tutkimusongelma

Tutkimuskysymyksenä on: Kuinka tehostaa osuuskunnan johtoryhmän toimintaa ja tiedonjakoa?

Tutkimuksen soveltaminen

Tutkimus tulee antamaan osallistujille koulutus- ja kehittämisspaketin osuuskunnan johtamisen ja tiedonjakamisen kehittämiseen jokapäiväisessä toiminnassa. Materiaalien avulla osuuskunnat pystyvät kouluttamaan itse itseään. Osallistujat ja osuuskunnat saavat käytännön työkaluja työhön. Tutkimustulokset tuovat hyödyllistä tietoa osuuskuntatoiminnasta ja osuuskunnan johtamisesta. Lisäksi tieteelliset julkaisut tuovat koulutusorganisaatioille ajantasais- ta tietoa yrittäjyydestä ja johtamisesta, jota voidaan käyttää tulevaisuudessa opetuksessa ja koulutuksessa.

Julkaisut tieteelliset

Tutkimuksen tietoperusta

Tietoperustassa käytetään seuraavia aihealueita: johtaminen, yrityksen johtaminen, johtoryhmätoiminta, yritystoiminta, dialogi sekä kaverijohtaminen.

Tutkimustulosten julkaiseminen

Tutkimustulokset tullaan julkaisemaan lokakuussa 2011. Tutkimuksesta julkaistaan tieteellisiä julkaisuja sekä kehittämismateriaaleja osuuskunnille. Tulokset julkaistaan seminaarissa.

Projektin virallinen päättäminen

Projekti tullaan virallisesti päättämään seminaarin yhteydessä, jossa yhteydessä pidetään myös koko projektiorganisaation kesken päätöspalaveri ja karonkka. Loppuraportit tullaan luovuttamaan seminaarin jälkeen.

4.3 Projektiorganisaatio

Organisaation esittely

Projektin johtamisesta vastaa Jyväskylän ammattikorkeakoulusta tulevat projektipäällikkö sekä hankesuunnittelijana. Edellä mainitut henkilöt kuuluvat projektin ydinryhmään. Baskimaasta tulee yksi tai kaksi yhteyshenkilöä. Projektista vastaa Tiimiakatemia ja Jyväskylän ammattikorkeakoulun T&K yksikkö. Edellä mainitut tahot myös vastaavat päätöksenteosta.

4.4 Projektin ajalliset tavoitteet

Vaiheistus

Projekti voidaan jakaa viiteen vaiheeseen. Vaiheet jaotellaan aikataulullisesti, jotkin osa-alueet toimivat osittain päällekkäin.

Ensimmäisessä vaiheessa tapahtuu suunnittelu ja aloitus. Suunnittelulla on tarkoitus taata osallistujille tarkka kuva siitä mitä ollaan tekemässä, miksi, milloin ja miten. Suunnittelu vaiheessa mukana on projektin ydinryhmä ja neuvotteluissa mukana oleva tahot sekä Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Ensimmäisessä vaiheessa haetaan projektille rahoitus. Rahoitushakemukset lähetetään toukokuun 2011 kuluessa. Projektille järjestetään virallinen aloituspalaveri, johon kutsutaan projektiin osallistuva organisaatio. Aloituspalaverin ajankohta on syyskuu 2011.

Tutkimusvaiheessa kerätään tarvittava data. Tutkimuksen tarkka suunnittelu tehdään elokuussa 2011, elokuussa myös sovitaan tarkemmat ajankohdat projektiorganisaation ja tutkimukseen osallistujien kesken. Tutkimushaastattelut ja dialogimittaukset aloitetaan syyskuussa 2011. Tutkimushaastattelut kestävät maaliskuulle 2012 asti. Haastatteluita järjestetään vähintään 4 per osuuskunta. Haastattelut suoritetaan ryhmä- ja yksilöhaastatteluina. Dialogi-

mittaukset suoritetaan kerran syksyllä ja kerran keväällä. Samalla kerätään teoriapaketti kehitysvaihetta varten. Tutkimuksen aikana järjestetään molemmissa Tiimiakatemoissa (Suomessa ja Baskimaassa) johtamisen kehittämisen sekä dialogin kehittämisen työpajoja osuuskuntien kesken.

Kun tutkimustulokset on kerätty, alkaa käsittely- ja kehitysvaihe ja aletaan kehitystyö ja kehitysraportin laatiminen. Kehitystyöhön osallistuu projektiorganisaatio, sekä sidosryhmät. Tutkimustulosten käsittelemisessä luodaan koulutus- ja materiaalipaketit osuuskunnille johtamisen kehittämistä varten. Samalla materiaali sidotaan teoreettiseen viitekehykseen ja luodaan tieteellinen materiaali. Vaiheen aikana valmistellaan tieteellinen julkaisu, koulutusmateriaalit, sekä tehdään tulosten julkaisua ja projektin päättämistä varten käytännön työt.

