

KANSAINVÄLISEN PROJEKTITOIMINNAN ERITYISPIIRTEET

Case: Käytännön kokemuksia
projektinhallinnasta Venäjän
toimintaympäristössä

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ja matkailun ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
kevät 2017
Julija Töllikkö

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden ja matkailun ala

TÖLLIKKÖ, JULIJA:

Kansainvälisen projektitoiminnan
erityispiirteet.

Case: Käytännön kokemuksia
projektinhallinnasta Venäjän
toimintaympäristössä.

Liiketalouden opinnäytetyö

74 sivua, 6 liitesivua

Kevät 2017

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa kansainvälisen projektin erityispiirteitä: miten ongelmatilanteisiin varaudutaan projektin osalta Venäjän toimintaympäristössä, selvittää kulttuurin merkitystä sekä verrata, miten projektit vastaavasti toteutetaan Suomessa. Tutkimuksen viitekehys rakentui seuraavien pääteemojen ympärille: kansainvälisen projektin erityispiirteet ja riskien hallinta, projektiorganisaation määritelmä ja kulttuuri, verkostojen ja viestinnän merkitys sekä aikäksitys. Tutkimuksen case-osuudessa käsitellään haastateltavien käytännön kokemuksia kansainvälisestä projektinhallinnasta.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena syksyllä 2016. Opinnäytetyön tutkimusaineisto koottiin puolistrukturoiduilla avoimilla haastatteluilla ja omaa havainnointia käyttäen. Haastateltavat henkilöt työskentelevät Suomessa projektitalon palveluksessa metsäteollisuuden sahalaitostoitajina. Haastateltavilla henkilöllä on myös monen vuoden projektityökokemus Venäjän projektien osalta.

Tutkimuksessa havaittiin, että haastatteluaineisto tuki pääosin tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Venäjän toimintaympäristö on erilainen suomalaiseen verrattuna. Projektinhallinnan, organisaatiokulttuurin- ja kielitaidon lisäksi tarvitaan kulttuurintuntemusta sekä ymmärrystä venäläisten käyttäytymisen tavoista ja motiiveista. Venäläisen projektiorganisaatiokulttuuriin liittyvistä haasteista keskeisimmiksi ongelmiksi nousivat johtajan asema ja autoritaarinen johtamistapa, hierarkian rooli, raskas organisaatorakenne ja kommunikoinnin haasteet eri portaiden välillä. Suomalainen johtamiskulttuuri on luotettava, asiantunteva ja organisaation rakenne on lyhytportainen ja läpinäkyvä. Venäjän liiketoimintaympäristöön liittyvistä haasteista korostuivat politiikan ja hallintojärjestelmän epävakaus ja sen takia verkostojen merkitys on erittäin tärkeässä roolissa. Tutkimustulos osoitti, että ongelmatilanteissa venäläiset edelleen turvautuvat omiin hyviksi todettuihin turvaverkostoihin ja suomalaiset puolestaan henkilökohtaiseen tietoon ja taitoon, ongelmien ennakoititaitoon sekä korkeateknologiaan ja tekoälyyn.

Asiasanat: kansainvälinen projekti, projektinhallinta Venäjällä, projektin läpivienti, projektiorganisaatio, kulttuuri, projektipäällikkö, projektityöskentely, Venäjä

Lahti University of Applied Sciences Ltd
Degree Programme in Business Studies

TÖLLIKKÖ, JULIJA:

Distinctive Characteristics of
International Project Implementation.

Case: Practical experience of project
management in the Russian business
environment.

Bachelor's Thesis in Business

74 pages, 6 pages of appendices

Spring 2017

ABSTRACT

The aim of the thesis was to identify the specific features of an international project; how to anticipate problems and evaluate the importance of culture in projects carried out in the Russian business environment and to compare, respectively, project implementation in Finland. The frame of the survey was built around the following main subjects: international project and risk management, characteristics and specific features of project organization, networking, importance of communication and the concept of time. The case study section of the study presents the interviewees' practical experience of international project management.

The survey was carried out as a qualitative research in the autumn of 2016. The research materials for thesis were collected with open-ended interviews using the observational method. The interviewed people work in Finland, in a project organization that is a Finnish manufacturer and supplier of equipment for the wood processing industry. The interviewees have several years' work experience in the field of project management implementation for Russian projects.

The study results show that in most cases the material collected during interviews supported the theoretical framework of the study. The Russian business environment differs from the Finnish one. In addition to project management, knowledge of organizational culture and language skills are necessary to understand motives, habits and behavior in the Russian business environment. Challenges related to organization of Russian projects include: the position of leader, an authoritarian management style, hierarchy, heavy organizational structure and the challenges of communication in the hierarchical structure. Finnish management culture is reliable, competent and the structure of the organizations is transparent and flat. Challenges related to the Russian business environment were emphasized in the instability of political and administration systems. Therefore, networking was seen to have a very important role. The results of the study also show that in problematic situations Russians continue to rely on their own safe networks while Finns rely on personal knowledge and skills, prevention of problems, high technology and artificial intelligence.

Key words: international project, project management in Russia, project implementation, project organization, culture, project manager, Russia

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	2
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset	3
1.2	Tutkimusmenetelmät	5
1.3	Opinnäytetyön rakenne	6
2.	PROJEKTITOIMINTA	8
2.1	Organisaatorakenteet	8
2.2	Projektiorganisaatio	9
2.3	Projektin sisäinen ja ulkoinen ohjaus	14
2.4	Projektin elinkaari	15
2.5	Projektin sidosryhmien johtaminen	21
2.6	Kansainvälisen projektin erityspiirteet	23
2.7	Riskien- ja resurssien hallinta	24
3.	KULTTUURIN MERKITYS PROJEKTINHALLINNASSA	26
3.1	Kulttuurin käsite ja viestintätaidot	26
3.1.1	Viestintämuodot	28
3.1.2	Viestintäkanavat	29
3.2	Aikakäsitys	31
3.3	Verkostojen merkityksen vertailu	33
3.4	Kulttuurin ja kielen tuntemus	35
3.5	Kulttuurien eri ulottuvuudet eli diversiteetit	35
3.6	Organisaatiokulttuuri	38
3.7	Suomalaisen projektipäällikön vastualueet	41
3.8	Venäläisen johtajan pääpiirteet ja johtamiskulttuuri	42
4.	CASE: KAYTÄNNÖN KOKEMUKSIA PROJEKTINHALLINNASTA VENÄJÄN TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ	43
4.1	Tutkimuksen toteutus	43
4.2	Projektin kriittiset kohdat	44
4.3	Yhteistyön riskit ja haasteet	45
4.4	Verkostot ja yhteistyötä parantavat tekijät	48
4.5	Sidosryhmien valinta	50
4.6	Suomalainen johtamiskulttuuri	52
4.7	Venäläinen johtamiskulttuuri	55
4.8	Yhteenvedo johtamiskulttuurien eroavaisuuksista	56

4.9 Kielitaidon merkitys	58
5. JOHTOPÄÄTÖKSET	60
6. YHTEENVETO	66
LÄHTEET	70
LIITTEET	75

1 JOHDANTO

Kansainvälistymisen myötä projektiorganisaation ja projektitoiminnan käyttö on jatkuvasti yleistynyt ja kansainväliset projektit ovat nykyään osa yrityksen arkea. Projektimuotoinen työskentely edellyttää kohdemaan kulttuurin, toimintatapojen ja kielen ymmärtämistä, johtamiskulttuurin muutosta sekä organisaation valmiutta ratkaista ongelmia ja työskennellä vieraassa toimintaympäristössä. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää kansainvälisen projektin mahdollisia ongelmakohtia ja tutkia yleisellä tasolla, miten projektit toteutetaan Venäjän toimintaympäristössä.

