

Opinnäytetyö AMK

Liiketalous

2020

Vinski Mäyrälä

# ASIAKASPROJEKTIN TEHOKAS ALOITUS

– Projektinhallinnan työkalun kehittäminen Ignis  
Oy:n projektipäälliköille

## Vinski Mäyrälä

# ASIAKASPROJEKTIN TEHOKAS ALOITUS

## - Projektinhallinnan työkalun kehittäminen Ignis Oy:n projektipäälliköille

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tunnistaa toimeksiantajan asiakasprojektien alussa tarvittava keskeinen tieto ja koota se työkaluksi, joka tehostaa asiakasprojektien aloitusta. Toiminnallisen työn tarkoituksena oli kiteyttää tunnistettu tieto kysymysten muodossa työkaluun, jonka avulla toimeksiantaja Ignis Oy voi tehostaa yrityksen soittajien työtä. Työkalulle annettiin työnimeksi Projektiässä ja sen tuli täydentää yrityksessä jo käytössä olevia, soittotyötä ohjaavia dokumentteja.

Työkalu kehitettiin kirjoittajan työkokemuksen, tehtyjen haastatteluiden sekä projektinhallinnan mallien pohjalta. Kirjallisuuskatsauksessa tarkastellaan projektin määritelmää ja projektin käynnistämistä perustamissopimuksen avulla. Perustamissopimus on työkalu, jonka avulla luodaan yhteinen näkemys projektin aloituksessa sen tärkeimpien sidosryhmien välille. Projektiässän tavoitteeksi otettiin yhteisen ymmärryksen luominen Igniksen asiakasprojektien projektitiimin sisälle.

Kehittäminen toteutettiin kolmessa osassa. Ensin tekijä loi työkokemuksensa pohjalta luonnoksen, jota käytettiin haastatteluiden pohjana. Haastatteluista saatu aineisto tulkittiin ja tulkintojen pohjalta tehtiin muutoksia Projektiässään. Lopuksi Projektiässää ja perustamissopimusta vertailtiin Projektiässän jatkokehittämiseksi.

Opinnäytetyön myötä syntyi työkalu, jota toimeksiantaja luonnehti käytännön kokeiluun sopivaksi. Työkalu täytti sille työn alussa asetetut kriteerit.

### ASIASANAT:

Projektinhallinta, työkalu, perustamissopimus, asiakasprojekti, soittotyö

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business

2020 | 37 + 5 in appendices

Vinski Mäyrälä

# EFFECTIVE START FOR A CUSTOMER PROJECT

Developing a project management tool for the project managers of Ignis Oy

This thesis focuses on identifying which information is essential in the starting phase of the commissioner's customer projects. The objective of this functional thesis was to create a tool for the marketers of Ignis Oy. The goal set for the tool was to help the company's project teams ask the right questions to find the identified essential information.

The theory section of this thesis covers the basics of project management regarding the definition of a project, project organizations and the starting phase of a project. The project initiation tool Project Charter is also discussed. Project Charter helps the projects essential stakeholders come to an agreement on what the project is about. The tool is later used for benchmarking the tool created in the functional part of the thesis.

The functional part of the thesis introduces the three-part process of creating the abovementioned tool. In the first phase the document was drafted and given a placeholder name Project Ace. It was given the requirement to function in synergy with the company's current documents and was based on the writers understanding of the problem. In the second phase an interview was held with three of Ignis' project managers regarding the essential info of a project. In the final phase the draft was developed with the feedback of the project managers and the theory.

The outcome of this process is a tool that the thesis commissioner described as "ready to be adopted" after some practical testing.

KEYWORDS:

Project management, Tool, Project Charter, Customer Project

# SISÄLTÖ

<b>KÄYTETYT LYHENTEET JA SANASTO</b>	<b>6</b>
<b>1 JOHDANTO</b>	<b>7</b>
<b>2 LÄHTÖKOHDAT</b>	<b>10</b>
2.1 Toimeksiantaja	10
2.2 Projektin määritelmä	12
2.3 Projektin käynnistäminen	16
<b>3 KEHITTÄMISEN KULKU</b>	<b>20</b>
3.1 Haastattelututkimus	21
3.2 Hyvä tieteellinen käytäntö ja saatekirje	23
3.3 Haastattelun järjestelyt	25
3.4 Aineiston käsittely	26
<b>4 TULOKSET</b>	<b>28</b>
<b>5 LOPUKSI</b>	<b>32</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>36</b>

## LIITTEET

Liite 1 Projektiässä  
Liite 2 Haastattelukysymykset  
Liite 3 Litterointisymbolit

## KUVAT

Kuva 1 Perustamissopimuksen koostumus (Wells ja Kloppenborg 2018, 24-26)	17
Kuva 2 Kommentti -toiminto Word -ohjelmassa.	23

## TAULUKOT

Taulukko 1. Projektien ja toistuvan toiminnan välisiä eroja (Artto ym. 2011b, 28; IPMA 2016; 34.)

## KÄYTETYT LYHENTEET JA SANASTO

Lyhenne tai sana	Selitys tai suomennos (Lähdeviite)
Seniormarkkinoija	Titteli projektipäällikölle Ignis Oy:ssä
ANSI	American National Standards Institute eli Yhdysvaltojen virallinen edustaja ISO -järjestössä (ANSI 2020.)
BOK	Body of knowledge
IPMA	International Project Management Association
Linjaorganisaatio	Pysyvä organisaatio, jonka resursseista väliaikainen projektiorganisaatio perustetaan (Arto K.; Martinsuo M. & Kujala J. 2011b, 287-288.)
PEB	Project Excellence Baseline
PM	Project management eli projektinhallinta
PMI	Project Management Institute
Project Charter	Perustamissopimus (Wells ja Kloppenborg 2018, 23-35)
Projektiliiketoiminta	Yritys, joka käyttää projektimuotoista työskentelyä liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseen (Arto K.; Martinsuo M. & Kujala J. 2011a, 10.)
Specifications	Tarkat määritelmät ja rajaukset projektin tavoitteelle

# 1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa toiminnallisella menetelmällä työkalu, joka tehostaa projektien toteutusvaiheen aloitusta toimeksiantaja Ignis Oy:n asiakasprojekteissa.

Trainers' House Oyj:n omistama Ignis Oy tuottaa yrityspalveluita osana sen tarjontaa. Kehittämistyön tarve tunnistettiin tekijän työskennellessä parin viimeisen opiskeluvuoden aikana Igniksessä. Yhdeksän kuukauden työsuhteen aikana tekijä toimi markkinoijan tehtävissä yrityksen Turun yksikössä ja osallistui soittajana viiteen ulkoistetun asiakashankinnan projektiin. Tekijä koki projektien aloituksissa saavansa suuren määrän tietoa, jota oli vaikea jäsentää.

Soittotyötä ohjaa Igniksessä Soittotariksi nimetty dokumentti. Soittotarinaan kirjataan ne asiat, jotka puhelinkeskustelussa tulee käsitellä. Tavoitteena on tuottaa arvoa asiakkaalle sekä asiakkaan antamalle liidille. Soittotarinaan pyritään kirjoittamaan vain agenda edistävät keskustelunaiheet. Se on ainoa dokumentti, joka jaetaan soittajille.

Tekijä havaitsi, että osa projektiesimiehistä lisäsi Soittotarinaan työn tekemistä koskevaa tietoa. Projektipäälliköt antoivat myös suullisia ohjeita ja kehottivat kirjoittamaan ne muistiin tulostetun Soittotarinan marginaaleihin ja takasivulle tai omaan muistiinpanovihkoon. Jotkut projektipäälliköt loivat erillisiä tiedostoja jaettavaksi. Tekijä havaitsi, että suullisesti annetut tiedot eivät kuulu Soittotarinaan ja sen vuoksi ryhtyi tallentamaan saadut tiedot muualle.

Tieto soittotyöstä jaettiin hajanaisesti ja sen esitysjärjestys oli ajoittain epä johdonmukainen. Soittoprojektien yleisiä sekä projektikohtaisia käytäntöjä ei aina eroteltu. Tietojen saanti riippui soittajan omasta mielenkiinnosta ja tarpeesta. Tekijä laatii omia muistiinpanoja ja kyseli toistuvasti projektipäälliköltä tietoja mm. asiakkaasta. Ignis valmentaa soittajiaan säännöllisesti ja näissä valmennuksissa oli noussut esille erinomaisesti onnistuvien projektien ominaisuuksia. Juuri näitä tietoja tekijä kaipasi työhönsä.

Tekijä on Turun ammattikorkeakoulun BisnesAkatemiassa harjoittanut projektiliiketoimintaa noin kahden vuoden ajan osana opintoja. Opiskelijaosuuskunta WinVersumin teamleaderina tekijä pääsi toteuttamaan projekteja maksaville asiakkaille. Aikaisemmat opinnot ja harrastukset yhdessä BisnesAkatemian projektien myötä ovat opettaneet projektityöskentelyn ja johtamisen perusteita.

Näistä lähtökohdista syntyi idea kehittää työkalu, joka helpottaa soittotiimin työtä. Työkalu tekee projektin aloituksen sujuvaksi, koska se sisältää kaikki työn kannalta olennaiset tiedot samassa paketissa. Ajatus oli realisoida työkalu ytimekkäänä asiakirjana eli korttina, jonka kysymysten avulla saadaan tarkat vastaukset perehdyttäjältä.

Ideaa ajoi kiinnostus projektityöskentelyä ja johtamista kohtaan. Tekijä uskoi kehittyvänsä soittotyössä hankkimalla uuden näkökulman. Tekijä voisi lisäksi jatkaa työkalun kehittämistä soittotyön ohella. Yhteistyö projektipäälliköiden kanssa avaa mahdollisuuksia kehittää työkalua jatkossa soittotiimin käyttökokemusten perusteella.

Tekijä laati ehdotuksen projektiperehdytysten laadun kehittämisestä Igniksen toimitusjohtaja Saku Keskitalolle. Ehdotus esiteltiin 31.3.2020 ja Keskitalon mukaan projektiperehdytykset ovat työn tuloksen kannalta keskeinen ja tärkeä osa Igniksen projektiliiketoimintaa. Keskitalo tarjosi resursseiksi dataa, luvan käyttää Igniksen nimeä julkistettavassa raportissa ja haastatella henkilöstöä. (Tiedonanto: Saku Keskitalo 31.3.2020.) Yhteyshenkilöksi nimettiin Turun yksikön operatiivinen johtaja. Tekijä sopi myöhemmin tarkemmasta toteutuksesta ja siitä, että henkilöstöä haastatellaan juuri Turun toimistosta.

Tavoitteeksi otettiin selvittää, mikä tieto on oleellista soittotyön kannalta Igniksen asiakasprojektien aloituksessa. Oleellinen tieto päätettiin kerätä tekijän omista kokemuksista, projektinhallinnan ja johtamisen kirjallisuudesta sekä projektipäälliköiden kokemuksista. Tavoitteet esitetään kysymysmuodossa seuraavasti:

1. Mikä tieto on oleellista projektin aloituksessa?
2. Mitä tietoa Igniksen projektien aloituksessa tarvitaan?

Kehitystyön pohjatieto otettiin projektinhallinnan sekä johtamisen teoksista. Keskeisimmäksi tiedonlähteeksi muodostui kattavuutensa vuoksi Arton, Martinsuon ja Kujalan Project Business (2011a) ja sen suomenkielinen versio Projektiliiketoiminta (2011b). Kirjallisuuden lisäksi perehdyttiin kolmen projektinhallinnan toimintatapoja kehittävän järjestön menetelmään. Järjestöt olivat International Project Management Association eli IPMA, AXELOS sekä Project Management Institute eli PMI. Haastattelututkimuksen menetelmät perustuivat Hanna Vilkan teokseen Tutki ja kehitä (2015).