Projektin päättämisen vaihe ajoittuu syksylle 2012, jolloin suoritetaan tulosten julkistamisen toimet sekä projektin päättämisen toimet. Näiden tarkka suunnittelu ja käytännön työt suoritetaan aikaisempien vaiheiden aikana. Projektin päättämisen vaiheessa järjestetään osuuskunnille työpajoja, päättämisseminaari sekä projektin päätöspalaveri, näihin kaikkiin osallistuu projektiorganisaatio sekä sidosryhmät.

Aikataulut

Projekti on aloitettu huhtikuussa 2011 alustavilla suunnittelupalavereilla. Huhtikuun ja toukokuun 2011 aikana on valmisteltu tutkimussuunnitelma, sekä käyty ensimmäisen palaverit mahdollisten partnerien ja rahoittajien kanssa. Elokuussa saadaan rahoituspäätökset. Syyskuussa on projektin virallinen aloituspalaveri.

Syyskuussa aloitetaan tutkimushaastattelut ja dialogimittaukset, jotka jatkuvat maaliskuuhun 2012. Maaliskuussa aloitetaan tutkimustulosten käsittely ja kehitystyö. Syksyllä 2012 järjestetään seminaari ja työpajat tulosten julkistamiseksi. Tutkimusjulkaisut julkaistaan seminaarin yhteydessä.

Resurssisuunnitelmat

Projektiin on resursoitu kahden henkilön työpanos, projektipäällikölle on resursoitu 10 henkilötyökuukautta ja hankesuunnittelijalle 6 henkilötyökuukautta.

Budjetti

Projektin budjettia ei esitetä tässä vaiheessa, eikä tässä työssä. Projektibudjetin laatii projektipäällikkö ja hankesuunnittelija yhdessä.

4.5 Viestintä

Työtilat ja viestintävälineet

Virallisia fyysisiä työtiloja ei ole. Pääviestintätapoina toimii henkilökohtaiset tapaamiset, puhelin ja sähköposti. Projektille luodaan virtuaalinen yhteisö ja työtila, esimerkiksi yhteisöpalvelu *facebookissa*, jossa luodaan suljettu ryhmä. Myöhemmin voidaan päättää luodaanko kaksi ryhmää, eli suomenkielinen sekä englanninkielinen. Myös verkkopalvelu *ning* on varteenotettava vaihtoehto. Näiden verkkopalveluiden avulla päivittäisen tiedon läpinäkyväjakaminen on helppoa ja vaivatonta. Tiedostojen jakamiseen tulisi luoda ympäristö internetiin. Viestintävälineiden valinnasta ja käyttöönotosta vastaa projektijohtaja.

Palaverikäytäntö ja yhteydenpito

Ydinryhmällä on suunniteltu palaveri kerran kuukaudessa. Tämän lisäksi sidosryhmille ja projektiorganisaatiolla sovitaan palaveriajat sovituin väliajoin, esimerkiksi kerran kuussa. Yhteydenpidosta vastaa pääasiassa projektijohtaja.

Raportointi ja tiedotus

Projektin kaikesta toiminnasta ja kaikista vaiheista jaetaan tietoa koko projekti-ryhmälle sekä sidosryhmille. Projektiin on tavoitteena luoda läpinäkyvä tiedonjakamisen ympäristö, jolloin jokainen tietää mitä tehdään ja missä mennään.

4.6 Lisäelementit

Johtaminen

Johtaminen tutkimusprojektissa tulee olla läpinäkyvää ja organisaatio on litteä. Johtamisesta vastaa Heikki Toivanen. Vastuuta jaetaan projektin sisällä tasaisesti, jotta jokainen pääsee haastamaan ja kehittämään itseään. Johtamisella luodaan projektiin motivoitunut ja tehokas ilmapiiri, jossa ihmiset kannustavat toisiaan ja johtavat itseään. Tukipakettina johtamiselle katso dokumentin kappale 2.1. Johtajan tulee korostaa ja painottaa itsensä johtamista, jotta toiminta tehostuu ja johtajan taakka pienenee. Johtaja on vastuussa projektin läpiviennistä ja koordinoinnista.