Venäjä on aina ollut Suomelle erittäin tärkeä markkina-alue, rajanaapuri ja suurin yhteistyö- ja kauppakumppani ja sen markkinoille tulee olemaan aina pyrkijöitä tulevaisuudessakin. Venäjä usein mielletään vaaralliseksi tai vaikeaksi kulttuuriksi ja siihen tutustumisen kynnyks on korkea, vaikka globaalin liiketoiminnan seurauksena olemme usein tekemisissä venäläisten kanssa tavalla tai toisella. (Parikka 2007, 7– 8.) Venäläiset käyvät mielellään kauppaa ja tekevät yhteistyötä suomalaisten tahojen kanssa. Suomalaiset osaavat tulla toimeen venäläisten kanssa ja viihtyvät joskus hyvin haasteellisessa Venäjän toimintaympäristössä. Venäjällä ei voi koskaan korostaa liikaa henkilösuhteiden ja riittävän laajan suhdeverkoston merkitystä liiketoiminnassa paikallistason lisäksi myös Venäjän federaation keskushallintoon. (Honkanen 2011, 14, 27.)

Suomalais-venäläisen kauppakamarin mukaan (2015) Venäjä on Suomen suurin yhteistyö- ja kauppakumppani sekä Suomen suurin vientimaa. Viime vuosina Venäjä on ollut jatkuvassa muutoksen tilassa, mikä tekee tutkielman aiheesta erittäin mielenkiintoisen ja ajankohtaisen. Tällä hetkellä huomion keskipisteinä ovat poliittiset haasteet, Venäjän talouden taantuma, Ukrainan kriisi ja siitä johtuvat pakotteet sekä vastapakotteet. Heikko ruplan kurssi ja venäläisyriyten rahoitusvaikeudet verottivat Suomen kaupankäyntiä ja vaikuttavat kaikkiin Venäjällä toimiviin tahoihin vähintäänkin välillisesti; oli kyse sitten ruplan kurssirallista, uusien kauppajen solmimisesta, vastapakotteista tai yleisestä mielialasta venäläisten keskuudessa. (SVKK, 2015.)

Eri kulttuurien ominaispiirteitä ja ulottuvuuksia eli dimensioita verrataan professori Geert Hofsteden tutkimustuloksiin siitä, miten kulttuuri vaikuttaa projektiorganisaatiossa vallitseviin arvoihin (The Hofstede Centre). Kulttuuriulottuvuuksien ominaispiirteet eivät tarkoita, että jokainen kulttuurin edustaja on samanlainen, vaan ominaisuus on tyypillinen kansalliselle kulttuurille. Kansainvälisyyteen kuuluu kansallisten erojen hyväksyminen ja tunnistaminen, jotta projekti- ja yrityksen liiketoiminta onnistuisi halutulla tavalla valitussa toimintaympäristössä (Parikka 2007, 19).

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tässä opinnäytetyössä perehdytään kansainvälisen projektitoiminnan erityispiirteisiin, haasteisiin ja ongelmiin Venäjällä. Lisäksi työssä perehdytään kulttuurin, kielen ja verkostojen merkitykseen liittyviin käsitteisiin sekä verrataan johtamiskulttuurin eroavaisuuksia. Käytännön kokemuksia projektinhallinnasta kootaan haastatteleamalla yhden projektitalon henkilökuntaa, jolla on useiden vuosien kokemus kansainvälisistä projekteista erityisesti Venäjällä. Hofsteden teorian kautta pohditaan, miksi ja miten venäläisten kulttuuriset toimintatavat usein eroavat suomalaisista tottumuksista.

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia projektinhallinnan keskeisiä tehtäviä suunnittelusta toteutukseen, kulttuurin merkitystä onnistuneen projektin läpiviennin kannalta sekä miten ongelmatilanteisiin Venäjän toimintaympäristössä varaudutaan. Opinnäytetyössä tutkitaan ja verrataan suomalaisten ja venäläisten projektiorganisaatioita ja johtamiskulttuurien eroavaisuuksia, yhteistyötä parantavia tekijöitä sekä johtamiseen liittyviä haasteita.

Tutkimuksen pääkysymykset:

1. Mitkä ovat projektinhallinnan erityispiirteet, haasteet ja ongelmat

Venäjällä?

2. Mikä on kulttuurin merkitys kansainvälisessä projektitoiminnassa?

3. Mitkä ovat yhteistyön ja johtamisen haasteet onnistuneen projektin toteutumisessa?

Alakysymyksiä yllä mainituille ongelmille ovat seuraavat:

Mitkä ovat projektin keskeiset vaiheet ja kriittiset kohdat sekä johtamiskulttuurin eroavaisuudet?

Kuinka suuri merkitys sidosryhmien valinalla, viestinnällä, verkostoilla ja venäjän kielen tuntemisella on koko projektin onnistumisen kannalta?

Tarkoituksena on myös tutkia ja ymmärtää suomalaisten projektipäälliköiden henkilökohtaisia ominaisuuksia ja venäläisen toimitusjohtajan sekä kulttuurillisia että ammatillisia eroavaisuuksia. Työssä pohditaan myös viestinnän, ajankäsityksen ja verkostojen merkitystä projektin toteutumisen aikana.

Opinnäytetyössä ei haluttu tutkia läpikohtaisesti erilaisia dokumentaatio- ja lakisäätteisiä ongelmia eikä niiden vaikutuksia projektin etenemisen, jotka voivat ilmetä kansainvälisessä projektitoiminnassa. Työssä rajataan pois myös Venäjän kauppaan, dokumentaatioon, logistiikkaan, sopimuskäytäntöihin, sekä tullauksen liittyvät asiat ja käytännöt. Yllä mainittuja aihealueita on tutkittu melko perusteellisesti viime vuosien aikana ja tästä syystä ne rajataan tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Hyötyä tämän opinnäytetyön tuloksista voi olla ensisijaisesti organisaatioille, jotka ovat kiinnostuneita Venäjän toimintaympäristöstä ja yrityskulttuurista, Venäjän markkinoille pyrkiville ja aikoville suomalaisille yrityksille sekä erilaisille sidosryhmille. Yleisellä tasolla hyötyä voi olla myös suunnittelijoille, projektipäälliköille, erilaisissa projekteissa mukana oleville asiantuntijoille ja niille, jotka suunnittelevat yhteistyötä venäläisten yhteistyökumppaneiden kanssa.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivinen menetelmä soveltuu käsiteltävien teemojen tutkimiseen, sillä niissä esiintyvät ilmiöt eivät suurelta osin perustu tarkkoihin faktoihin ja niitä on vaikea käsitellä täysin objektiivisesti ja tarkasti, kuten olisi ihanteellista kvantitatiivisen menetelmän kannalta. (Blaxter 2010, 66.)

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään keskittymään varsin pieneen määrään tapauksia ja analysoidaan tapaukset mahdollisimman perusteellisesti. Kerätyn aineiston tieteellisyyden kriteeri ei ole sen määrä vaan laatu, käsitteellistämisen kattavuus ja haastateltavien henkilöiden riittävä ammattitaito, avoimuus sekä omat mielipiteet käsiteltävästä asiasta. (Eskola & Suoranta 1999, 18.)

Tässä opinnäytetyössä on tarkoituksena luoda työhön käytännönläheisempää ja kokonaisvaltaisempaa näkökulmaa yhdistämällä ja vertailemalla teoriaa käytäntöön puolistrukturoitujen avoimien haastattelujen avulla sekä omaa osallistuvaa havainnointia käyttäen. Haastateltaville esitetyt kysymykset löytyvät liitteestä 1. Haastattelumallissa kysymykset ovat kaikille samat ja etukäteen ilmoitetut, jotta haastateltava saa vastata omin sanoin rajallisen ajan puitteissa.

Aineisto on kerätty syksyllä vuonna 2016 haastattelemalla valitun kohdeyrityksen kolmea projektipäällikköä ja yhtä vientiassistenttia. Kaikilta vastaajilta löytyy usean vuoden kokemus venäläisistä projekteista. Lisäksi aineistoa hankittiin tutustumalla internetsivuihin, alan kirjallisuuteen sekä tutkimalla ja käyttämällä tutkijan omaa havainnointia ja ammattitaitoa. Kohdeyrityksen toiminnan painopiste on kansainvälinen projektinhallinta sekä sahateollisuuden koneiden ja laitteiden suunnittelu. Yrityksellä on teknologiajohtajan asema omalla alalla. Menetelmänä työssä käytettiin havainnointia (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47).