Aluksi esitellään työkalun lähtökohdat toimeksiantajan sekä aiheesta aiemmin kirjoitetun kannalta. Tämän jälkeen esitellään kehittämisen metodit ja haastattelututkimuksen yksityiskohdat. Sitten avataan haastattelun avulla kerätyn aineiston analyysia ja sen tulkin-



toja. Projektiässä verrataan PMI:n metodeista poimittuun projektin perustamissopimukseen, jonka avulla Projektiässä kehitetään. Lopuksi arvioidaan kehitystyön onnistumista tieteellisestä, tekijän omasta sekä toimeksiantajan näkökulmasta.

## 2 LÄHTÖKOHDAT

### 2.1 Toimeksiantaja

Ignis Oy on tuottanut vuodesta 2005 markkinoinnin ja myynnin ratkaisuja yritysasiakkailla osana Trainers' House Oyj:tä, joka taas on erikoistunut yritysjohton konsultointiin. Trainers' Housea kutsutaan yrityksen sisällä TH:ksi, samoin kuin tässä työssä. Ignis toimii asiakkaille myynnin, markkinoinnin ja muutoksen tukena. Markkinointia tuetaan tekemällä uusasiakashankintaa, prospektointia ja tuottamalla liidejä. Myyntiä ja sen kehittämistä tuetaan mm. auditoimalla asiakkaan edustajien myyntikäyntejä (Trainers' House 2018; 2019.) Tämän lisäksi Ignis tukee TH:n myyntiorganisaatiota ja sopii tapaamisia muutuskonsulteille, jotka myyvät ja markkinoivat konsernin palveluja, toisin sanoen TH myy ja Ignis lunastaa.

Trainers' Housen vuoden 2019 toimintakertomuksen mukaan Igniksessä työskenteli 130 henkilöä noin 400:n eri markkinoinnin projektin parissa. Henkilöstöstä suurin osa työskentelee asiakasprojekteja toteuttavina markkinoijina. Yhtiön eri yksiköitä kutsutaan toimistoiksi ja ne sijaitsevat Helsingissä, Turussa, Oulussa sekä Espanjan Torreviejassa. (Trainers' House 2019)

Markkinoijat soittavat asiakkaiden määräämille liideille ja keskustelevat molempien liiketoiminnalle merkityksellisistä asioista. Liidillä tarkoitetaan asiakkaan antamaa yhteystietoa, jonka kontaktointiin on liiketoiminnalliset intressit niin soitettavan kuin soittajankin näkökulmasta. Asiakasarvoa tuotetaan laadullistamalla liidit, luomalla positiivista yrityskuvaa, sopimalla tapaamisia ja raportoimalla liideistä, jotka keskusteluiden perusteella jäävät kohderyhmän ulkopuolelle.

Tyypilliseen Igniksen asiakasprojektin projektiorganisaatioon kuuluu projektitiimi, projektipäällikkö, projektin omistaja, asiakas sekä ohjausryhmä. (Arto ym. 2011a, 222-223)

Projektitiimiä kutsutaan soittotiimiksi ja siihen kuuluu tyypillisesti 2-10 soittajaa, jotka valitaan markkinoijista tai seniormarkkinoijista. Markkinoijat tekevät soittotyötä useassa projektissa samanaikaisesti. He vastaavat samanaikaisesti työstään projektipäällikölle sekä oman yksikön eli toimiston johtajalle. Trainers' Housen vuoden 2018 vuosikertomuksen lukujen perusteella kukin markkinoija työskenteli samanaikaisesti 3 projektin parissa.

Projektipäällikön tehtäviä hoitaa Igniksen seniormarkkinoija, teamleader tai operatiivinen johtaja. Projektipäällikkö vastaa päivittäisestä työn johtamisesta, liiketaloudellisten tavoitteiden saavuttamisesta, viikoittaisesta raportoinnista projektin ohjausryhmälle sekä kommunikoinnista projektin sidosryhmille. Projektipäälliköt johtavat useita toteutuksia samaan aikaan. He myös tekevät yhteistyötä asiakasvastaavien kanssa ratkoakseen oman organisaation tuottamat haasteet.

Trainers' Housen muutoskonsultit toimivat projekteissa projektin omistajan (Arto ym. 2011b, 41-42) kaltaisissa tehtävissä. Asiakasvastaava myy projektin asiakkaalle ja vastaa kaupallisen suhteen ylläpitämisestä ja hoitamisesta. Hän määrittelee projektin liiketoiminnalliset raamit projektipäällikölle edustaen Trainers' Housen näkemystä. Asiakasvastaava tukee kokemuksellaan projektipäällikköä sekä asiakasta, osallistuu ohjausryhmiin vanhempana toimittajan edustajana sekä laatii keskeisiä projektia ohjaavia dokumentteja kuten esimerkiksi Soittotarinan, jonka projektipäällikkö kirjoittaa puhtaaksi.

Ohjausryhmä koostuu projektipäälliköstä, asiakasvastaavasta sekä asiakkaan edustajista. Se kokoontuu säännöllisesti ja ohjaa projektin etenemistä yhdistämällä asiakkaan tarpeet ja toivomukset projektipäällikön käytännön näkemykseen sekä asiakasvastaavan kokemukseen. Ohjausryhmään osallistuu myös tarpeen vaatiessa soittotiimin jäseniä, jotka antavat käytännönläheistä tietoa projektityön etenemisestä.

Projektinhallinnallisten lähtökohtien ja ulkoisten näkökulmien lisäksi on hyvä tarkastella Ignistä sisäisestä näkökulmasta. Projektitiimien tehokkuuteen vaikuttaa Arton ym. (2011a, 233-235) mukaan merkittävällä tavalla projektitiimin identiteetti, joka taas riippuu yrityksen arvoista ja johtamistavasta. Soittajien lähiesimiehenä toimiva projektipäällikkö vaikuttaa tiimensä identiteettiin ja pystyy luomaan jäsenten välille esimerkiksi turvallisuuden tunnetta ja keskinäistä luottamusta.

Projektin johtamista tarkastellaan tässä opinnäytetyössä hallinnan näkökulmasta. Smirich ja Morgan (1982, 257-263) esittävät, että johtaminen on merkitysten hallintaa. Eskola (2019, 5; 72-77) tutki Ignis Oy:n johtamista etäjohtamisen näkökulmasta. Eskolan mukaan etäjohtamisen rooli yrityksen projekteissa on kasvanut, kun yritys on avannut etäyksiköitä. Eskola toteaa, että etätiimeissä koetaan haasteista huolimatta vahvaa yhteenkuuluvuutta

Trainers' House on arvojohdettu yritys. Arvot ovat ihminen, rohkeus, nopeus, kasvu ja tulokset (Trainers' House 2019.) Käpylä (2019) on tutkinut TH:n yrityskulttuuria ja sen

vaikutuksia organisaation työilmapiiriin ja päivittäiseen työhön. Kyselytutkimuksen perusteella (Käpylä 2019, 46-48) TH:n arvot näkyvät työntekijöiden arjessa esimerkiksi hyvissä suhteissa lähiesimiehiin sekä tiimiläisiin. Arvojen esittämisjärjestyksen ja arvojen koetun tärkeysjärjestyksen välillä havaittiin eroja. Käpylä toteaa Trainers' Housen saavuttaneen asettamansa tavoitteet arvoilla johtamiselle. Yli kaksi kolmasosaa vastanneista työskenteli markkinoijina Igniksessä, joten tulosten voidaan katsoa melko kattavasti edustavan Igniksen työntekijöiden mielipiteitä.

## 2.2 Projektin määritelmä

Projektinhallinta on alana erittäin laaja. Tämä johtuu osaksi siitä, että projektien avulla voidaan organisoida suurta määrää erilaisia töitä. 1950-luvulta lähtien suuret julkisorganisaatioiden hankkeet pääosin USA:ssa johtivat projektinhallinnan työkalujen ja tekniikoiden kehittämiseen. Tieto- ja viestintäteknologian kehityksen myötä projektimuotoinen työskentely mahdollistui myös pienempien tavoitteiden saavuttamiseksi esimerkiksi yksityisyrittäjissä. Aikaisempaa tieteellisemmät työkalut ja tekniikat ovat auttaneet tehostamaan projektityötä, parantamaan työn ja lopputuloksen laatua sekä ymmärtämään projektien viitekehystä kokonaisvaltaisemmin. (Carayannis, E.; Kwak Y. & Anbari, F. 2005, 1-8; Arto K.; Martinsuo M. & Kujala J., 2011a, 7-9.)

Projektit eroavat jatkuvasta toiminnasta monilla tavoin. Arton ym. (2011a, 15-20) mukaan projekti on ainutkertainen kokonaisuus kompleksisia ja toisistaan riippuvia tehtäviä, jotka saavuttavat ennalta ja tarkasti määritetyn tavoitteen määräaikaan mennessä ja budjetin mukaisesti.

Projektien ainutkertaisuus syntyy niiden perusluonteesta: Niillä halutaan muuttaa vallitsevaa olotilaa. Tavoitteiden, toteutustavan tai projektiorganisaation täytyy muuttua, mikäli halutaan saada aikaan muutosta. Ympäröivät olosuhteet vaikuttavat näihin kaikkiin. Asiakas osallistuu yleensä projektiin toteutusvaiheessa hallinnan kautta, jolloin spesifin tarpeen myötä kehitetään uusia ratkaisuita. Myös vaihtuvat alihankkijat muuttavat projektin lähtökohtia. (Arto ym. 2011a, 15-20)

Kompleksisuus tai monimutkaisuus johtuu projektityön luonteesta. Suoritettavat tehtävät ovat usein uusia työntekijöille, vaativat erikoistaitoja, luovuutta, jatkuvaa arviointia ja pää-

töksentekoa, jotta ne voidaan suorittaa tehokkaasti. Jos taas tehtävät pitää suorittaa tiettyssä järjestyksessä, ne riippuvat toisistaan ja näin lisäävät työn monimutkaisuutta. (Arto ym. 2011a, 15-20.)

Projektien rajausta syntyy kolmesta tekijästä eli määräaikaaisuudesta, budjetista tai kustannuksista sekä määrittelystä tavoitteesta. Ensinnäkin, tavoitteeseen pitää päästä tiettyyn ajankohtaan mennessä, jolloin tehtävät pitää aikatauluttaa. Koska käytössä on rajallisesti aikaa, myös tavoitteisiin pääsemiseen on käytössä rajallinen määrä resursseja. Resurssien hallintaa varten resurssinkäyttö pitää budjetoida. Projektin asiakas sekä toimitaja määrittelevät lopputuloksena olevan tuotteen ominaisuudet, jolloin saadaan selville projektin laajuus. Kolmantena tekijänä juuri laajuus kertoo tuotteesta tai lopputuloksesta, jolla projektin tavoitteena ollut haluttu muutos saadaan aikaan. (Arto ym. 2011a, 15-20)

Jokainen menetelmä määrittelee projektin hieman eri painotuksilla. PRINCE2-menetelmässä projektiksi kutsutaan väliaikaista hanketta, jonka tavoitteena on määritelty lopputulos. Projektilla on oma suunnitelma, budjetti, aikataulu, toimitettava tuote sekä vaadittavat työtehtävät. PRINCE2 perustuu projektin liiketoiminnallisen hyödyllisyyden takaamiseen (AXELOS 2017; Ollikainen 2020.)