Myyntihenkkinen asenne

Projektin aikana johtajan tulee korostaa myyntihenkistä asennetta. Projektin organisaatio on vastuussa projektin jokapäiväisestä myynnistä, vaikka kyseessä ei ole tavanomainen myynti. Myynnillä tarkoitetaan tutkimuksen idean ja hyötyjen myymistä projektin sisällä, sidosryhmissä, partnereille ja yhteistyökumppaneille. Myyntihenkisellä asenteella luodaan kiinnostusta ja sitoutumista projektiin. Projektiin osallistujien tulee perehtyä perusmyynnin teoriaan, ohjeita asiakaskohtaamisiin (ks. kappale 2.4 Myynti) tulee kerrata projektin kuluessa. Tavanomaista myyntiä tullaan tarvitsemaan, mikäli tulosten julkistamissemi-naari on maksullinen.

Markkinointi

Markkinoinnilla luodaan kiinnostusta projektia kohtaan, sekä luodaan sitoutumista projektiin. Markkinointia tarvitaan etenkin tulosten julkistamisvaiheessa, jotta tutkimus saa arvoisensa vastaanoton ja tuloksista kiinnostutaan. Markkinoinnin avulla kehitystyöstä tehdään kiinnostava ja osuuskunnat alkavat käyttää työkaluja johtamisen kehittämisessä. Markkinoinnilla yhteistyökumppanit ja partnerit saavat heille kuuluvan huomion. Tutkimuksen tulokset tullaan julkistamaan, levittämään ja julkaisemaan, niihin keinoina on seminaari, koulutus-paketit ja -tilaisuudet.

Seminaarin markkinointi

Tulosten julkaisemista varten järjestetään seminaari, jota tullaan markkinoimaan eri viestimien kautta. Markkinointia tullaan suorittamaan henkilökohtaisen markkinoinnin, puskaradio-markkinoinnin, printtimainonnan ja internet-markkinoinnin keinoin. Myös sidosryhmien kautta tullaan markkinoimaan seminaaria.

Seuraavassa seminaariin on luotu 4P-mallinnus Kotlerin (1999, 131.) mallinnusta mukaillen.

Product (tuote): Tulosten julkaisuseminaari, jossa on asiantuntijaluentoja ja esitellään tulokset, hyödyt ja havainnot. Seminaarissa tulee olemaan työpajoja, jossa esitellään kehitystyökaluja käytännön työn kautta.

Price (hinta): Seminaarista tulee mahdollisesti maksullinen, joka päätetään projektin myöhemmässä vaiheessa.

Place (Paikka tai saatavuus): Seminaari tullaan järjestämään joko Jyväskylässä tai Mondragonissa. Seminaari pidetään normaalista poikkeavassa paikassa, joka tullaan suunnittelemaan ja resursoimaan myöhemmin.

Promotion (markkinointiviestintä): Seminaaria tullaan viestimään henkilökohtaisesti, yhteistyökumppaneiden avulla, internetissä sekä lähestytään esimerkiksi kirjeillä.

5 POHDINTA

Opinnäytetyö käsittelee toimivan tutkimussuunnitelman tuottamista tutkimusprojektille. Opinnäytetyö toteutettiin Jyväskylän ammattikorkeakoulun Tii-
miakatemian toimeksiannosta. Toimeksiantona oli luoda suuntaa antava tut-
kimussuunnitelma syyskuussa 2011 mahdollisesti alkavalle tutkimusprojektille,
jonka tavoitteena olisi kehittää osuuskuntien johtoryhmien toimintaa. Opinnäy-
tetyön tarkoituksena oli myös yleisesti kehittää tutkimussuunnitelman tekoa ja
tuoda suunnitteluun uusia elementtejä. Opinnäytetyön varsinainen tutkimus-
kysymys oli: Kuinka tehdään toimiva tutkimussuunnitelma tutkimusprojektiin?
Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa tutkimusprojekteissa työskentelevien
näkemykset toimivasta tutkimussuunnitelmasta ja niiden pohjalta luoda tutki-
mussuunnitelma tutkimusprojektille. Valmistunut suuntaa antava tutkimus-
suunnitelma tulee toimimaan pohjana aloitettaessa tutkimusprojektin suunnit-
telua. Lisäksi opinnäytetyö tulee toimeksiantajan käyttöön tulevia tutkimuspro-
jekteja varten. Yhtenä opinnäytetyön lähtökohtana oli lisätä tutkimussuunnitte-
luun kaupallista näkökulmaa, pääpainopisteinä johtaminen, myynti ja markki-
nointi.