Tutkijan oma neljän vuoden työkokemus venäläisten projektien läpiviennistä oli tärkeä lähde ja lähtökohta projektityön tekemisen

kannalta, koska se auttoi kokoamaan tutkimukseen tarvittavaa materiaalia. Tutkijalla on ollut mahdollisuus suorittaa jatkotutkimusta aiheesta ja tehdä lisäkysymyksiä tarvittaessa. Tämä vaikutti myönteisesti tutkimuksen tuloksiin, koska oli mahdollisuus keskustella aiheesta asiantuntevien kollegoiden kanssa ja kysyä heidän henkilökohtaisia ajatuksia aiheesta, kun asia oli ajankohtainen.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö muodostuu kuudesta pääluvusta: johdanto, projektitoiminta, kulttuurin merkitys projektinhallinnassa, empiria-osuus, johtopäätökset ja yhteenveto. Kuviossa 1 esitetään koko opinnäytetyön rakenne.

Ensimmäisessä pääluvussa johdatellaan lukija aiheeseen ja käydään läpi työn aihevalinnan tausta, tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset sekä tutkimusmenetelmät. Toisessa ja kolmannessa viitekehysluvussa käsitellään aiheeseen liittyvää teoriaa. Työn case-osuudessa luvussa neljä esitellään haastattelujen ja oman havainnoinnin pohjalta muodostuneet tutkimustulokset. Teoriaosuudessa on käytetty erilaisia sähköisiä ja kirjallisia suomen-, venäjän- ja englannin kielisiä painettuja lähteitä, lehtiartikkeleita sekä elektronisia julkaisuja.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

Lopuksi luvussa viisi ja kuusi käsitellään johtopäätökset, tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti sekä yhteenveto. Viimeisessä luvussa esitetään koko opinnäytetyön yhteenveto, jossa käydään läpi oppinäytetyön teoria ja case-osuus sekä tarkastellaan saatuja tutkimustuloksia.

2. PROJEKTITOIMINTA

2.1 Organisaatorakenteet

Projekti on itsenäinen kokonaisuus, jolla on omat toimintaperiaatteet ja erillinen organisaatio. Organisaatorakenne kuvaa yrityksen toiminnan pääperiaatteet ja se on myös väline tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Organisaatiot ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. (Ruuska 1999a, 39.) Organisaatorakenteita voidaan kuvata viiden eri perustyyppin kautta ja ne ovat lueteltu taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Projektiorganisaation rakenteet (Tienari, Meriläinen 2009, 135; Ruuska 2012b, 75).

Yksinkertainen rakenne	Tyypillinen pienissä ja keskisuurissa yrityksissä, jossa on matala hierarkia ja suorat yhteydet toimitusjohtajan ja organisaation muiden toimijoiden välillä.
Funktionaalinen eli toiminto-organisaatio	Perinteinen tapa organisoida yrityksen toimintaa koon kasvaessa. Johdon tai projektipäällikön alaisuudessa toimii eri tehtäväalueille erikoistuneita toimintoja tai funktioita, kuten tuotekehitys, tuotanto, myynti, markkinointi, taloushallinto ja logistiikka. Kunkin toiminnon johdolla on päätösvalta ja vastuuta, jota ne jakavat omassa linjassa, funktiossaan vertikaalisesti alaspäin.
Divisioonarakenne	Tulosityksikkörakenne, jonka kukin yksikkö sisältää oman toimintorakenteen. Organisaatio on jaettu funktioiden sijasta tuotteiden tai palveluiden alueiden mukaan divisiooniksi, joiden johtoportailla on päätösvalta ja vastuuta, jota ne jakavat omassa linjassaan alaspäin.

Matriisirakenne	Toteutetaan suurissa kansainvälisissä yrityksissä. Vaatii toimiakseen kehittyneitä linjaorganisaation johtamismalleja ja informaatiojärjestelmiä, jotta henkilöstöressurssien käytön suunnittelu ja seuranta olisi tehokasta.
-----------------	---

Projektirakenne on väliaikainen ja organisaation rakennetta täydentävä ratkaisumalli, jonka avulla pyritään tarkastelemaan yrityksen toimintaa asiakkaalle arvoa tuottavien prosessien näkökulmasta. Sen kantava ajatus on, että tarvittava asiantuntemus kytetään tietyksi ajaksi tiettyihin tehtäviin tai projekteihin. (Tienari ym. 2009, 139.)

2.2 Projektiorganisaatio

Tässä kappaleessa kuvaillaan suomalaiselle ja venäläiselle projektiorganisaatiolle ominaiset piirteet ja rakenteet sekä johtamismallit. Projektiorganisaatio toteuttaa projektin, mutta perinteisiin organisaatorakenteisiin liittyy myös byrokraattisia piirteitä, jotka eivät ole luonteenomaisia projektitoiminnalle. Projektiorganisaatio ja projektityöskentely edellyttävät vakiintuneiden organisaatorajojen ylittymistä, koska tehtävien hoitamisessa tarvitaan monen eri yksikön asiantuntemusta. Organisaation suorituskyky on taas pitkälti riippuvainen sen käytössä olevista henkilöresursseista ja osaamisesta. Näitä ovat muun muassa henkilöiden tietämys, taidot, suhdeverkostot, kokemustausta ja henkilöiden persoonallisuus. Menestyksekkäälle projektille on yleensä ominaista se, että osallistujat saadaan sitoutettua projektin tavoitteisiin ja toimintaan. Silloin kun organisaatio työskentelee vain tietyn projektin edistämiseksi, voidaan puhua projektiorganisaatiosta. Yleensä projektiorganisaatiolla tuetaan pysyvien organisaatorakenteiden toimintaa. (Mäntyneva 2016, 19; Ruuska 2012b, 62.) Projektiorganisaation kypsyys, osaaminen ja kokemus kansainvälisestä projektityöskentelystä vaikuttavat voimakkaasti projektin toteuttamisedellytyksiin ja mahdollisuuksiin saavuttaa toivottu päämäärä. Projektiin liittyviä ongelmia

ja puitteita on nostettava esiin välittömästi. Kypsässä ja pätevässä organisaatiossa otetaan vastuu siitä, että puutteet korjataan ennen kuin projektiin ryhdytään. Jos projektiorganisaatio ei pysty toteuttamaan projektia, niin silloin projektin ei pidä ryhtyä. (Karlsson & Marttala 2001, 27.)

Yksinkertainen organisaatio

Suomalaisten yleisesti käyttämä ja suosima organisaatiomuoto on yksinkertainen, eikä organisaatorakenteen sisällä juurikaan ole hierarkkisuuutta. Johtajan roolissa toimiva henkilö ja projektipäällikkö osallistuvat tasaisesti eri tehtäviin ja ryhmien tai yksilöiden välillä ei ole tarkkaa tehtävänjakoa. Myös pienet- ja keskisuuret yritykset voivat hyödyntää kyseistä organisaatorakennetta. Sitä voidaan käyttää erityisesti erilaisten innovatiivisten projektien organisointitapana. (Peltonen 2007, 33.) Suomalaisessa työkuultuurissa on matala hierarkia esimiesten ja alaisten välillä ja tällainen käytäntö on erittäin poikkeuksellista muihin kulttuureihin ja maihin verrattuna (Sinkkonen 2009, 99).

Organisaatorakenteen suurimpana vahvuutena on sen pienuudesta syntyvä epämuodollisuus, nopea muunneltavuus ja joustavuus. Tämä mahdollistaa organisaation oppimisen ja kehittymisen rakenteen sisällä sekä nopean reagoimisen ympäristön muutoksiin. Vapaamuotoisen organisaation toimintatapoja on vaikea opettaa sen uudelle jäsenelle yrityksen koon kasvaessa. Organisaatiomalli saattaa muuttua raskaaksi ylläpitää ja organisaation vastuiden jaot ulkopuoliselle ja projektin yhteistyökumppanille vaikeaksi ymmärtää. (Peltonen 2007, 39.)