Yhdysvalloissa perustettu Project Management Institute eli PMI ylläpitää Project Management Body of Knowledge -menetelmää. PMBOK:issa esitetyssä projektin määritelmässä korostuu aika-aspekti. Projektia luonnehditaan väliaikaiseksi pyrkimykseksi, jolla on määritelty ajankohta sekä alulle sekä lopulle, joten projektin laajuus ja resurssit myös voidaan määritellä. Projektilla on yksi tavoite, jonka saavuttamiseksi pitää suorittaa ennalta määritetty tehtäväkokonaisuus. (PMI 2020.) Ollikaisen (2020) mukaan PMBOK on hyvin prosessilähtöinen.

International Project Management Association IPMA käyttää määritelmässään ISO 21500 -standardia. Projektit eroavat operatiivisesta toiminnasta kertaluontoisuutensa ja ainutkertaisen tuotoksen puolesta. Lisäksi projektiorganisaation ihmiset saattavat työskennellä ensimmäistä kertaa keskenään sekä raportoida projektiorganisaatiolle ja linjaorganisaatiolle samanaikaisesti. Projektiorganisaation pitää myös kehittää oma, linjaorganisaatiosta eroava johtamisen ja työskentelyn kulttuuria. (IPMA 2016, 33-35.)

Projektinhallinnan alan ammattikirjallisuudessa Wellsin ja Kloppenborgin (2019, 2) sekä Thomasin (2010, 1-2) mukaan projekteja määrittelee kertaluontoisuus, tarkka tavoite, lopputuloksen ainutlaatuisuus sekä rajattu aika, joka voidaan käyttää lopputulokseen pääsemiseen.

Taulukkoon 1 on koottu Artoa ym. (2011b, 28) sekä IPMA:n Project Excellence Baselinea (2016, 34) mukaillen tekijöitä, jotka erottavat projektit toistuvasta tai operatiivisesta toiminnasta.

Taulukko 1. Projektien ja toistuvan toiminnan välisiä eroja (Arto ym. 2011b, 28; IPMA 2016; 34.)

Erottavia tekijöitä	Projektit	Toistuva toiminta
Toimintaympäristön vaatimukset	Joustavuus, uudistuminen, muutos	Pysyvyys, jatkuvuus, ennustettavuus
Suhde muutokseen	Pyrkii mittavaan muutokseen luomalla epätasapainon nykytilan ja päämäärän välille	Pyrkii asteittaiseen muutokseen ylläpitämällä ja etsimällä tasapainoa eri vaatimusten kesken
Kohde, laajuus	Ainutkertainen ratkaisu asiakkaan tarpeen mukaan	Yksittäiset tuotteet ja erät volyyymi- tai tehokkuustavoitteen mukaan
Ajallinen rajaus	Rajattu	Jatkuva
Resurssit	Resurssit tarpeen ja tarkoituksen (laajuuden) mukaan	Vuosibudjetit tai esimerkiksi valmistuseräkohtaiset budjetit
Näkökulma tehokkuuteen	Oikeiden asioiden tekeminen	Kustannustehokkuus
Ihmisten kohdistaminen eri tehtäviin	Projektin tavoitteet ja yksilön osaamiset säätelevät – tehtävät voivat vaihdella projektin kuluessa	Työnkuva ja roolit säätelevät – tehtävät ovat melko pysyviä ja ennalta määritettyjä
Toimintakulttuuri ja toimintatavat	Syntyy tai kehitetään projektikohtaisesti	Linjaorganisaation vakiintunut kulttuuri
Tulosten ennustettavuus	Epävarmaa ja riskialtista. Kokemus lisää riskinotto-kykyä, riskienhallinta auttaa tulosten ennakoinnissa	Ennustettavissa ja ennakoitavissa. Kokemus lisää ennakoitavuutta ja pysyvyyttä, riskit minimoidaan.

Tässä opinnäytetyössä projektilla tarkoitetaan ainutkertaista kokonaisuutta monimutkaisia ja toisistaan riippuvia tehtäviä, jotka saavuttavat ennalta ja tarkasti määritetyn tavoitteen määräaikaan mennessä ja budjetin mukaisesti.

Igniksen asiakasprojektit täyttävät projektin määritelmän. Ainutkertaisuus syntyy monesta seikasta. Asiakkaat vaihtuvat ja kukin asiakas määrittelee oman liiketoimintansa mukaisen tavoitteen. Lopputulos on asiakaskohtainen ja siksi ainutkertainen. Toteutustiimit vaihtuvat joko projektin aikana tai uuden alkaessa. Pitkissä asiakassuhteissa työ saattaa muuttua palvelun kaltaiseksi, mutta sopimukset tehdään määräaikaisina.

Igniksen lunastusprojektit alkavat tietyinä päivämäärinä ja niillä on tarkka tavoite aktiiviteettien määrän ja laadun suhteen. Viimeinen suorituspäivä voidaan arvioida esimerkiksi tavoitteen, kustannusten ja asiakkaan toimialan perusteella, mikäli tarkalle päivälle ei ole muiden olosuhteiden asettamaa vaatimusta. Budjetinmukaisuus syntyy tarpeesta pitää soittotyö taloudellisesti kannattavana sekä asiakkaalle että Ignikselle.

Asiakasprojekteissa tehdään monimutkaisia ja toisistaan riippuvia tehtäviä. Igniksessä soittotyön tuloksellisuus riippuu merkittävällä tavalla Soittotarinalta. Soittotarinaa kuitenkin päivitetään ja muokataan soittotyössä saadun kokemuksen perusteella, joten työtä voi luonnehtia monimutkaiseksi. Muutosten ajankohtaa on vaikea ennustaa, koska muutokset vaativat vaihtelevia määriä kokemuksia.

Projektin toteutusta johtavasta henkilöstä käytetään tässä opinnäytetyössä termiä project manager. Tässä opinnäytetyössä käytetään project managerista käytetään suomenkielistä sanaa projektipäällikkö. Artton ym. (2011, 212-213) mukaan perinteisten tehtävien lisäksi projektipäällikön tulee nähdä projekti myös yrityksen liiketoiminnan näkökulmasta. Bull (2010, 23), Artto ym. (2011a, 9) ja Wells sekä Kloppenborg (2019, 2-3) toteavat, että ylivoimaisista tiimeistä ja johtamisesta on muovautunut tärkeä strateginen kilpailutekijä yrityksille. Tästä huolimatta vain harvat panostavat itse tiimityön ja johtamisen kehittämiseen. Päälliköltä todetaan vaadittavan kompetensseja useilla toiminnan alueilla, joiden merkitys riippuu projektin tavoitteista ja luonteesta. Zhaon, Hwangin ja Leen (2016, 150) mukaan kompetenssit ovat elintärkeä tekijä projektin menestymiselle.

### 2.3 Projektin käynnistäminen

Aikaan sidottuina kokonaisuuksina projektien elinkaarta voidaan tarkastella kolmessa osassa, joita sovittu alkamis- ja lopetusajankohta rajaavat. Elinkaarella tarkoitetaan peräkkäisiä vaiheita, joiden myötä toteutukseen valmistaudutaan, projekti toteutetaan ja lopuksi projektin lopputulosta hyödynnetään. Valmistautumisvaihe alkaa, kun projektia aletaan ideoida ja se päättyy aloituspäivään. Lopputuloksen hyödyntäminen alkaa projektin lopetuspäivästä.

Toteutusvaihe voidaan jakaa neljään osaan.

- Projektin aloitus ja määrittely
- Suunnittelu
- Toteutus/Ohjaus
- Päätäminen (Artto ym. 2011a, 34-37; 2011b 48-49.)

Aloituksessa sekä määrittelyssä toimittaja, asiakas sekä muut tärkeät sidosryhmät kehittävät yhteisymmärryksen projektin tavoitteista, riskeistä, toteutuksen tavasta ja muista rajauksista. Lopputuloksena on syntynyt ehdotus ja luonnos toteutuksesta. Suunnittelu- vaiheessa luonnoksen perusteella tunnistetaan suoritettavat työtehtävät, vaadittavat resurssit sekä luodaan aikataulu. Lopputuloksena syntyy entistä yksityiskohtaisempi projektisuunnitelma. (Artto ym. 2011a, 34-37; 2011b 48-49.)

Toteutusvaihe alkaa työvastuiden jakamisella tiimin kesken. Projektisuunnitelmassa rajatut vastuualueet tarkentuvat entisestään työskentelyn myötä, samoin toimintatavat sekä resurssitarpeet. Resurssit ohjataan työn alla olevien välitavoitteiden mukaan. Toteutusvaiheen aikana asiakkaalle ja muille sidosryhmille tuotetaan ja toimitetaan sovitut tuotteet sekä dokumentit. Projektin toteutusvaihe eroaa projektin toteuttamisesta siten, että toteutusvaiheessa työskennellään tiiminä suunnitelman toteuttamiseksi. (Artto ym. 2011a, 35-38.)

Wells ja Kloppenborg (2018, 23-35) esittelevät PMBOK:iin perustuvan työkalun, jolla projekti voidaan käynnistää tärkeimpien sidosryhmien sopimuksella. Asiakirjaa kutsutaan Project Charteriksi ja se voidaan suomentaa perustamiskirjaksi, asettamisasiakirjaksi tai projektin perustamissopimukseksi. Käynnistys edellyttää projektipäällikön, asiakkaan ja ihanteellisessa tilanteessa myös projektitiimin kiinnittämistä.



Perustamissopimus tarjoaa työkalun siihen, että ymmärretään yksiselitteisesti ja yhteisymmärryksessä, että mitä projekti käsittelee ja miksi se on tärkeä. Se sisältää ensimmäiset arviot budjetista, riskeistä, välitavoitteista ja niiden saavuttamisen aikataulusta sekä suunnitelman hyväksymisen vaatimuksista. Perustamissopimuksessa tehdään päätös siitä, aletaanko siihen panostamaan aikaa ja rahaa alkusuunnittelun jälkeen. Allekirjoitettu käynnistyssopimus suo projektipäällikölle ja tiimille vallan aloittaa tarkka työn suunnittelu ja suunnitelman mukainen toteuttaminen. Suunnitelma tulee nähdä todisteena osapuolten tahtotilasta edetä idean tai luonnoksen pohjalta, mutta sitovana sitä ei tule pitää Wellsin ja Kloppenborgin mukaan (2018, 23-35.)

Kuvassa 1 esitellään yhdeksänkenttä, jonka perusteella perustamissopimus laaditaan. Ensimmäinen sarake sisältää kysymykset Miksi, Mitä ja Milloin. Toinen sarake sisältää Riskit, Resurssit ja Rutiinit. Viimeinen sarake sisältää Kommunikaatiotarpeen, Oppien Keräämisen ja Omistautumisen. (Wells ja Kloppenborg 2018, 23-35.)

<b>The Three Ws, Rs, and Cs of Project Charters</b>		
<b>3 Ws</b>	<b>3 Rs</b>	<b>3 Cs</b>
<b>What</b> (scope overview)	<b>Risks</b>	<b>Communication needs</b> (stakeholder list)
<b>Why</b> (business case)	<b>Resources</b>	<b>Collection of knowledge</b> (lessons learned)
<b>When</b> (milestone schedule with acceptance criteria)	<b>Routines</b> (team operating principles)	<b>Commitment</b> (signatures)

Kuva 1 Perustamissopimuksen koostumus (Wells ja Kloppenborg 2018, 24-26)

Miksi-kysymykseen vastaamalla saadaan selville, miksi projekti kannattaa viedä läpi. Vastaus kiteytyy kahdesta neljään lauseeseen ja ne esittelevät business casen eli liiketoiminnalliset perustelut. Perusteluihin tulee sisällyttää, miten projekti edistää linjaorganisaation tavoitteita ja mikä on projektiin sijoitettujen resurssien tuotto-odotus ja -suhde. Vastauksen tulee vedota myös tunteisiin. (Wells ja Kloppenborg 2018, 23-35)

Mitä-kysymys kulkee käsi kädessä Miksi-kysymyksen kanssa ja sen pitää olla kahdesta neljään lausetta pitkä. Hyvä vastaus kuvailee selvästi mitä projektiin kuuluu. Vastaus tarvitsee myös numerotietoa. Mikäli tarkkaa numerotietoa ei ole saatavilla, voidaan antaa paras mahdollinen arvio. Numerot auttavat hahmottamaan projektin potentiaalisia vaikutuksia.