Keväällä huhtikuun alussa käytiin palaveri toimeksiantajan edustajan Heikki
Toivasen kanssa, jossa kartoitettiin suuntaviivat opinnäytetyölle. Palaverissa
hahmoteltiin opinnäytetyön tavoitteita ja suuntalinjoja. Samalla esiteltiin opin-
näytetyön tutkimussuunnitelma ja aikataulu. Palaverissa sovittiin keskittymi-
nen uusiin ideoihin, eikä niinkään tutkimusmenetelmiin tai tutkimustekniikoihin.
Etenkin johtaminen, markkinointiajattelu ja myyntihenkisyys nostettiin päätee-
moiksi. Tutkimukseen päätettiin valita pienehkö ryhmä, jolla on monipuolista
kokemusta tutkimusprojekteista, osa suunnittelijoita, johtajia, osallistujia ja
partnereita. Tutkimukseen osallistujilta kartoitettiin näkemyksiä toimivan tutki-
mussuunnitelman elementeistä, sekä kartoitettiin näkemyksiä uusista ideoista.
Toimeksiantajan toimesta kartoitettiin nykyisiä käytänteitä, esimerkiksi projek-
tin aloituksen arviointilomaketta. (ks. LIITE a)

Tietoperustassa painotettiin johtamista, myyntiä ja markkinointia. Johtamisesta kerättiin teoriaa, koska projektit ja organisaatiot kaatuvat johtamiseen, ja johtamista tarvitaan joka tilanteessa ja ympäristössä. Kattavan johtamisen paketin avulla suunnittelija saa tukea johtamiseen ja sen suunnitteluun, niin projektitasolla kuin organisaation tasolla. Myynnin ja markkinoinnin teorian avulla suunnittelija ja osallistujat saavat uudenlaisen kuvan ja lisäarvoa suunnitelmalle. Suunnittelijan lisätessä markkinoinnin ja myynnin osaksi tutkimussuunnitelmaa, lisääntyvät onnistumisen mahdollisuudet sitoutumisen, innostuksen ja motivaation lisääntyessä. Tutkimussuunnitelmista löytyy tietoa internet-lähteitä paljon, kuitenkin monissa kerrottiin esimerkiksi opinnäytetyön tutkimussuunnitelman teosta. Johtopäätösten runkoa rakennettaessa, otettiin mallia projektisuunnitelmasta, koska tutkimussuunnitelmat keskittyivät hyvin paljon itse tutkimukseen eikä projektiin niinkään. Johtopäätöksiin oli tarkoituksena rakentaa käytännön läheinen, uudenlainen ja toimiva tutkimussuunnitelma, jonka tukena tutkimus ja teoria toimivat.

Tutkimustulokset vastasivat tutkimusongelmaan: Kuinka rakennetaan toimiva tutkimussuunnitelma tutkimusprojektiin? Vastaajat valittiin kyselyyn heidän työtehtävänsä perusteella. Vastaajat työskentelevät tai ovat työskennelleet tutkimusprojekteissa joko koulutusorganisaatioissa tai yrityksissä. Vastaajilla on vankka kokemus tutkimusprojekteista ja projektityöskentelystä. Näiden perusteella vastauksista tuli kattavia ja ammattitaito välittyi vastauksista. Tutkimuksen otanta oli verrattain pieni, joskin laatu korvaa määrän. Vastauksista sai hyvää perustietoa tutkimussuunnitelman sisällöstä.

Tutkimuksen johtopäätöksinä syntyi alustava tutkimussuunnitelma syksyllä 2011 mahdollisesti alkavaan tutkimusprojektiin. Kaikki asiat eivät olleet selviä tai suunniteltu organisaation toimesta, joka vaikutti haastavana osatekijänä suunnitelmaa laatiessa. Lähtökohtainen tavoite kuitenkin oli tuoda uusia näkemyksiä tutkimussuunnitelmien sisältöön. Päällimmäiset uudet ideat olivat käytännön johtamisen, markkinoinnin ja myynnin tuominen uusina elementteinä. Opinnäytetyö tuo tutkimussuunnittelijalle uusia elementtejä tutkimusten suunnitteluun, käytännön läheisyys ja ihmisläheisyys merkittävimpinä.

LÄHTEET

Berkun, S. 2006. Projektihallinnan taito. Helsinki:Readme.fi.

Drucker, P. 2008. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uud. p. Hämeenlinna: Karisto.

Jaatinen, M. 2003. Lobbaus – Yritys yhteiskunnan vaikuttajana. Helsinki: Talentum.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous – Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.

Kotler, P. 1999. Muuttuva markkinointi – luo, voita ja hallitse markkinoita. Porvoo: WSOY.