Funktionaalinen organisaatio

Funktionaalisessa organisaatiossa toimijoilla (kuvio 2) toiminta perustuu erikoistumiseen, jossa eri toiminnot on eroteltu omiksi erikoistuneiksi yksiköikseen samankaltaisten työtehtävien mukaan seuraavasti: tuotekehitys, tuotanto, markkinointi, taloushallinto ja logistiikka. Yksiköiden etuina ovat mahdollisuus keskittyä omaan osaamisalueeseen sekä taloudelliset mittakaavaedut. Haittapuolena puolestaan voidaan pitää

yhteistyön vähyyttä. (Laine, 2013.) Tämän tyyppisissä organisaatioissa on useampia suoria esimiehiä, joista jokainen vastaa oman erikoisalansa toiminnasta. Toimintokohtaisten organisaatioiden vahvuudet perustuvat erikoistumiselle. Sen haittana ovat, että se suosii autoritaarista johtamistyyliä ja on muutosherkkydeltään heikko ja hidas. Tieto kulkee helposti vain ylhäältä alas, esimiehiltä alaisille ja vuorovaikutus tai synergia eri toimintojen välillä on heikkoa. Päätöksenteko on byrokraattinen ja keskitetty pääsääntöisesti ylimmälle johdolle. (Heikkinen & Vehmas, 2014; Organisaation johtamismallit, 2016.)

Linjaorganisaatiossa päätöksentekoprosessi täytyy määritellä selkeästi organisaation ja projektien sisällä (Ruuska 2012b, 75).

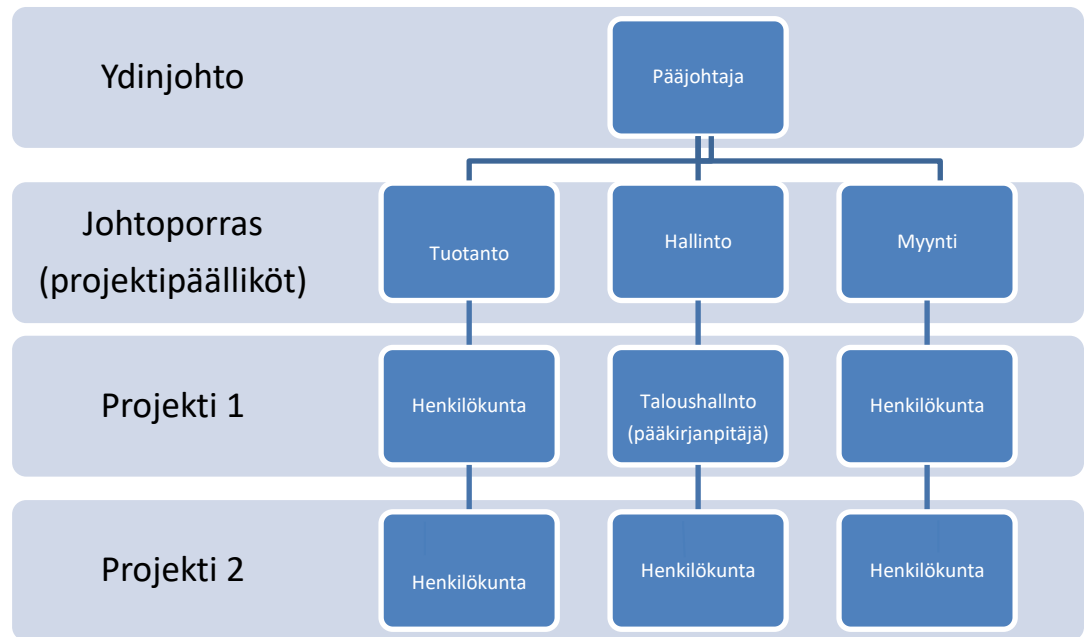


KUVIO 2. Funktionaalinen eli toiminto-organisaation rakenne (Heikkinen ym. 2014).

Venäjän projekteihin liittyen tärkeät asiat kannattaa neuvotella suoraan pääjohtajan kanssa, koska hän loppupeleissä päättää asioista venäläisessä yrityksessä. Käytännössä venäläisen suuren organisaation johtajalla ei ole mahdollisuutta tutustua edes merkittävimpiin allekirjoittamiinsa sopimuksiin, koska hän joutuu päivittäin allekirjoittamaan lukemattoman määrän erilaisia asiakirjoja ja sopimuksia sekä ratkomaan pieniä merkityksettömiä ongelmia alemmallakin johtoporrastasolla. Pääjohtaja ei ehdi paneutumaan kaikkien asioiden ratkaisuun riittävän hyvin ja perusteellisesti. (Honkanen 2011, 40.)

Matriisiorganisaatio

Matriisirakenne yhdistää perinteisen organisaatorakenteen edut ja projektitoiminnan vaatiman joustavuuden. Organisaation kokonaistoiminnassa pyritään korostamaan projektin aseman tärkeyttä matriisimallia käyttäen. Organisaation eri osat eli tulosyksiköt ja osastot toimivat kiinteästi yhteydessä toisiinsa, ja toiminta on järjestetty toimintokohtaisesti eli omien divisioonien mukaan. Matriisiorganisaatiossa (kuvio 3) henkilö kuuluu samanaikaisesti kahteen eri ryhmään: toimintokohtaisen jaottelun mukaiseen asiantuntijayksikköön ja tietyistä projekteista tai hankekokonaisuudesta vastaavaan yksikköön. Henkilöllä on kaksi esimiestä samaan aikaan eli toimintokohtainen sekä alue- tuotekohtainen johtaja. Yhdistelmä tuottaa monijohtajuutta, sillä yhdellä toimijalla on kaksi tai useampi esimiestä eli johtaja ja projektipäällikkö. Projektipäällikkö joutuu aina panostamaan yhteistyöhön ja viestimään eri tahojen kanssa ja vaarana ovat vastuuristiriidat. Matriisiorganisaatiossa valta- ja vastuusuhteet eivät ole niin yksinkertaisia kuin linjaorganisaatiossa. Jos matriisi on kevyt, projektipäällikön tehtävä on koordinoida ja organisoida asioita, eikä tehdä itsenäisiä päätöksiä. Matriisi edellyttää kehittyneitä linjaorganisaation informaatiojärjestelmiä, jotta henkilöstöressurssien seuranta ja suunnittelu olisi tehokasta. Projektin hallinnan kannalta matriisiorganisaatio on haastava ja vaativa johtaa, koska yhden projektin myöhästyessä heijastuu se toisen projektin aikataulun venymiseen. (Ruuska 2012b, 75–76; Organisaation johtamismallit, 2016; Laine, 2013.)



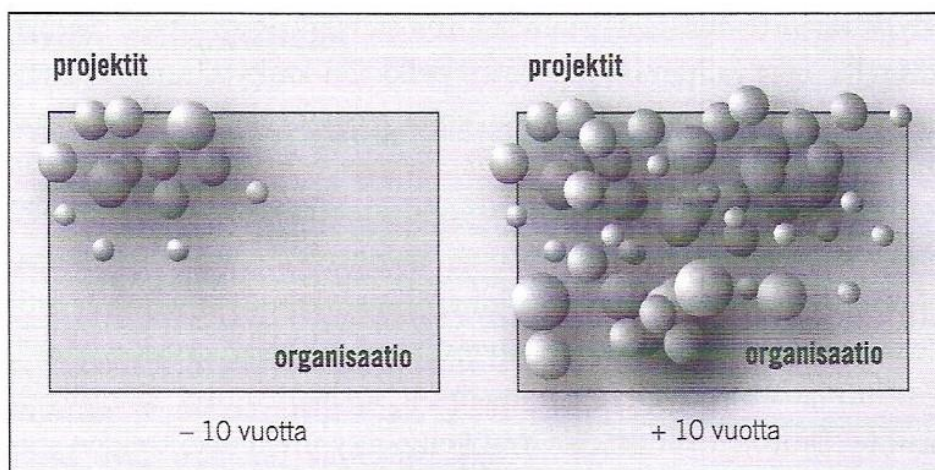
KUVIO 3. Matriisiorganisaatio (Organisaation johtamismallit, 2016).