Milloin-kysymykseen vastaamalla saadaan selville ajankohdat, jolloin projektin on tarkoitus tuottaa tulosta. Näitä hetkiä kutsutaan virstanpylväiksi ja niitä on hyvä käyttää kolmesta kahdeksaan. Virstanpylväiksi valitaan usein toimitettavien asioiden luovutusohjelmat tai jaksotettujen tehtävien rajakohdat. Virstanpylväiden asettaminen etukäteen auttaa suuntaamaan projektin työpanosta.

Riskit mielletään usein päämäärän kannalta negatiivisina vaikutuksina. Artton ym. (2011a, 153-155) mukaan riskeiksi voidaan projektien kontekstissa luokitella sellaiset tapahtumat, joiden toteen käyminen on epävarmaa, mutta jotka toteutuessaan varmasti vaikuttavat projektin aikatauluun, kustannuksiin tai laajuuteen. Vaikutukset voivat olla positiivisia tai negatiivisia. Riski liittyy puutteelliseen tietoon. Projektiin liittyvät riskit tulee tunnistaa perustamissopimusta laadittaessa (Wells ja Kloppenborg 2018, 27-28). Niitä voidaan arvioida koordinaatistolla, jonka vaaka-akseli mittaa riskin vaikutuksen merkitystä ja pystyakseli taas riskin todennäköisyyttä.

Resurssinkäytön ja rutiinien suunnitteleminen auttavat tiimiä toteuttamaan työn tehokkaasti. Igniksen tapauksessa resursseiksi voidaan ajatella liidien, soittajien ja soittotuntien määrää. Rutiineista sopiminen auttaa luomaan yhteisen käsityksen työn tekemisen tavoista. Päätöksenteko, tiimin tapaamisten järjestäminen ja yhteiset pelisäännöt kuuluvat myös rutiinisuunnitteluun. Wells ja Kloppenborg suosittelivat käyttämään mahdollisimman usein jo olemassa olevia toimintatapoja. (Wells ja Kloppenborg 2018, 23-35)

Kommunikaatiotarpeita arvioimalla luodaan käsitys siitä, mille sidosryhmille tulee viestiä projektin etenemisestä. Ensin kannattaa listata henkilöt ja tahot, joiden tarvitsee ja jotka haluavat kuulla projektista. Sen jälkeen voidaan arvioida, mikä tieto on kullekin relevanttia ja kiinnostavaa. Lopuksi sidosryhmät asetetaan tärkeysjärjestykseen. Tärkeysjärjestys auttaa käyttämään projektitiimin aikaa siten, että viestitään oikeille henkilöille. (Wells ja Kloppenborg 2018, 23-35)

Vaikka projektit ovat ainutlaatuisia kokonaisuuksia, tavoitteeltaan hyvinkin erilaisten projektien väliltä voidaan löytää yhtäläisyyksiä. Projektityöskentelyssä hankitut opit tulee kannattaa koota tiimien käyttöön. (Wells ja Kloppenborg 2018, 23-35)

Yhdeksänkentän viimeinen kohta on varattu sitoutumisen symbolille eli allekirjoitukselle. Allekirjoituksesta huolimatta perustamissopimus ei sido jäseniä, vaan ilmaisee yhteisesti suunnitellun ja sovitun tahtotilan. (Wells ja Kloppenborg 2018, 23-35)

### 3 KEHITTÄMISEN KULKU

Projektiässä kehitettiin kolmessa vaiheessa. Ensin laadittiin luonnos tekijän kokemusten ja tarpeen perusteella. Tässä vaiheessa keskityttiin sisällyttämään siihen kysymyksiä, jotka liittyivät soittotyön tekemiseen yleisellä tasolla. Tekijä kirjoitti luonnokseen lauseen ”Ei niin paljon kuin mahdollista, vaan niin vähän kuin on tarpeellista” ohjaamaan luonnostelua. Brainstorming -menetelmällä tuotettiin suuri määrä projektin yksityiskohtia koskevia kysymyksiä, joista rajattiin pois ne, jotka eivät koskeneet soittotyötä. Kysymykset ryhmiteltiin aiheensa mukaan ja aiheille kehitettiin seuraavat otsikot:

- Projektin etenemisen tiedot
- Asiakirjan tiedot
- Asiakas
- Projektiorganisaatio
- Soittotyön yksityiskohdat
- Jatko
- Omat muistiinpanot
- Käyttöohjeet

Luonnoksen pohjalta laadittiin toinen versio haastattelun ennakkomateriaaliksi. Muutoksia tehtiin kysymysten ryhmittelemiseksi entistä täsmällisempien otsikoiden alle. Muutoksiin vaikutti myös projektin toteutusvaiheen aloitusta ja Project Charteria koskeva teoria, johon tekijä tutustui ennen haastattelua. Muutoksia kuvataan tarkemmin haastattelututkimusta koskevissa kappaleissa.

Kolmas versio perustui haastattelun tuloksiin, teoriaan sekä tekijän saamaan projektipehdytykseen, joka annettiin hänen palatessaan opintovapaalta takaisin töihin. Kolmannen versioon johtaneita muutoksia kuvataan Tulokset -luvussa ja Projektiässän lopullinen versio löytyy opinnäytetyön liitteistä.

Idea työkalun nimeen saatiin erilaista kehittämistyökaluista, joihin tekijä tutustui opiskeluaikana. Sanat ”kortti” ja ”pakka” esiintyivät kehittämistyökalujen nimissä, kuten Topaasia-menetelmän pakat ja Ideapakka (Topaasia Oy 2020; Ideapakka Oy 2020.) Projektikortti kuulosti mitäänsanomattomalta. Sana ”ässä” valittiin, koska se luo mielikuvia lyömättömyydestä, alusta ja lopusta sekä pelikortin fyysisestä koosta. Nimeksi harkittiin

myös Projektivalttia, mutta sanasta koettiin puuttuvan sama suora assosiaatio pelikorttiin.

### 3.1 Haastattelututkimus

Haastattelututkimus toteutettiin kahdessa vaiheessa. Haastateltaville toimitettiin Projektiässän toinen versio kommentoitavaksi. Kommentointiin annettiin noin yksi vuorokausi aikaa. Toisessa vaiheessa projektipäällikköä haastateltiin ennakkomateriaaliin saatujen vastausten perusteella puhelimitse.

Haastattelijan roolina oli esittää kysymys ja sen jälkeen kuunnella vastaus. Kaikki haastattelijan vuorosanat oli kirjoitettu valmiiksi ja kysymykset esitettiin paperista lukemalla, jotta kysymykset esitetään yhtenevästi kullekin haastateltavalle. Vastauksen jälkeen haastattelija kysyi vielä ”Miksi? Voitko perustella?” Opinnäytetyön ensimmäinen liite sisältää tarkan kopion tekijän käyttämistä haastattelun vuorosanoista. Kuten liitteestä 1 voi havaita, oli paperiin kirjoitettu lisäksi tekijälle itselleen ohjeeksi, että ”kuuntele vastaus.” Tämä menettely auttoi luontaisesti puheliasta tekijää kuuntelemaan vastaukset kokonaisuudessaan.

Ennakkomateriaalin yhtenä tarkoituksena oli tutustuttaa haastateltava kehitteillä olevaan Projektiässään, jotta haastateltava ymmärtää sen tarkoituksen ja täten haastattelussa saadaan kehitystyötä edistävää tietoa. Toisena tarkoituksena oli kerätä parannusehdotuksia Projektiässän toiseen versioon.

Vilka (2015, 87-88) toteaa, että haastateltavat voidaan valita joko siten, että heillä on paljon omakohtaista kokemusta käsiteltävästä aiheesta, tai sitten sen perusteella, että he sijaitsevat risteyskohdassa, jossa he altistuvat aiheelle esimerkiksi kuulemansa puheen kautta.

Luvussa 2.1 Toimeksiantaja esitellään Igniksen projektipäälliköiden rooli. Projektipäälliköt ovat tekemisissä useiden eri sidosryhmien kanssa. Tekijä arvioi, että projektipäälliköiksi edenneet soittajat näkevät soittotyön pelkkää markkinoijaa tai soittajaa laajemmalla kannalta. Haastateltaviksi valittiin Turun yksiköstä kolme projektipäällikköä. Kolmeen haastateltavaan päädyttiin rajatun käytettävissä olevan ajan vuoksi. Minimivaatimukseksi asetettiin kattava kokemus soittotyöstä, jonka mittareiksi asetettiin yli vuoden kestänyt työsuhde sekä työn tekeminen vähintään neljänä päivänä viikossa. Näkemystä

haluttiin projektipäälliköiltä, jotka ovat erikoistuneet toisistaan eroaviin tehtäviin. Ensimmäinen haastateltava oli erikoistunut projektipäällikköä korkeamman tason johtotehtäviin, toinen omasi poikkeuksellisen suuren projektisalkun ja kolmas työskenteli myynnin tuen projekteissa.

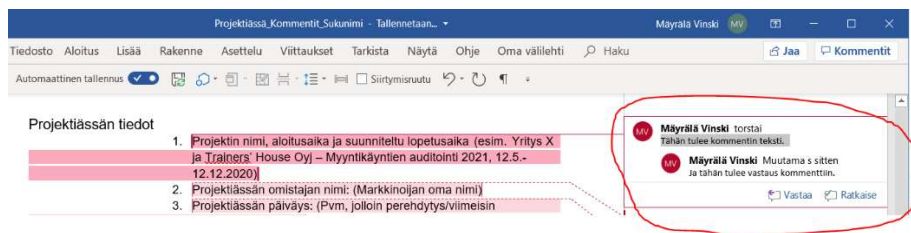
Haastateltaville lähetettiin sähköpostilla kutsu, jonka liitteenä oli tutkimuksen kuvaus, Projektiässän toinen versio sekä vastausohjeet. Kutsuviestissä kerrottiin toimeksiantajasta, tutkimuksen aikataulusta sekä aiheesta. Vastaanottajaa pyydettiin tutustumaan liitteenä toimitettuun ennakkomateriaaliin ja vastaamaan mieluiten saman päivän aikana osallistumisestaan. Viestissä myös esiteltiin lyhyesti Projektiässän tarkoitus.

Haastateltavat kutsuttiin tutkimukseen useaa kanavaa käyttäen. Ensimmäinen kutsu lähetettiin sähköpostilla perjantaina 15.5.2020 haastateltavien työ sähköpostiosoitteeseen niin, että se saapui perille työpäivän alussa. Kutsu lähetettiin tekijän korkeakoulun tarjoamalta sähköpostitililtä. Viesteihin ei saatu vastausta perjantaina. Kutsuviesti lähetettiin toisen kerran seuraavana maanantaina ja tällä kertaa toimeksiantajan tarjoamasta, tekijän työ sähköpostiosoitteesta. Organisaation sisäistä tiliä päätettiin käyttää, jotta minimoidaan riski, että kutsu juuttuu toimeksiantajan sähköpostisuodattimeen. Sähköpostin lisäksi tekijä lähetti aamupäivällä WhatsApp -pikaviestipalvelulla pyynnön vastata sähköpostiin. Tämän lisäksi haastatteluajankohta sovittiin puhelimitse.