Ojanen, M. 2010. Pelisilmää asiakaskohtaamisiin – Arjen taktiikkaa myyntiin. Helsinki: Talentum.

Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa – Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. 6., tarkistettu painos. Helsinki: Talentum.

Sipilä, J. 1992. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. Helsinki: Weilin+Göös.

Tutkimussuunnitelma malli n.d. Tutkimussuunnitelman malli. Viitattu 4.5.2011. <http://www.mv.helsinki.fi/home/hotulain/Tilasto/HKIsuunnitelma.html>

Tutkimussuunnitelma n.d. Helsingin yliopisto Kielijelpin sivustolta. Viitattu 3.5.2011. <http://www.kielijelppi.fi/kirjoitusviestinta/tutkimussuunnitelma>

Tutustu JAMKiin n.d. Osaaminen kilpailukyvyksi, tietoa Jyväskylän ammattikorkeakoulusta. Viitattu 3.5.2011. <http://www.jamk.fi/tutustu>

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito – onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab.

Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio – Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki: Talentum.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! - Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä.

LIITTEET

1. Jyväskylän ammattikorkeakoulun projektin arviointilomake projektia aloitettaessa

Rehtorille,

Pyydämme allekirjoitustanne oheisiin dokumentteihin. Hakemus on käyty lävitse seuraavien henkilöiden kanssa ja he ovat omalta osaltaan hyväksyneet hakemuksen. Kiertolomakkeen liitteenä on hankkeen arviointilomake.

Hanke:

Hankkeen valmistelija, yhteystiedot:

Arviointilomake täytetty, pvm:

Esitelty T&K-päällikölle:

T&K-päällikkö, pvm

Esitelty Yksikönjohtajalle:

Yksikönjohtaja, pvm

Hakemus käyty läpi:

Projektilaskentatiimi, pvm

Hakemus käyty läpi:

T&K Kehittämispalvelut, pvm

Yksikön perustelut hankkeelle:

Hallinnon kommentit:

Hakemuksen valmistelijan allekirjoitus, pvm

Arviointiteema:	Korjattava	Kelvollinen	Erinomainen
	0	0,5	1
1. Projektin tarve on luotettavasti selvitetty.			
2. Projektin kytkeytyminen olennaisiin strategioihin ja tavoitteisiin (ml. JAMKin strategiat ja yksikön tavoitteet) on selkeästi määritelty.			
3. Projektille on asetettu realistiset tavoitteet, joilla voidaan vastata selvitettyihin tarpeisiin.			
4. Projektin tavoitteille ja tuloksille on asetettu selkeät ja luotettavat mittarit.			
5. Suunnitelluilla toimenpiteillä saavutetaan projektin tavoitteet.			
6. Projektin kesto ja aikataulus on realistinen tavoitteisiin nähden.			
7. Projektioorganisaatio on selkeä ja eri osapuolten välillä on laadittu tarvittavat sopimukset.			
8. Projektin henkilöresurssit riittävät toimenpiteiden suorittamiseen suunnitellun aikataulun ja toteutustavan mukaan.			
9. Projektin kustannusarvio ja rahoitussuunnitelma ovat realistiset sekä JAMKin omarahoitusosuus on varmistettu.			
10. Projektisuunnitelmassa on huomioitu sekä JAMKin oman toiminnan että ulkopuolisten tekijöiden vaikutukset projektiin.			
Yhteensä			
Kommentteja:			

Arviointi suoritettu, pvm

Arvioinnin suorittajan allekirjoitus ja nimenselvennys

2. Kyselylomake

Kyselylomake opinnäytetyöhön

Mitä elementtejä on hyvässä tutkimusprojektin tutkimussuunnitelmassa?

Mitkä ovat tärkeimpiä painopistealueita tutkimussuunnitelman teossa?

Mikä merkitys on johtamisella tutkimussuunnitelmassa?

Mikä merkitys on viestinnällä tutkimussuunnitelmassa?

Miten markkinointi ja myynti näkyvät tutkimussuunnitelmassa?

3. Tutkimukseen osallistujat

Rika Nakamura, R&D Specialist, Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 2.5.2011

Heikki Toivanen, TkT, tiimivalmentaja, Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 2.5.2011

Ulla Luukas, tiimivalmentaja, Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 3.5.2011

Maija-Riitta Varis, Project Manager, Nokia Siemens Networks. 5.5.2011

Tiina Martelius-Louniala, T&K-päällikkö, Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 5.5.2011

Seppo Raatikainen, tuntiopettaja, Jyväskylän ammattiopisto, 5.5.2011

Kari Leinonen, tuntiopettaja, Jyväskylän ammattiopisto, 5.5.2011