Asioitaessa venäläisten kanssa on aina syytä perehtyä venäläisen johtajan ja venäläisen yrityksen omaan sisäiseen organisaatiokulttuuriin, sekä tiedostaa yrityksen johtoasemassa oleva henkilö eli pääjohtaja, jolla on päätösvalta (Haapaniemi, Naijanen & Muradjan 2003, 9). Sellaisen henkilön tunnistaminen säästää aikaa ja rahaa, kun kyse on neuvotteluista ja tärkeiden asiakirjojen allekirjoittamisesta.

Ei ole mitenkään harvinaista, että suomalaiset neuvottelevat useita päiviä venäläisten projektipäälliköiden kanssa ja pääsevät heidän mielestään asiasta yhteisymmärrykseen ja sopimukseen, minkä jälkeen venäläinen pääjohtaja ilmestyy paikalle ja mitätöi kaiken. Tämä johtuu Honkasen (2011) mukaan siitä, että useat venäläiset pääjohtajat pitävät yrityksen varoja omina rahoina. Pääjohtajan asema ja rooli on erittäin keskeinen ja hän on ainoa pakollinen elin venäläisessä yrityksessä tai organisaatiossa. Pääkirjanpitäjä on nimitettävä myös johtajan ohella. Yllä mainituista seikoista johtuen voidaan tehdä johtopäätös, että venäläinen yritys on pääjohtajakeskeinen, ja pääjohtajalla on käytännössä sama toimivalta kuin lännessä toimitusjohtajalla ja hallituksella yhdessä. (Honkanen 2011, 40, 44–45.)

Projektiorganisaation kehitys

Projektiorganisaation käyttö on jatkuvasti yleistynyt viime vuosikymmenen aikana. Projektien painoarvo organisaatioissa on kasvanut viime aikoina kuvion 4 osoittamalla tavalla.



KUVIO 4. Projektimuotoisen työskentelyn kehitysnäkymä (Ruuska 2012b, 65).

Organisaatorakenne kuvaa ja määrittelee organisaation jäsenten tehtävät, vastualueet, sekä työroolit projektitoiminnassa. Organisaatorakenne on jatkuvassa muutoksessa ja se mahdollistaa johtamisen ja tarjoaa organisaation jäsenille yhteisen näkemyksen toiminnan järjestämisestä, työnjaosta, sekä ohjaussuhteista. Yhteistoiminnan seurauksena voidaan suunnitella, järjestää, ohjata ja valvoa toimintaa. (Laine, 2013.)

2.3 Projektin sisäinen ja ulkoinen ohjaus

Projektitoiminta on usein resurssien ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta hyvin kriittistä ja on tärkeää hoitaa projektin ohjaus tehokkaasti. Tämä ohjaustyö voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen ohjaukseen. Projektin sisäinen ohjaus liittyy projektin käytännön työhön. Se on projektipäällikön suorittamaa välittömien resurssien käytön ja tulosten valvontaa sekä ohjausta. Projektin ulkoinen ohjaus on yleensä jonkin ulkopuolisen toimielimen suorittamaa, esimerkiksi ohjausryhmän, valvontaryhmän tai muun sidosryhmän toteuttama. Ulkoisen ohjauksen tarkoituksena on

projektin suurten linjojen seuraaminen eli sen, toteuttaako projekti tavoitteensa annetuilla resursseilla. Lisäksi ulkoiseen ohjausryhmään voidaan ottaa mukaan ulkopuolisia asiantuntijoita, jopa maallikkojäseniä, jolloin ulkoisessa ohjauksessa toteutuu kriittinen näkökulma. Tämä on usein merkittävää ohjauksen kannalta, koska etenkin projektin työntekijät katsovat usein projektia suppeasti ja vain toteuttamisen näkökulmasta. Projektipäälliköllä on käytännön vastuu siitä, että projekti käyttää sille annetut resurssit tehokkaasti siten, että projektille asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. (Saarti, 2000.)

2.4 Projektin elinkaari

Nyky-yhteiskunnassa suurin osa töistä ja hankkeista toteutetaan projektityönä sopimuksen seurauksena. Projektityön tarkoituksena on saavuutta ennalta määritelty tavoite tietyssä ajassa ja aikataulussa. Projekteja perustetaan, koska tavoitteena on tehdä työ projektiryhmän avulla. Projekteissa tehtävät ja projektihenkilökunnalle osoitetut työt yleensä poikkeavat tavanomaisista työntekijöiden jokapäiväisistä työtehtävistä. Jokainen projekti on ainutlaatuinen toteutukseltaan ja sisältää omat erityspiirteet sekä haasteet. Kuvio 5 esittää projektityön eri vaiheet: projektin aloittaminen, projektinsuunnittelu, projektin toteutus, projektin valvonta ja projektin päättäminen. Kuvio hahmottaa tarkemmin, mitä toimintoja projektin eri vaiheisiin kuuluu. (Myllymäki, Hinkka, Hirvensalo & Hämäläinen, 2011, 35.)



KUVIO 5. Projektin vaiheistus (Myllymäki ym. 2011, 34).

Projektit voidaan määritellä monilla eri tavoilla. Lisäksi projekteja voidaan käsitellä ja tarkastella eri näkökulmista, riippuen projektin tavoitteista.

Kaikille projekteille on kuitenkin ominaista seuraavat päämääritelmät:

- Projektilla on selkeä tavoite ja suunnitelma (toiminnallinen ja taloudellinen).
- Asetettu tavoite pyritään saavuttamaan ryhmätyön avulla.
- Projektin toiminta on kertaluonteinen ja toimintaa ohjataan johdetusti ja suunnitelmallisesti.
- Projektista on olemassa tarkka suunnitelma ja laadittu budjetti.
- Projektin toteuttamiseksi kootaan joukko ihmisiä, joille asetetaan omat roolit, esimiehet ja vastualueet.
- Projekti toteudutaan yhteistyönä.
- Projektilla on yleensä alku- ja päättymispäivämäärät.
- Projektin etenemistä ja tuloksia seurataan, koordinoidaan ja raportoidaan projektipäällikölle. (Karlsson ym. 2001, 16–18).

Projektien etenemisen ja onnistumisen kannalta on erittäin tärkeä, että projektin läpivieminen annetaan yhden ihmisen eli projektipäällikön päävastuulle. Tämä on tärkeää, jotta tiedetään kenen puoleen kääntyä, jos projekti ei etene odotetulla tavalla tai jos projektissa ilmenee ongelmia. Ainoastaan projektipäälliköllä on käytännön vastuu siitä, että projekti käyttää sille annetut resurssit tehokkaasti siten, että projektille asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Isoissa projekteissa projektin ohjausta ja seuranta toteuttaa projektiryhmä (johtoryhmä tai valvontaryhmä), joka muodostuu projektin tilaajan sekä tekijän edustajista. (Mäntyneva 2016, 90–91.)

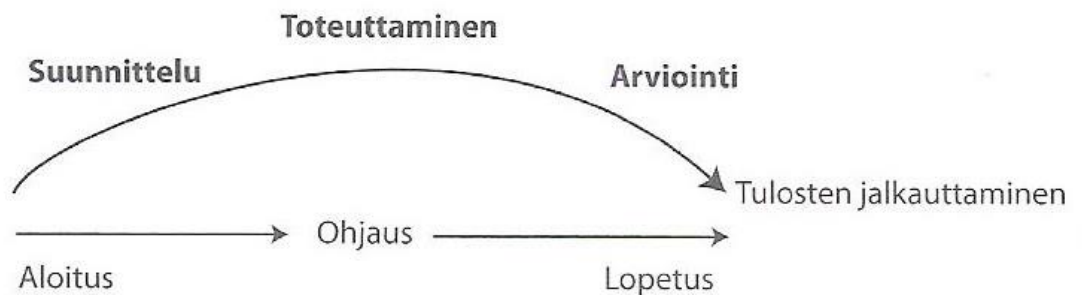
Projektin elinkaari

Perinteisesti projektin kulkua on käsitelty ja havainnollistettu elinkaarimallin mukaisesti. Kuviossa 6 on esitetty projektin kulun keskeiset vaiheet.