Parhaiten tutkittavat saatiin kiinni puhelinsoitolla tai pikaviestillä. Ensimmäinen sähköpostiviesti jäi kokonaan huomiotta, todennäköisesti kiireisen perjantapäivän vuoksi. Tehokkaaksi tavaksi osoittautui monen kanavan samanaikainen käyttäminen.

Haastateltaville lähetetyt kokouskutsut sisälsivät kalenterimerkinnän ja kutsulinkin lisäksi esitietokyselyn. Esitiedot pyydettiin osallistumisvahvistuksen yhteydessä, jolloin haastattelu aika voitiin käyttää moniselitteisempien kysymysten käsittelyyn. Jokainen haastateltava vastasi esitietokysymyksiin sähköpostilla.

Kommentoitava asiakirja toimitettiin haastateltaville .docx -muotoisessa tiedostossa, jota Word -tekstinmuokkausohjelma käyttää. Tiedostomuoto tukee kommenttien lisäämistä valittuun tekstinkohtaan. Kuvassa 2 esitellään Kommentti -toiminto. Punaisella ympyröity osoittaa kommenttialueen ja nimi kertoo, että kuka jätti kommentin.



Kuva 2 Kommentti -toiminto Word -ohjelmassa.

Kysymyslomake toimitettiin yhdelle haastateltavista .rtf-tiedostona erillisestä pyynnöstä, koska haastateltavalla oli käytössään Wordista poikkeava tekstinkäsittelyohjelma, joka ei tukenut .docx:ää.

Kommentit valittiin vastaustavaksi, jotta Projektissä toisen version rakenne voidaan pitää lähellä alkuperäistä versiota. Lisäksi kommenttikentän koon ajateltiin ohjaavan pohtimaan suhteellisen lyhyttä vastausta ja siten myös helpottavan vastaamista. Tarkoituksena oli käydä yksityiskotainen keskustelu haastattelussa ja käyttää kommentteja keskustelun perusteena. Projektissä muokattiin helpottamaan kommentointia ja haastattelua. Luonnoksen kysymysvirkkeet erotettiin rivinvaihoilla ja rivit numeroitiin. Numeroituihin riveihin lisättiin kommentti valmiiksi.

Vastaajia ohjeistettiin arvioimaan oman näkemyksensä mukaan, säilytetäänkö rivin kysymys, muutetaanko sitä jollakin tavalla vai poistetaanko se kokonaan. Oma näkemys tuli kirjoittaa rivin kommenttiin ja kommentoida niin montaa riviä, kuin kokee tarpeelliseksi. Vastaamisen jälkeen tuli tallennettu tiedosto lähettää tekijälle sähköpostitse.

### 3.2 Hyvä tieteellinen käytäntö ja saatekirje

Vilka (2015, 120-121) muistuttaa, että saatekirjeen sisällöllä on merkitystä hyvän tieteelliseen käytännön näkökulmasta. Tutkittavan pitää saada tutkimuksesta tarpeeksi tietoa, jonka perusteella voi päättää siihen osallistumisesta. Tekijä arvioi haastattelututkimuksen saatekirjettä listan mukaisesti.

Haastateltaviksi valituille projektipäälliköille toimitettiin sähköpostilla saatekirje sekä vastauslomake liitetiedostona. Saatekirjeessä neuvottiin tutustumaan liitetiedostoon, joka sisälsi tarkempaa tietoa tutkimuksesta. Tekijä pyrki saamaan saatekirjeestä tiiviin ja helpolukuisen. Osa tiedoista päätettiin sijoittaa vastauslomakkeen ohjeisiin. Alla läpi käyty kohdat tulivat esille saatekirjeessä, ellei toisin mainita.

Tutkimuksen aihepiiri sekä tutkimuksen tavoite esiteltiin. Tutkimusongelma sekä tutkimuskysymykset oli kirjoitettu vastauslomakkeeseen. Tutkimuksen toimeksiantaja eli Ignis Oy mainittiin, samoin se, että toimiston esimies ja toimitusjohtaja ovat antaneet luvan haastatella projektipäälliköitä. Tekijän koulutusorganisaatio kävi esille sähköpostiosoitteesta, josta viesti oli lähetetty sekä allekirjoituksessa annetuista yhteystiedoista. Turun ammattikorkeakoulua ei erikseen mainittu.

Tutkimuksella ei ollut rahoittajia, joten asiasta ei mainittu. Tutkimuksen tarkoituksiksi ilmoitettiin Projektiässä-nimisen työkalun kehittäminen. Sen tarkoituksena on helpottaa seniormarkkinoijien eli projektipäälliköiden työtä sekä tehostaa projektien aloitusta. Projektiässän ja sitä kautta tutkimustulosten käyttäjiksi ilmoitettiin Igniksen soittotiimit ja käyttötarkoituksiksi edellä mainitut henkilöt Igniksessä.

Tutkimuksen arvioitiin valmistuvan toukokuun loppuun mennessä. Mahdollisuudesta tutustua tutkimukseen sen valmistuttua ei mainittu, vaikka tutkimus tulee olemaan saatavilla yleisesti Theseus.fi-palvelussa. Saatekirjeessä tai vastauslomakkeessa ei mainittu tutkimusaineiston keräämisen tai hävittämisen yksityiskohdista. Asia käsiteltiin suullisesti puhelinkeskustelussa, jolloin haastattelu aika sovittiin tai viimeistään jokaisen haastattelun alussa. Tekijä varmisti suullisesti, että nauhoituksen aloittaminen on OK ja sen lisäksi kertoi, miten haastattelun tallennetta käsitellään.

Saatekirjeessä kerrottiin todenmukaisesti, että juuri haastateltavan vastausta kaivataan tutkimukseen. Vastauslomakkeen ensimmäisen sivun ohjeissa annettiin vastausohjeet kuten viimeinen vastauspäivämäärä. Täytetty vastaus tuli lähettää tekijälle sähköpostilla, joka oli hyperlinkitetty myös vastauslomakkeeseen.

Saatekirjeen lopussa ilmoitettiin tekijän yhteystiedot lisätietojen kysymistä varten. Vastauslomakkeen ensimmäisellä sivulla kehoitettiin kysymään tekijältä neuvoa tarpeen vaatiessa. Haastateltaviksi kutsutuille vakuutettiin vastauslomakkeen ensimmäisellä sivulla, että heistä pyydettäviä tietoja säilytetään vain tutkimuksen tekemisen ajan, niitä ei luovuteta ulkopuolisille, ja että raporttiin ei päädy mitään tietoa, jonka avulla haastateltavat voi tunnistaa. Kerätyn tiedon vakuutettiin koskevan haastateltavien roolia projektipäälliköinä.

Yhteenvedona voidaan esittää, että saatekirjeessä esiintyi puutteita, joita vapaasti saatavilla olevassa vastauslomakkeessa täydennettiin. Lähetetyssä materiaalissa jäi kokonaan mainitsematta tutkimuksen saatavuudesta sen valmistumisen jälkeen. Korkeakou-



luorganisaatiosta ei mainittu yksiselitteisesti. Tähän seikkaan vaikutti se, että haastattelutavat ovat kaikki tekijän kollegoita, joiden kanssa tekijä on ehtinyt 9 kuukauden aikana keskustella koulutuksellisista taustoista, jolloin asian ajateltiin olevan itsestäänselvyys.

Tekijä huomasi jälkeempään, että edellä kuvattu arvio olisi voitu esittää kätevästi taulukkona.

Haastateltaville viestittävän materiaalin kanssa tasapainoiltiin kahden seikan välillä. Ensimmäkin haastateltaville täytyi antaa tarpeeksi tietoa, jotta he voivat päättää tutkimukseen osallistumisesta täysivaltaista. Toiseksi haastateltaville annettavan tiedon määrää pyrittiin rajoittamaan, jotta ei liika vaikuteta kysymysten vastauksiin. Tulkinnan ja toimitetun materiaalin välillä esiintyi paljon samankaltaisuuksia, joten on syytä olettaa, että lähetetty materiaali ainakin jollain tasolla vaikutti haastateltavien vastauksiin. Tekijä voi kuitenkin saatekirjeen sisältöä koskevan analyysin perusteella, että lähetti tarpeelliseksi todetun tiedon lisäksi vain hyvin vähän ylimääräistä tietoa. Täsmällisemmällä saatekirjeen ja haastattelulomakkeen tietojen jäsentämisellä tietojen toistamiselta olisi vältytty, jolloin myös toistettujen yksityiskohtien vaikutus olisi kyetty minimoimaan.

### 3.3 Haastattelun järjestelyt

Haastattelu järjestettiin puhelinkeskusteluna vallitsevan COVID-19 -pandemiatilanteen ja siitä johtuvien viranomaisten asettamien rajoitusten vuoksi. Tekijä myös oletti haastattelumuodon sopivan haastateltaville, jotka työtehtävien takia puhuvat puhelimesta päivittäin.

Haastattelu toteutettiin Microsoftin Teams -palvelun Kokous -toiminnolla. Teams valittiin välineeksi, koska

- kaikilla haastateltavilla oli käytössään tili ko. palveluun
- puhelut saatiin nauhoitettua
- äänitteen sai tallentaa Stream -palveluun pilveen
- kalenterikutsujen lähettäminen toimi varmasti
- tapaamiset sai ajoitettua ja kalenteroitua kaikille osapuolille yksiselitteisesti
- Teams toimi mobiililaitteilla, jolloin keskustelu voitiin käydä kuten tavallinen puhelinkeskustelu

Vilka (2015, 81-87) toteaa, että haastatteluihin tulee valmistautua kunnolla, jotta voidaan minimoida mahdolliset haastattelututkimuksen käytännön toteutustavasta johtuvat sudenkuopat. Haastattelijan täytyy tietää, miksi haastattelu tehdään. Vaikka tekijä itse toteuttikin haastattelun, kirjattiin haastattelutarinaan ytimekkäästi yhdellä virkkeellä haastattelun tarkoitus.

Järjestelyiden toimivuus testattiin haastatteluita edeltävänä päivänä. Toiminnoista testattiin ajankohdan asettaminen, kutsun lähettäminen, kokoukseen liittyminen kutsun mukana tulevasta linkistä sekä äänitys- ja tallennustoiminto. Nämä testattiin tekijän omalla älypuhelimella ja siihen asennetulla Teams-sovelluksella. Kolmessa erillisessä testissä ei havaittu mitään korjattavaa. Mikäli haastattelutilanteen aikana olisi ilmennyt teknisiä vikoja tai puutteita järjestelyissä, tekijä oli valmistautunut suorittamaan haastattelut puhelimitse ja äänittämään keskustelun vaihtoehtoisella sovelluksella.

Jokaiselle haastateltavalle oli varattu aikaa 20 minuuttia. Tekijä liittyi kokoukseen noin 5 minuuttia etuajassa odottamaan haastateltavaa ja varmistamaan, että järjestelmä toimii ja kaikki tarvittava materiaali on saatavilla. Haastateltavan liittymisen jälkeen tekijä luki paperista ennalta laaditun selostuksen haastattelutilanteen etenemisestä ja ilmoitti selvästi nauhoituksen alkamisesta. Haastatteluiden väliin jätettiin suunnitelman mukaisesti 10 minuutin väli, jotta tekijälle jäi aikaa viimeistellä edellisen haastattelun käytännön työt ja valmistautua seuraavaan.