Projektin vaiheet ovat seuraavat:

- Suunnittelu- ja aloittamisvaihe
- Toteuttamisvaihe
- Päättäminen, arviointivaihe ja jälkihoitotyöt

Kun halutaan hahmottaa kansainvälisen projektin kulkua elinkaarimallin avulla, kannattaa aina korostaa, että Venäjällä toteutettavat projektit ovat ainutkertaisia ja -laatuisia (Paasivaara, Suhonen, Virtanen 2013, 79–81).



KUVIO 6. Projektin elinkaari (Paasivaara ym. 2013, 80).

On myös syytä huomata, että projektin elinkaaren vaiheistuksessa korostetaan usein budjetoinnin ja aikataulujen merkityksellisyyttä. Vähemmälle huomiolle jätetään muutokselliset projektinhallinnan elementit, kuten organisaatiokulttuurin liittyvät teemat. (Virtanen 2000, 34–35.) Tässä opinnäytetyössä korostuvat nämä molemmat ulottuvuudet, koska niiden tarkastelu toisistaan irrallisina ei ole työn tavoitteiden kannalta mahdollista.

Kansainvälisissä projekteissa koko projektin elinkaari dokumentoidaan mahdollisimman tarkasti ja aina kirjallisena: Tähän kuuluvat esimerkiksi projektin suunnittelu, sopimukset, oman toiminnan kuvaus (päiväkirja ja muistiot) sekä projektin riskianalyysi. Pitkissä projekteissa voi joutua pahimmassa tapauksessa muistelemaan, mitä on tullut sovittua esimerkiksi pari vuotta aiemmin. Lisäksi on syytä hyödyntää hyviksi

todettuja asiantuntijoita projektisuunnitteluvaiheessa, projektisuunnitelman arvioinnissa, sopimusten teossa ja projektihenkilöstön koulutuksessa. Hyvälle konsultille suositellaan maksamaan parin kuukauden palkka, jos sillä on mahdollista säästää ison projektin epäonnistuminen. (Yhteistyö ja oppimisalusta, 2015.)

Elinkaaren hahmottaminen on projektityössä tärkeää, jotta riskit pystytään käsittelemään ja suojamaan projektin eri vaiheisiin aikajanelle. Projektin suunnitteluun, käynnistämiseen ja toteuttamiseen liittyy paljon asioita, joista projektipäällikön on syytä hankkia vankkaa kokemusta. Kuten vanha sananlasku sanoo – hyvin suunniteltu on puoliksi tehty – pätee myös projektityössä, eli tyhjistä ei synny mitään. (Virtanen 2000, 73.)

Projektin aloittaminen

Projektin aloittamiseen liittyvät projektin määrittely ja projektin tarkka asettaminen. Projektin määrittely on asettajan tehtävä. Määrittelyssä on otettava huomioon yleiset kehittämistavoitteet sekä varmistettava tavoiteasettelun konkreettisuus, resurssien riittävyys ja johtoryhmän edustavuus ja asiantuntemus. Projektin määrittely on projektin esisuunnittelua. Sen tavoitteena on luoda projektin asettajalle näkemys projektista, sen tavoitteista, tuloksista sekä tehtävistä ja resurssitarpeista. Määrittelyn tulos kuvataan kirjallisesti asiakirjan muodossa. Projektin asettaja on yleensä yrityksen johto tai sen osaston projektipäällikkö, jonka toimivaltaan projekti kokonaisuudessaan kuuluu. Projektin asettaminen tapahtuu kahdessa vaiheessa. Projektin aloittamisvaiheessa asetetaan projektisuunnitelman laadintaa varten tarvittavat ryhmät. Projektisuunnittelun jälkeen asetetaan projektin toteutus- ja ohjausorganisaatio. (Kosonen, 2009.)

Projektin käynnistäminen (kick-off-tilaisuus) järjestetään, jotta projektiryhmän jäsenillä ja eri sidosryhmillä on mahdollisuus tavata toisensa. Tilaisuudessa käydään läpi projektin tavoitteet ja jaetaan tehtävät ryhmän kesken. Tutustuminen on tärkeää, koska ihmisten on huomattavasti helpompaa viestitellä, soittaa tai laittaa sähköpostia niille,

joita he ovat jo tavanneet. Jos projektin omistaja ostaa tehtävän työn projektiin liittyen joltakin ulkopuoliselta palveluyritykseltä tai sidosryhmän yhteistyökumppanilta, tällöin on paikallaan ostavan yrityksen organisaation esittely. Toimintaympäristön, sisäisten- ja ulkoisten yhteistyökumppaneiden tunteminen sekä tilaaja yrityksen ja organisaation esittely ovat erittäin tärkeitä projektin onnistumisen ja läpiviennin kannalta. (Kettunen 2013b, 155–156.)

Kaikilla projekteilla on jotakin yhteistä, kuten aikataulu, resurssit ja budjetti. Projektin kriittiset osatekijät ovat aika (time), kustannukset (costs) ja laajuus (scope). Projektitoiminnan elementit katsotaan koostuvan suunnitellusta, organisaatioista, ohjauksesta ja kontrollista. (Virtanen 2000, 34.)

Projektin toteuttaminen

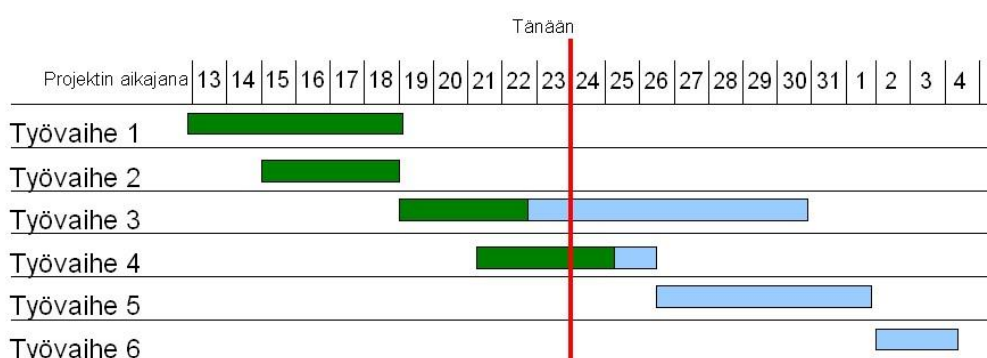
Projektilla pitää olla toteuttamissuunnitelma, joka kuvaa projektin toteuttamisen tai sen läpivientivaiheen kulkua. Karlssonin ym. (2001) mukaan projektin toteutumisen vaihe voidaan jakaa viiteen eri vaiheeseen:

Selvittäminen (ongelma-analyysi)

1. Suunnan valinta (vaihtoehtojen tuottaminen, arvioiminen ja valitseminen)
2. Toteutuksen suunnittelu (rajapinnat, toteutussuunnitelma, aloittaminen)
3. Toteutus (projektiorganisaatio, ohjaus, seuranta, lopetus)
4. Tuloksen luovuttaminen (projektin arviointi, loppuraportti, purkaminen ja jälkiseuranta). (Karlsson ym. 2001, 61.)

Projektin toteuttaminen ja läpivienti on mielenkiintoista ja hektistä aikaa projektipäällikölle, ja jokainen tekee työnsä omalla tavallaan ja erilaisia johtamiskäytäntöjä soveltaen. Yhteistä ovat projektien aikaiset muutokset ja yllätykset, joita on osattava ennakoida etukäteen. (Kettunen 2009a, 155.)

Projektinhallintaan ja projektin toteuttamiseen liittyvät aikataulujen tiivis suunnittelu, budjetointi ja henkilöstön resursointi. Gantt kaavio on projektinhallinnassa suosittu työkalu, jonka avulla seurataan projektin kulkua ja eri työvaiheiden edistymistä suhteessa aikaan (Koivuniemi, 2009). Esimerkki Gantt kaaviosta on nähtävissä kuviossa 7. Kaavion merkittävin etu on, että projektipäällikkö pystyy sen avulla visuaalisesti seuraamaan projektin edistymistä ja sisältöä reaaliaikaisesti alusta loppuun.



KUVIO 7. Esimerkki Gantt kaaviosta (Koivuniemi, 2009).

Projektin toteutusvaihe alkaa heti projektin allekirjoittamisen jälkeen. Venäläisen yhteistyökumppanin tekninen toimeksianto analysoidaan ongelma-analyysin avulla. Sopimuksen solmimisen ja projektin varmistumisen jälkeen venäläiseltä yhteistyökumppanilta odotetaan sopimuksen mukaista ennakkomaksusuoritusta. Näin varmistetaan, että projekti menee eteenpäin ja asiakas on vakavissaan. Projektin varmistumisvaiheessa pidetään sisäinen projektipalaveri, jossa käydään läpi projektin päällimmäiset sopimusehdot, maksupolitiikka, resurssit ja aikataulut. Palaverin osallistuu koko projektin henkilökunta. Projektin katselmuksen jälkeen alkaa suunnitteluvaihe, jossa yritys päättää omat resurssinsa ja valitsee tarvittaessa alihankkijat. Suunnittelu toteutetaan venäläisen asiakkaan teknisen tehtävän mukaisesti. Suunnittelun yhteydessä alkaa valmistusvaihe, josta alihankkijoiden osuus on noin 50% projektista riippuen. Alihankkijoilta tulee vahvistus, jossa varmistetaan toimituksen aikataulut. Sen jälkeen alkaa toimitusvaihe, jossa varmistetaan lähetyksen aikataulut ja kaikki logistiikkaan, dokumentaation sekä

toimituksen ehtoihin liittyvät yksityiskohdat ja menettelyt sopimuksen puitteissa. Asennettavan laitteiston saavuttua Venäjälle, venäläinen yritys tullaan tavarat itse. Suomalainen yritys tarkistaa laitteet ja sen jälkeen laitteet asennetaan paikan päällä. Suomalainen henkilökunta valvoo asennusta ja venäläinen asennusryhmä asentaa laitteiston suunnitelman mukaan. Kun laitteet ovat asennettu, alkaa käyttöönotto ja venäläisen henkilökunnan koulutus. Jokaisen vaiheen suorittamiseen yhteydessä allekirjoitetaan luovutusasiakirjat. Omistus siirtyy asiakkaalle ja projekti päättyy virallisesti, kun kaikki lopulliset maksut on saatu ja asiakirjat on allekirjoitettu. (Markova, 2017.)

Projektin päättäminen ja jälkihoitotyöt

Projekti yleensä päättyy päätöskokoukseen projektin tilaajan tai venäläisen yhteistyökumppanin kanssa, jossa keskitytään projektin kokonaisarviointiin, tulosten arviointiin ja projektipäällikön laatimaan loppuraporttiin. Kansainvälisessä projektissa kaikki asiakirjat laaditaan kahdella kielellä ja tarkistetaan. Molemmat osapuolet allekirjoittavat kohteen luovutusasiakirjat. Projektipäällikkö hyväksyy ja tarkistaa, että kustannusarvio on toteutunut sekä sopii jatkotoimenpiteistä asiakkaan kanssa. Jatkotoimenpiteiden tavoitteena on projektin tulosten käyttöönotto tai edelleen kehittäminen, tehtävien ja vastuun siirto projektiorganisaatiolta perusorganisaatiolle sekä kohdeorganisaation henkilökunnan mahdollinen koulutus ja opastus. Loppuraportti ja yhteenveto projektin jälkitoimenpiteiden toteuttamisesta viedään projektin asettaneen toimielimen tietoon. Projektin päätöksen jälkeen on suositeltavaa tietyn ajan jälkeen olla yhteydessä projektin tilaajaan ja tarkistaa, että kaikki on kunnossa. Tällainen jälkiseuranta kertoo projektiryhmän halusta tehdä hyvää yhteistyötä jatkossakin. Lisäksi se voi poikia lisätöitä tai uusia projekti-ideoita. (Kettunen 2009a, 182.)

2.5 Projektin sidosryhmien johtaminen

Projekteilla on tyypillisesti niukkuutta resursseista ja oikeiden sidosryhmien löytäminen, tunnistaminen ja johtaminen on ensimmäinen vaihe, jotta

sidosryhmien valitsemisessa sekä johtamisessa edistytään. Sidosryhmiin kuuluvat kaikki tahot, joiden kanssa toimitaan yhteistyössä projektin aikana ja jotka vaikuttavat kansainvälisen projektin onnistumiseen. (Mäntyneva 2016, 124.)

Projektin sidosryhmät jaetaan yleensä ulkoisiin ja sisäisiin sidosryhmiin. Ulkoisia ovat projektin erilaiset ulkopuoliset tahot, kuten yhteistyökumppanit, alihankkijat, tavarantoimittajat ja niin edelleen. Projektin sisäisiä sidosryhmiä ovat projektiorganisaation työntekijät, johto ja omistajat. Sidosryhmien johtamisessa on tärkeä tunnistaa projektin avainsidosryhmät sekä luoda ja ylläpitää vahvoja yhteyksiä ja viestintää niiden välillä. Projektipäällikön on tärkeää pitää projektin kannalta tärkeimmät sidosryhmät ajan tasalla niin, että kyseiset sidosryhmät ymmärtävät, missä projektissa mennään ja miten edetään. Projektipäällikön on pystyttävä priorisoimaan sidosryhmiin kohdistamaansa huomiota ja viestintää. Tyypillisesti projektin etenemisestä raportoidaan tilannekatsauksilla ja raporteilla. Raportit voidaan jakaa sähköpostitse projektiryhmän jäsenille ja tapauskohtaisesti eri sidosryhmille. (Mäntyneva 2016, 127–128). Kansainvälisellä projektilla on suuri määrä sidosryhmiä, ja niillä kaikilla on erilaiset toiveet ja intressit. Lähtökohtaisesti sidosryhmät ovat projektille merkittävä voimavara omine taustayhteisöineen ja intresseineen. Luottamuksellisten suhteiden luominen helpottaa projektin toteuttajan ja sidosryhmien välistä kommunikointia ja auttaa todellisten toiveiden ja intressien selvittämisessä. (Karlsson ym. 2001, 46–47.) Projektipäällikön keskeinen tehtävä on olla yhteydessä eri sidosryhmien edustajiin ja saada heidän tukeensa projektin edistämiseksi. Myös projektin päättyttyä on tärkeä ylläpitää hyviä suhteita projektin sidosryhmiin. Melko usein projektiorganisaatio valitsee samat sidosryhmät, joita se on käyttänyt aiemmin muiden projektien yhteydessä. Kansainvälisen projektin elinkaaren ulkopuolella sidosryhmäsuhteiden ylläpito ja hoitaminen todennäköisesti maksaa itsensä takaisin jo seuraavan projektin yhteydessä. (Mäntyneva 2016, 129.)

2.6 Kansainvälisen projektin erityspiirteet

Kansainväliseen hankkeeseen mukaan meneminen eroaa perinteisestä projektin aloittamisesta siten, että siinä monenlaisien riskien todennäköisyys kasvaa kulttuuristen ja fyysisten välimatkojen kasvaessa. Tämän vuoksi kansainvälisessä toiminnassa hyvä projektisuunnittelu, tarkkojen sopimusten teko, projektipäällikön tai muun henkilökunnan kielitaito, Venäjän kulttuurin ymmärtäminen sekä projektin johtamisen ja valvonnan merkitys korostuvat ja kasvavat. (Riikonen, 2004.)

Partnereiden haussa kannattaa aina turvautua jo hyväksi koettuihin yhteistyökumppaneihin ja joko arvostettuihin laitoksiin tai olemassa oleviin omiin hyväksi todettuihin kontakteihin tai selvittää mahdollisen kumppanin taustoja joltain luotettavalta taholta. Tässä kannattaa käyttää hyväksi suomalaisia organisaatioita tai muita tahoja ja heidän kokemuksiaan kansainvälisestä toiminnasta ja toimijoista. Kansainvälisissä hankkeissa ei koskaan voi korostaa liikaa juridisesti pätevien sopimusten laatimisen merkitystä ja hyvien ”korkeatasoisten” verkostojen merkitystä. (Saarti, 2000.) Joissakin tapauksissa suuremmat suomalaiset projektihankkeet ovat kariutuneet alkeellisiin virheisiin siitä syystä, ettei ole ymmärretty varmistaa Venäjän federaation keskushallinnon (Kreml, Valkoinen talo) tukea hankkeelle. Varsinkin suuremmissa hankkeissa ja projekteissa on erittäin tärkeä luoda toimivat suhteet ja kontaktit sekä aluehallintoon eli kuvernööriin että Venäjän federaation keskushallintoon. (Honkanen 2011, 34.)