### 3.4 Aineiston käsittely

Aineiston sisällön merkityssuhteita tutkittiin sisällönanalyysin kautta. Analyysia varten haastattelut litterointiin tallenteelta. Litterointi tehtiin sille aineiston osalle, jossa vastaukset käsittelivät neljää haastattelukysymystä. Tekijä ilmoitti haastateltavalle aina selvästi, kun haastattelun muodollinen osuus päättyi. Tallennus jatkui vielä tässä kohtaa. Muodollisen osuuden jälkeen keskusteltiin vielä asioista, jotka liittyivät pääosin tekijän töihin palaamiseen ja nämä kohdat jätettiin litteroinnissa huomiotta.

Litteroinnit tehtiin sanantarkasti. Lopputuloksen kannalta nähtiin merkittäväksi litteroida kaikki puolittaiset tai kesken jääneet sanat, pitkittyneet sanojen osat, painotukset sekä ympäröivästä puheesta poikkeava äänen voimakkuus tai puhenopeus. Merkitykseltään epäselvät äänneet, kuten "ööh" tai "ääh" litteroitiin. Mikäli litteroija ei saanut sanasta sel-

vää syystä tai toisesta, litteroitiin paras mahdollinen tulkinta sanalle. Litteroija lisäsi tekstiin täsmentäviä kommentteja liittyen haastateltavan ja haastattelijan toimintaan, joka ei käynyt itse puheesta esille. Kommentti perustui niihin havaintoihin, joita yksiselitteisesti kyettiin tekemään taustaaänistä tai puheen kontekstista.

Tauot merkittiin kolmella eri tavalla riippuen niiden kontekstista. Vähintään noin puoli sekuntia kestävät ja kahta sekuntia lyhyemmät tauot merkittiin pilkulla. Tämä merkintätapa valittiin, koska se tehosti litterointityötä huomattavasti verrattuna tarkempiin keston merkitsemistapoihin, käytössä olevat toisto-ohjelmat ilmoittivat tallenteen ajankohdan vain sekunnin tarkkuudella ja myös siksi, että puhelinkeskustelussa esiintyi viivettä puheen perille saapumisessa. Viiveen nähtiin vähentävän taukojen merkitystä.

Kahta sekuntia pitemmät tauot ilmoitettiin erillisellä kommentilla, jossa käy ilmi tauon pituus sekä täsmentävä syy tauolle. Nämä johtuivat usein puheen ulkopuolisesta toiminnasta kuten esimerkiksi Projektiässä prototyypin tutkimisesta. Pistettä käytettiin ilmaisemaan puheessa esiintyviä taukoja, joiden jälkeen puhuja aloitti selvästi uuden lauseen ja ajatuksen. Alleviivauksella merkittiin tavallisesta painotuksesta poikkeavaa äänenpainoa kyseisten merkkien kohdalla ja nousevaa intonaatiota merkittiin kysymysmerkillä. Käytetyt litterointisymbolit on koottu opinnäytetyön kolmanteen liitteeseen.

Sisällönanalyysi toteutettiin aineistolähtöisesti Vilkan (2015, 104-9) esittämällä tavalla. Tekijä päätti, että aineistosta pyritään löytämään haastateltavien kokemukset ja näkemykset, joiden avulla voidaan perustella muutosten tekeminen Projektiässä toiseen versioon. Perusteluiksi haettiin projektipäälliköiden havaintoja haasteista, puutoksista ja toimivista menetelmistä nykyisessä Igniksen toimintatavassa. Sen lisäksi haettiin näkemyksiä, joiden mukaan projektipäällikkö haluaa poistaa, lisätä tai muuttaa Projektiässä kohtia.

Litteroitua tekstiä pelkistettiin poimimalla haastateltavien puheesta vain se osa, jossa haastateltava ja tekijä keskustelivat haastattelun kysymyksiin liittyen. Havaintoyksikkönä käytettiin lausetta. Vastausten lauseet tiivistettiin ja pilkottiin osiin kirjoittamalla ne uudestaan ranskalaisin viivoin tai lyhyin lausein, jonka jälkeen osat ryhmiteltiin. Ryhmille annettiin yläkäsitteet, jolloin lopputuloksena syntyi sisällönanalyysi. Sisällönanalyysiä tulkittiin sellaisenaan ja sen jälkeen aikaisemmin käsitellyn teorian pohjalta.

## 4 TULOKSET

Sisällönanalyysissa tunnistettiin kaksi laajaa kokonaisuutta. Ensimmäinen kokonaisuus sisälsi Projektiässän arvoa eri tilanteissa käsittelevät tiedot. Toinen kokonaisuus sisälsi näkemykset, jotka käsitelivät muutoksia, jotka Projektiässään tulisi tehdä.

Sisällönanalyysin tulkinnan perusteella voidaan todeta, että Projektiässän koettiin tuovan arvoa soittotiimille, soittajalle, soittotyötä johtavalle projektipäällikölle ja näiden kautta projektin asiakkaalle. Asiakasarvoa ei eritelty sen tarkemmin, sillä haastateltavat näkivät työn tehostumisen kehittävän työn laatua. Haastateltavat tunnistivat haasteita, jotka saattavat hankaloittaa työkalun käyttöä. Projektiässän ei nähty tuottavan lisäarvoa Tarinankirkastuksessa tai ensimmäisessä ohjausryhmän tapaamisessa, koska käytössä on jo muita ohjeistuksia, työkaluja tai agendan runkoja. Tarinankirkastus tarkoittaa ohjausryhmätapaamisen kaltaista tilaisuutta, jossa Trainers' Housen Soittotarinoihin erikoistunut konsultti auttaa asiakasta luomaan toimivan soittotarinan.

Eriyisen arvokkaana nähtiin se, että Projektiässä suuntaa soittajan ajattelemaan projektia asiakkaan liiketoiminnan kannalta. Projektityön tekemiseen liittyy paljon hiljaista tietoa. Hiljaisen tiedon sanoiksi pukeminen nähtiin arvokkaana soittajan ja soittotiimin työssä kehittymisen kannalta. Projektiässää ajateltiin käytettäväksi muistiinpanovälineenä perehdytyksissä sekä tietopankkina soittotyössä. Soittaja saa Projektiässästä itsenäistä työskentelyä tukevan työvälineen.

Päälliköiden kannalta arvokkaaksi nähtiin, että he saavat konkreettisen työvälineen, jonka avulla jäsentää tietoa useissa eri tilanteissa. Soittotiimin perehdyttämiseen ja asiakkaan kanssa käytäviin keskusteluihin kaivattiin selkeää runkoa, joka ohjaa kysymään ja puhumaan molempien sidosryhmien kanssa arvoa luovista asioista. Perehdytykseen kaivattiin selvä etenemisjärjestys ja asiakkaalle haluttiin esittää kysymyksiä, joiden avulla saadaan selvitettyä projektin toteutuksen yksityiskohdat, kuten viikkotavoite. Projekti-päälliköt joutuvat joka tapauksessa pitämään kirjaa kunkin projektin toteutuksen yksityiskohdista. Työkalu nähtiin arvokkaaksi, mikäli se tarjoaa pohjan, jonka avulla saadaan pidettyä kirjaa yksityiskohdista järjestelmällisellä tavalla.

Projektiässän käytössä nähtiin haastavana kaikkien tarvittavien tietojen saaminen soittotyön aloitukseen mennessä ja muuttuvien tietojen päivittäminen. Igniksen ja asiakkaan yhteistyön edetessä soittotyön toimintatavat muuttuvat esimerkiksi viikkotahdin osalta.

Toimintatapojen muutokset on yleensä viestitty Teamsin välityksellä tai suullisesti, jolloin Projektiässä tietojen päivittäminen kasvattaa työmäärää. Igniksessä arvostetaan ripeää toimintaa. Asiakasprojektien alussa keskustellaan asiakkaan kanssa usein. Projektipäälliköt kokivat haasteena hankkia kaikkia tehokkaan soittotyön tekemiseen vaadittavia tietoja asiakkaalta ennen soittotyön aloittamista.

Projektiässä koetun hyödyllisyyden voidaan tulkita laskevan suhteessa sen täyttämiseen kuluvaan aikaan. Projektiässä tulee pysyä tiiviinä pakettina ja jo käytössä oleva formaatti, eli 20 kysymystä A4:lle sijoitettuna, nähtiin sopivana.

Sisällönanalyysin tulkinnan perustella Projektiässä täytyy kehittää edelleen. Työkalun loppukäyttäjä tulee määrittää vielä tarkemmin ja sen myötä projektiässä tavoitteita koskevat kysymykset pilkkoa ja kohdentaa palvelemaan valittua käyttäjää. Haastateltujen kertoman perusteella voidaan päätellä, että projektipäällikkö hyötyisi soittajalle suunnatusta työkalusta enemmän kuin soittaja hyötyisi projektipäällikölle suunnatusta työkalusta. Soittajan tavoitteet esimerkiksi toimivat projektikohtaisina tavoitteina ja kun ne pilkkaa tekemistä helpottavalla tavalla, projektipäällikkö tarjoaa mahdollisuuden toimia itsenäisemmin.

Projektipäälliköt kokivat puutoksia tämänhetkissä hallinnan työkaluissa. Tulkinnan perusteella projektin liiditarpeisiin ja laskutusperusteisiin liittyvistä yksityiskohdista on hankalaa pitää kirjaa. Molempien hyödyt nähtiin pääosin projektipäällikön kannalta. Projektipäällikkö vastaa siitä, että soittajille on riittävästi liidejä soitettavana ja että asiakkaan liidejä käytetään tehokkaasti. Laskutusperusteesta puhutaan harvoin, mutta se vaikuttaa soittajan työtehtäviin. Laskutusperuste kuitenkin nähtiin tärkeäksi mainita, jotta projektipäälliköllä on aina mustaa valkoisella aiheesta, eikä tietoa tarvitse käydä tarkistamassa sopimusasiakirjoista tai muistiinpanoista. Projektiässä koettiin hyväksi sijoittaa Soittotarinan yhteyteen esimerkiksi viimeisen sivun jälkeen.

Haastattelussa tuli esille myös seikkoja, joiden ei tulkittu liittyvän suoraan Projektiässä, mutta jotka merkittävyytensä vuoksi kuitenkin mainitaan. Näitä seikkoja käsitellään tarkemmin viimeisessä kappaleessa. Tulkinnan mukaan Igniksen uusien markkinoijien perehdytysten lopputuloksissa koettiin puutoksia. Igniksen käyttämä soitto-ohjelma toimii pääasiallisena työvälineenä jokaiselle markkinoijalle. Soitto-ohjelman käyttötaidoissa on koettu huomattavaa vaihtelua. Samoin liidien laadullistamisen kriteereiden tuntemuksen nähtiin vaihtelevan huomattavasti.

Sisällönanalyysin tulkinnan pohjalta tehtiin muutoksia Projektiässään. Lopputuloksena syntynyt työkalu löytyy opinnäytetyön lopusta ensimmäisenä liitteenä.

Seuraavaksi Projektiässää verrataan perustamissopimuksen sisältöön, jotta voidaan löytää yhtäläisyydet näiden kahden väliltä ja tarkastella, onko Projektiässään päätynyt projektimenetelmien kannalta katsottuna oleellista tietoa. Perustamissopimus valittiin vertailun kohteeksi, koska se sisältää samoja yläkäsitteitä, joista Projektiässällä halutaan kerätä tietoa.

Projektiässän tarkoituksena on tehostaa soittotyötä keräämällä Soittotarinan ulkopuolinen, soittotyölle oleellinen, tieto. Sen avulla soittaja ja projektipäällikkö voivat hyödyntää tätä tietoa. Sekä Projektiässän että perustamissopimuksen tavoitteena on kirjata tiedot yksinkertaiseen muotoon, jolloin projektitiimi pystyy tekemään työnsä hyvin. Siinä missä perustamissopimuksen tarkoituksena on luoda yhteinen käsitys tärkeimpien sidosryhmien välille, Projektiässä luo soittotiimille yhteisen tietopohjan.

Perustamissopimuksessa mainitut Miksi- ja Mitä-kysymykset esiintyvät Projektiässän kolmessa ensimmäisessä kysymyksessä, jotka käsittelevät projektin tuottamaa asiakasarvoa. Milloin-kysymys käy ilmi Asiakaslupaus-otsikon alle kirjatusta, tavoitetta erittelevistä kysymyksistä. Projektiässän ylätunnisteeseen sijoitettu aloitus- ja lopetuspäivämäärä vastaa Milloin-kysymykseen. Kysymykset valittiin Projektiässän tietojen esittämistavaksi, jotta työkalun käyttäjä joutuu tekemään ajatustyötä ennen vastaamista. Samaa lähestymistapaa käytetään perustamissopimuksessa.

Perustamissopimuksen Riskit-kenttä ei esiinny Projektiässässä. Aiheen nähtiin liittyvän pääosin projektin suunnitteluvaiheeseen ja Projektiässän pääasiallinen tarkoitus on auttaa projektin toteuttamisvaiheessa eli soittotyön käynnistyttyä. Aineistoanalyysin tulkinnan pohjalta voidaan myös todeta, että aihetta ei nähty oleelliseksi soittajan kannalta.

Resurssit-kenttä esiintyy Projektiässän kysymyksessä numero 15. Igniksen soittotyön resursseja ovat soittajat, soittoaika ja liidit. Soittajat ovat tekemisissä liidien määrän ja liidikuluman kanssa ja siksi vain tämä resurssi sijoitettiin Projektiässään. Rutiinit-kenttä esiintyy kysymyksessä numero 19, jolla määritetään ensisijainen henkilö, jonka puoleen käännetään ongelmatilanteissa.

Kommunikaatiotarpeet esiintyvät kysymyksissä numero 7 sekä 13. Projektin soittotyön ulkopuolisista asioista kommunikointi kuuluu pääosin Igniksessä projektipäällikölle.

Soittotyöhön liittyvät kommunikaatiotarpeet taas liittyvät aktiviteettien tai tapaamisten yksityiskohdista viestimiseen tai viikoittaiseen raportointiin. Projektiässän kääntöpuolelle on jätetty tilaa asiakasyrityksen edustajien tiedoille. Pääyhteyshenkilö asiakkaan organisaatioon haluttiin nimetä, jotta noudatetaan perustamissuunnitelmassa esiintyvää priorisoinnin periaatetta.

Oppien keräämisen kenttä esiintyy Projektiässässä toisella sivulla kohdassa Omat muistiinpanot. Tekijän oman kokemuksen tai haastatteluiden tulkinnan pohjalta projektien aluissa ei ole kerätty tiimien oppeja. Eskola (2019, 75) ehdotti, että Ignis aloittaa markkinoijien kokemusten hyödyntämisen osallistamisen avulla. Tekijä toivoo, että Projektiässän avulla perehdytystilaisuuksissa saadaan siirrettyä projektin perustieto nopeammin aikaisempaan verrattuna, jolloin aikaa jää markkinoijien kokemusten keräämiseen.

## 5 LOPUKSI

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Ignis Oy:n asiakasprojektien aloitusta. Kehittämistyön tarkoituksena oli tuottaa työkalu, joka tehostaa soittajien työtä asiakasprojekteissa ja etenkin niiden aloituksessa. Työkalu kehitettiin tekijän omien kokemusten, Igniksen projektipäälliköiden kokemuksen sekä projektinhallinnan teorian pohjalta. Kokemukset kerättiin haastattelemalla projektipäälliköitä ja sen jälkeen aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Lopputuloksena Projektiässäksi nimettyä työkalu kehitettiin luonnosasteelta käytännön kokeiluun sopivaksi versioksi.

Tekijä oppi opinnäytetyön aikana tutkimuksen tekemisen perusteet, projektinhallinnan menetelmistä, omasta työnantajastaan ja etenkin työtehtävistään. Tutkimusten perusteiden myötä tekijä pystyy jatkamaan Projektiässän kehittämistä työtehtävien ohella ja myös kehittymään tutkijana. Esitellyn kaltainen kehittämistyö kiinnostaa tekijää ja opinnäytetyö on ohjannut tekijän tietojen ja taitojen lähteille. Tekijä oppi esimerkiksi käyttämään tieteellisiä hakukoneita, etsimään, lukemaan sekä sisäistämään ja tulkitsemaan tieteellistä tietoa.

Tekijä kehitti Projektiässää 10 viikkoa täysipäiväisesti opintovapaan aikana. Tekijä jatkoi vielä kaksi viikkoa töihin palattuaan ja sai siten omakohtaista kokemusta Projektiässän käytöstä aloittaessaan työt uuden projektin parissa. Kokemuksen perusteella voidaan todeta, että kehittämistyön lähtökohdaksi tunnistettiin aito tarve, jota lähdettiin ratkaisemaan siihen sopivalla tavalla. Kehitystyötä olisi tuskin aloitettu ilman opinnäytetyön tarjoamaa mahdollisuutta opetella tutkimuksen ja kehittämistyön tekemistä korkeakoulun tukemana.

Projektipäälliköiden haastattelu onnistui opinnäytetyön kannalta, mutta toimeksiantajalle olisi voitu tarjota kattavampia johtopäätöksiä kasvattamalla haastateltavien lukumäärää. Projektipäälliköiden valitseminen haastateltaviksi tarkoitti tulosten kannalta myös sitä, että puhtaasti soittotyötä tekevien markkinoijien näkemystä ei saatu kerättyä. Haastattelun struktuuria olisi voinut lieventää, jolloin kysymykset olisi voitu käsitellä vapaammassa järjestyksessä. Tekijä tunnisti haastatteluiden aikana yhden tilanteen, jossa väljempi struktuuri olisi sallinut tarkemman jatkokysymyksen esittämisen. Tekijää myös jännitti ensimmäinen haastattelu, jonka myötä litterointivaiheessa voitiin havaita tekijän herkkyys kuuntelijana kärsi hieman.



Tekijän kehitystyöhön varaama aika rajoitti haastatteluihin ja niiden analysointiin käytävissä olevaa aikaa. Lisää arvokkaita tuloksia olisi saatu haastattelemalla useampien yksiköiden projektipäälliköitä. Tekijän käsityksen mukaan kullakin toimistolla on omat toimintatapansa, vahvuutensa ja kehittämiskohteensa. Kaikkien toimistojen hiljaista tietoa sanoittamalla pystytään hyödyttämään Ignistä ja sen asiakkaita.

Tekijä arvioi, että on kyennyt kuvaamaan Igniksen projektipäälliköiden rooleja, henkilöitä ja ympäristöjä, sekä tulkinnut sisällönanalyysiä riittävällä tarkkuudella kehitystyön toteuttamisen kannalta. Tekijä kyseenalaisti Soittotarinan riittävyttä työkaluna tehokkaan ja tuloksellisen soittotyön kannalta. Tekijää kokee, että kykeni kuvaamaan käyttämänsä metodit, valinnat ja valintoihin johtaneen prosessin riittävällä tarkkuudella, jotta työstä saa rehellisen ja todenmukaisen kuvan.

Tekijä kuului Igniksen Turun yksikön työyhteisöön, jota hän opinnäytetyössä tutki. Haastatellut olivat tekijän kollegoita, joiden kanssa hän on viettänyt aikaa työajan ulkopuolella, mutta harvoin töihin liittymättömissä asioissa. Haastatelluista kaksi ovat toimineet tekijän projektipäälliköinä ja esimiehinä.

Toimeksiantajaa esittelevässä kappaleessa esitellyt Trainers' Housen arvot ovat vaikuttaneet työn tekemiseen. Opinnäytetyö tehtiin Igniksen kulttuurista ja arvoista käsin ja esimerkiksi Ihminen-arvo on vaikuttanut metodien valintaan. Kuuntelemisen taito on erittäin tärkeä markkinoijan työssä. Tekijä on kehittynyt kuuntelijana työsuhteessa sekä markkinoijan tehtävissä että saamansa valmennuksen myötä. Tekijä valitsi aineiston keräämistavaksi haastattelun juuri kuuntelemisen taidosta innostuneena. Toimeksiantajayrityksen arvoista Kasvu näkyy vahvana valmennuksellisessa kulttuurissa. Kasvu arvona vaikutti vahvasti opinnäytetyön aiheen valintaan, sillä tekijä näki työnantajalle toteutetun toimeksiannon keinona kehittyä.

Toimeksiantajan edustajana toimi Igniksen Turun yksikön operatiivinen johtaja Ella Rautamaa. Rautamaan mielestä tekijä antoi toimeksiantajasta todenmukaisen ja hyvän kuvan. Työn tulokset ja etenkin Projektiässä nähtiin arjessa hyödyllisenä, sillä lisäyksellä, että Projektiässä jatkokehitetään käytännön kokemusten avulla.

Projektiässän kolmeen ensimmäiseen kysymykseen on kiteytetty soittotyön perimmäinen merkitys ja Projektiässän teoriaa käsittelevä osan nähtiin tukevan käytäntöä. Erityisesti perustamissopimusta koskeva teoria nähtiin kiinnostavana. Opinnäytteen reflektointiosaa kuvailtiin erinomaiseksi ja se antoi selvän kuvan opinnäytetyön onnistumisista ja kehittämiskohteista.

Tekijää kiitettiin yhteistyötavasta. Opinnäytettä käsittelevät tapaamiset sovittiin ja pidettiin täsmällisesti, tehokkaasti ja myös toimeksiantajan arki sujuvasti huomioon ottaen.

Toimeksiantajan lausunnon perusteella voidaan todeta, että Projektiässän kehittäminen ja käyttökokeilu ovat tämän opinnäytetyön tärkeimmät tulokset. Työkalun jatkokehittäminen etenee uusilla käyttökokeiluilla, joiden perusteella voidaan valita kysymykset, joihin vastaamalla saadaan ymmärrystä merkityksellisiin seikkoihin soittotyössä. Igniksessä ja Trainers' Housessa pohditaan jatkuvasti, että mikä tekeminen on oleellista tavoitteiden saavuttamiseksi. Tekijä toivoo, että Projektiässä tarjoaa käsinkosketeltavan välineen tämän ajattelun tueksi.

Tekijä arvioi, että kokonainen, projektin kaikki opinnäytetyössä esitetyt yksityiskohdat käsittävä dokumentaatio voisi koostua esimerkiksi seuraavista osista:

1. Ydintiedot projektista Projektiässän muodossa
2. Soittotarina
3. Tapaamisen, Ei kiinnostuneen liidin ja Hylätyn liidin kriteerit
4. Asiakkaan yhteyshenkilöiden yhteystiedot ja kalenterikäytännöt
5. Aktiviteetin kirjaamisprosessin tarkka kuvaus ja käytettävien järjestelmien tiivis ohjeistus

Opinnäytetyön aikana törmättiin kysymyksiin, joita ei kyetty ratkaisemaan kokonaan tai ollenkaan. Esimerkiksi aktiviteettien kirjausprosessin kuvaukselle tuskin riittää sille varattu.

Haastatteluiden perusteella selvisi, että uusien markkinoijien tiedot liidien laadullistamisen kriteereistä koetaan ajoittain puutteellisiksi. Uudet markkinoijat saattavat työskennellä viikkoja tai kuukausia ilman selvää käsitystä siitä, miten liidit luokitellaan käydyn keskustelun jälkeen. Liidien luokittelu on erittäin merkittävää asiakasarvon tuottamisen kannalta. Haastateltavat myös kertoivat havainnoistaan, jotka liittyivät uusien markkinoijien soitto-ohjelman käyttötaitoihin.

Tekijä näkee, että Projektiässän avulla kyetään osallistamaan markkinoijia tärkeiden tietojen selvittämiseen, mikäli heille tarjotaan resursseja tiedon löytämiseen. Osallistaminen projektiperehdytyksessä saattaa kuitenkin olla hankalaa, mikäli tarvittavaan tietoon pääsee käsiksi vain projektipäällikön kautta.

Ignistä voisi tutkia tarkemmin projektinhallinnan näkökulmasta. Kehitystyöksi voidaan ottaa esimerkiksi sopivien metodien valitsemisen Igniksen projektinhallinnan pohjaksi, jolloin päästään käsiksi toimintatapojen vakiintumisen hyötyihin. Tekijä voi suositella Igniksen projektinhallinnasta kiinnostuneelle henkilöstölle luettavaksi opinnäytetyön päälähdettä, eli Artton, Martinsuon ja Kujalan (2011a) Project Businessia tai sen suomenkielistä Projektiliiketoimintaa (2011b.) Tekijät tarjoavat molempia versioita ladattavaksi vapaasti verkosta.

## LÄHTEET

- American National Standards Institute, ANSI. About ANSI. Viitattu 19.5.2020 [https://www.ansi.org/about\\_ansi/overview/overview?menuid=1](https://www.ansi.org/about_ansi/overview/overview?menuid=1).
- Artto, K.; Martinsuo, M. & Kujala, J. 2011a. Project business. Helsinki: WSOY.
- Artto, K.; Miia Martinsuo & Jaakko Kujala. 2011b. Projektiliiketoiminta. [https://tutcris.tut.fi/portal/en/publications/projektiliiketoiminta\(859946e1-aa4d-4230-a75a-db00a2841dab\).html](https://tutcris.tut.fi/portal/en/publications/projektiliiketoiminta(859946e1-aa4d-4230-a75a-db00a2841dab).html).
- AXELOS. What is a Project? Viitattu 9.5.2020 <https://www.axelos.com/best-practice-solutions/prince2/what-is-prince2>.
- Bull, R.C. 2010. Moving from Project Management to Project Leadership : A Practical Guide to Leading Groups. Boca Raton: CRC Press. Saatavissa osoitteessa <http://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-ebooks/detail.action?docID=565831>.
- Carayannis, E.; Kwak, Y. & Anbari, F. 2005. The story of managing projects: An interdisciplinary approach. Westport: Greenwood publishing group.
- Eskola, E. 2019. SELVITYS IGNIS OY:N PROJEKTIEEN ETÄJOHTAMISEN NYKYTILASTA. SAMK. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019121727253>.
- Ideapakka Oy. Ideapakka. Viitattu 25.5.2020 <https://ideapakka.fi>.
- International Project Management Association. About IPMA International. Viitattu 8.5.2020 <https://www.ipma.world/about-us/ipma-international/>.
- International Project Management Association, IPMA 2015. Individual Competence Baseline for Project Management. Nijkerk, Alankomaat: IPMA.
- International Project Management Association, IPMA 2016. Project Excellence Baseline for Achieving Excellence in Projects and Programmes. 1.0.1. painos. Nijkerk: IPMA. Saatavissa osoitteessa <https://shop.ipma.world/shop/ipma-standards/e-books-ipma-standards/project-excellence-baseline-for-achieving-excellence-in-projects-and-programmes-ebook/?v=f0aa03aaca95>.
- Jewell, B. 2017. JUST HOW IMPORTANT ARE PROJECTS IN TODAY'S ORGANIZATIONS? Viitattu 24.4.2020 <https://www.kent.edu/yourtrainingpartner/just-how-important-are-projects-today's-organizations>.
- Kagan, J. Body of Knowledge (BoK). Viitattu 9.5.2020 <https://www.investopedia.com/terms/b/body-of-knowledge.asp>.
- Käpylä, N. 2019. Recognizing the impact of corporate culture and its core elements : case Trainers' House. Turku AMK. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019061717119>.
- Martinelli, R.; Waddell, J. & Rahschulte, T. 2017. Projects without boundaries: Successfully leading teams and managing projects in a virtual world. New York: John Wiley & Sons, Incorporated.
- Ollikainen, A. 2020. PRINCE2, IPMA, PMP... mikä projektipäällikön sertifioinneista on paras? Viitattu 8.5.2020 <https://blog.oppia.fi/2020/02/28/prince2-ipma-pmp-mika-projektipaallikon-serifioinneista-on-paras/>.
- Project Management Institute. About us. Viitattu 8.5.2020 <https://www.pmi.org/about>.

Smircich, L. & Morgan, G. 1982. Leadership: The Management of Meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*. Vol. 18, No 3. Saatavissa osoitteessa <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/002188638201800303>. 257-273.

Topaasia Oy. Topaasia. Viitattu 25.5.2020 <https://topaasia.com>.

Trainers' House Oyj 2019. Vuosikertomus 2019. Helsinki: Trainers' House Oyj.

Trainers' House Oyj. Vuosikertomus 2018. Viitattu 3.5.2018 <https://www.trainershouse.fi/wp-content/uploads/2019/03/TH-Vuosikertomus-2018-1.pdf>.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Wells, K.N. & Kloppenborg, T.J. 2018. *Project management essentials*. New York, New York: Business Expert Press. Saatavissa osoitteessa <http://portal.igpublish.com/ig-library/search/BEPB0000810.html>.

Zhao, X.; Hwang, B. & Lee, H.N. 2016. Identifying critical leadership styles of project managers for green building projects. *International Journal of Construction Management*. Vol. 16, No 2. Saatavissa osoitteessa <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15623599.2015.1130602>. 150-160.

# Projektiässä

Projektin nimi  
 Aloitus- ja lopetuspvm  
 Soittajan nimi  
 Tämä ässä tulostettiin 0.0.0000

1 (1)

## Asiakkaamme

1. Miten asiakas hyötyy palvelustamme arjessa?
2. Miten asiakas hyötyy palvelustamme taloudellisesti?
3. Kelle tai keille sovimme aktiviteetteja tai keitä auditoimme?

## Asiakaslupaus tavoitteesta ja muut toimitettavat asiat (alleviivaa asiakkaalle luvatut)

4. Kokonaistavoite	
5. Viikkotavoite	
6. Päivätavoite	
7. Muut toimitettavat asiat	

8. Miten asiakkaalle raportoidaan? (millä välineellä / kuinka usein / keille asiakkaan organisaatiossa / keille Igniksessä / kuka hoitaa)

## Soittotyö:

9. Tuntilunastustavoite	
10. Tehokkuuslukutavoite	
11. Aktiviteetin hinta	
12. Lunastusperuste	

13. Lunastusprosessi
14. Aktiviteetin kirjausprosessi (järjestys, käytettävät järjestelmä)
15. Kuinka monta liidiä tarvitsemme tehokkaaseen soittotyöhön ja milloin täytyy hankkia lisää?

## Projektiorganisaatiomme:

16. Asiakassuhteesta vastaava konsultti
17. Lunastuksesta vastaava seniormarkkinoija
18. Luottomarkkinoija
19. Keneltä kysytään ensimmäisenä ongelmatilanteessa?

## Jatko:

20. Seniormarkkinoijan huomiot
21. Milloin asiakkaan kanssa tavataan seuraavan kerran?

Projektiässän loi Vinski Mäyrälä 2020  
 Mitä ässästä puuttuu? Mikä tässä on turhaa? Lähetä ehdotus [tekijälle](#).

## Asiakkaan edustajien (yleensä myyjien) tiedot

Titteli / Nimi / puh.nro. / s-posti / kalenterikäytännöt / sijainti / matkustuskäytännöt / etätapaamiskäytännöt / muuta

---

Kaikkia edustajia koskevat käytännöt

Päyhteyshenkilö

Edustaja 1

Edustaja 2

Edustaja 3

Omat muistiinpanot

## Käyttöohjeet

Periaatteena: EI niin paljon, kun on mahdollista, vaan NIIN VÄHÄN kun on tarpeellista

Soittaja:

1. Täytä tiedot projektiperehdytyksen aikana
2. Nido Projektiässä kiinni Soittotarinaan
3. Täytä tyhjäksi jääneet kohdat sen myötä, kun asiat selviävät

Projektipäällikkö

1. Täytä Projektiässä ennen projektiin perehdyttämistä
2. Jaa soittajille tyhjä ässä täyttämistä varten
3. Huolehdi, että se niitataan Soittotarinaan ja tallennetaan myös soittotiimin tallennustilaan
4. Päivitä omaa ässää ja jaa/tulosta päivitetty versio tarpeen mukaan

Projektiässän loi Vinski Mäyrälä 2020

Mitä ässästä puuttuu? Mikä tässä on turhaa? Lähetä ehdotus [tekijälle](#).

## Haastattelukysymykset

Haastattelutarina v4

Mukavaa, kun halusit osallistua tähän haastatteluun.

Ensin muutama käytännön seikka. Tää haastattelu kestää maksimissaan 20 minuuttia ja nauhoitan sen analyysiä varten. Tallennan Trainers' Housen MS Streamiin. Onko tämä ok?

(kuuntele vastaus)

Mun roolini tässä on esittää kysymyksiä ja kuunnella vastaukset, joten luen kysymykset paperilta. Mä esitän täsmäntäviä kysymyksiä ja pyydän perusteluita.

(kuuntele vastaus)

Pyysin sinua, koska tarvitsen sun panoksen, jotta tästä työkalusta tulee mahdollisimman hyvä ja käyttökelpoinen.

(kuuntele vastaus)

Vielä lyhyesti projektiässän ideasta:

Markkinoijan urani aikana olen huomannut, että tarvitsen projektien aloituksissa lisää projektikohtaista tietoa soittotyöhön liittyen. Koulutuksissa on puhuttu sen jälkeen oleellisesta tiedosta, jonka myötä projekteissa pääsee parempiin tuloksiin. Päätin käyttää opinnäytetyötä hyväksi ja tehdä tutkimusta aloituksessa oleellisesta tiedosta.

(kuuntele vastaus)



1. Nyt kun olet tutustunut Projektiässään, näetkö sen tarpeellisena?  
(kuuntele vastaus)  
Miksi? Voitko perustella?
  
2. Voitko perustella kommenttisi X (valitse kysymys)  
(kuuntele vastaus)  
Miksi? Voitko perustella?
  
3. Miten käyttäisit tämänkaltaista työkalua Igniksessä?  
(kuuntele vastaus)  
Miksi? Voitko perustella?
  
4. Mitä haluat sanoa työkaluun liittyen, jota aikasemmissa kohdissa ole tullut esille?  
Vapaa sana.  
(kuuntele vastaus)  
Miksi? Voitko perustella?

## Litteroinnissa käytetyt merkinnät ja symbolit

Merkintä tai lyhenne	Selitys
,	0,5-2 sekunnin tauko
.	Tauko, joka merkitsee selvää ajatuksen tai asian vaihtumista puheessa.
<u>Terve</u>	Alleviivauksella ilmaistaan kyseisen kohdan painotus
KYLLÄkin	Iso kirjain ilmaisee ympäröivään puheeseen verrattuna voimakkaampaa äänenvoimakkuutta.
kiit-	Ilmaisee sanan jääneen kesken tai katkeavan kyseisestä kohdasta
(varmasti)	Epävarmasti kuultu sana
( )	Sulkujen sisällä tyhjää tarkoittaa sanaa, josta litteroija ei saa selvää
?	Nouseva intonaatio sanana lopussa
((nauraa))	Litteroijan kommentti
H	Haastattelijan puhe
A, B, C	Haastateltavien A, B ja C puhe