Venäläisen toimintakulttuurin ymmärtäminen on tärkeää, koska Venäjän toimintatavat ovat aivan erilaiset kuin Suomessa (Seppänen 2010, 197). Jalaksen (2009) mukaan Venäjä on yllätysten maa. Riskien ennakoiminen, yllätyksien rekisteröiminen ja niiden vaikutuksen minimoiminen ja seuraaminen edellyttävät sitä, että suomalaisen projektiorganisaation edustajan on oltava läsnä kentällä projektin toteutumisen aikana. Päivittäisen työn tulosten tarkka seuranta ja ennakointi ovat suomalaisille organisaatioille kohtalon kysymyksiä. (Jalas, 2009; Seppänen 2010, 203.)

2.7 Riskien- ja resurssien hallinta

Kun kyseessä on kansainvälinen projekti, niin projektiin valmistaudutaan erityisen huolella. Tavallisia projektinhallintaan liittyviä ongelmia ovat aikataulujen pettäminen, heikko johtaminen, resurssipula, henkilökunnan heikko kielitaito ja tiedonkulun puutteet. Heikko suunnittelu johtaa lähes vääjäämättä työn hidastumiseen. Usein projektipäälliköillä ja yrityksen henkilökunnalla on monta projektia päällekkäin hoidettavana. Aikataulun muutokset vaikuttavat myös toisiin projekteihin ja usein projektin keskellä tapahtuu henkilövaihdoksia. (Kotimaa, 2015.)

Projektitoiminnassa on syytä olla erittäin realistinen aikataulujen suhteen. Tarkka ja ennakoiva suhtautuminen mahdollisiin projektin läpiviennin riskeihin sekä muiden seikkojen huomioiminen suunnittelussa, kustannusarviossa, aikataulussa, työmäärien arvioinnissa ja henkilöstötarpeiden ammattitaitoisessa valinnassa ja kartoituksessa ovat tärkeitä.

Saarti (2000) toteaa, että yleinen virhe projektin suunnittelussa on laskea ihmisten työpanos liian ideaalisesti. Tavallinen työntekijä ei tee vuodessa 365 päivää töitä 24 tuntia vuorokaudessa, vaan tätä realistisempi arvio on noin 150 päivää, jossa on noin 5-6 tuntia tehokasta työaikaa. Projektin talousarvio tulee laatia siten, että siinä on hieman pelivaraa ajallisesti ja budjettivaroja ajattelen. (Saarti, 2000.)

Kansainvälisissä projekteissa pitää ottaa huomioon muita välillisiä kustannuksia, kuten viisumien teko aika ja -kustannukset, matkalippujen hankintahinnat, projektityöntekijöiden ja projektiin osallistuvien palkkiot, päivärahat ja muut luontaisedut. Kansainvälisen projektin läpivientiä ei koskaan saisi suostua toteuttamaan leikatulla budjetilla, vaan mieluummin kannattaa budjetoida 10-15% enemmän budjettirahoitustarpeita.

Jokainen kansainvälinen projekti sisältää erilaisia riskejä, jotka voivat johtaa epäonnistuneeseen lopputulokseen, mutta riskit ovat yleensä tiedossa ja niihin voidaan varautua etukäteen jo hyvin varhaisessa

vaiheessa. Liitteestä 2 selviää mahdolliset riskitekijät, jotka kannattaa ottaa huomioon jo projektin suunnitteluvaiheessa. Tarkoituksena on suojautua riskeiltä ja laatia varautumissuunnitelma epäonnistumisen varalta tai ennakoida mahdolliset riskit hyvissä ajoin.

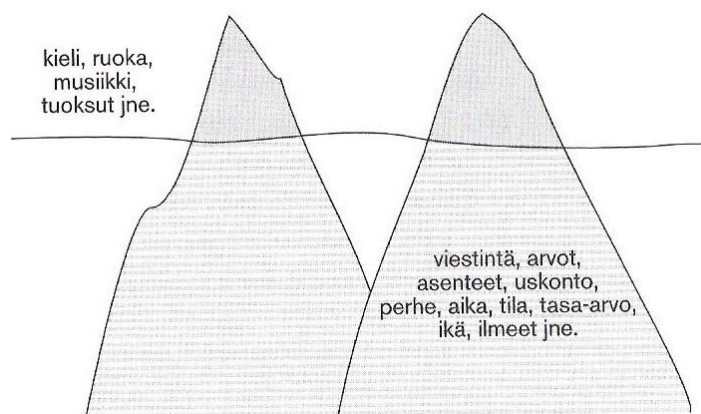
3. KULTTUURIN MERKITYS PROJEKTINHALLINNASSA

3.1 Kulttuurin käsite ja viestintätaidot

”Kulttuuri on viestintää” – Edvard Hall

”Kulttuurien välisen vaikutuksen suurin haaste ei ole vieraan kulttuurin vaan oman kulttuurin tunteminen ja sen vaikutuksen tiedostaminen omassa käyttäytymisessä ja ajattelussa”- Adler

Kulttuurilla tarkoitetaan eri määritelmien mukaan erilaisia asioita ja se pitää sisällään muun muassa arvot, normit, traditiot, hierarkkisuuden, tasa-arvon ja historian. Kulttuuri ei ole perittyä, vaan opittua ja sen takia ihmisen persoonallisuus pitää erillään kulttuurista. Mäkiloukon (2003) mukaan kulttuurilla tarkoitetaan yksilön, ryhmän tai ryhmittymän edustamaa kommunikointia, käyttämistä, yhdessä oloa ja ajattelua tietyin säännöin ja ajattelumallein. Kulttuurilla ja kulttuuriälyllä tarkoitetaan osittain luontaista opittua ominaisuutta ja kykyä havaita kulttuurillisia eroavaisuuksia eri kulttuuriedustajin välillä, haasteita ja kielellisiä vivahteita sekä kykyä välttää väärinymmärryksiä. (Mäkilouko 2003; Sinkkonen 2009, 39–41.) Kulttuurista on olemassa eri teorioita ja alkuperäinen malli on vuodelta 1985 Scheinin mukainen jäävuorimallimääritelmä.



KUVIO 8. Kulttuurin jäävuorimalli (mukaillen Schein 1985; Sinkkonen, 42).

Voi kuvitella, että jäävuoren tapaan kulttuuri jakautuu sekä näkyvään että pinnan alla näkymättömissä ja piilossa olevaan osaan (kuvio 8).

Kulttuurijäävuoren vedenpinnan yläpuolella ovat kaikki ne seikat, jotka voidaan nähdä ja jotka on helppo havaita ympäristöä kuulemalla, näkemällä ja haistamalla. Kulttuuri on enemmän piilossa kuin näkyvillä: vedenpinnan alle kuuluvat vaikeammin havaittavat kulttuuritekijät, kuten arvot, normit, historian ja omien kokemusten vaikutus, uskonto, tasa-arvo sekä iän- ja hierarkkisisuuden vaikutus. Venäjän ja Suomen kulttuurin eroavaisuuksia pystyy ymmärtämään ja jäsentämään paremmin perehtymällä hollantilaisen organisaatioantropologin ja kansainvälisen liiketoiminnan professorin Geert Hofsteden teoksiin ja teorioihin. Hänen (1993) mukaansa kulttuuri on eräänlaista henkistä mielen ohjelmointia, jota jokainen ihminen kantaa mukanaan koko elämänsä. Se sisältää henkilön yksilöityjä, hänen elämänsä aikana opittuja ajattelun, tuntemisen ja käyttäytymisen malleja. Tavallaan jokaisella ihmisellä on oma ”kulttuurikoodinsa”, joka on muodostunut omien kokemusten kautta. Ensinnäkin on syytä tutkia omaa kulttuuria, ennen kuin voi ymmärtää ja verrata vieraita kulttuureja. (Hofstede 1993,19; Sinkkonen, 40–44.)

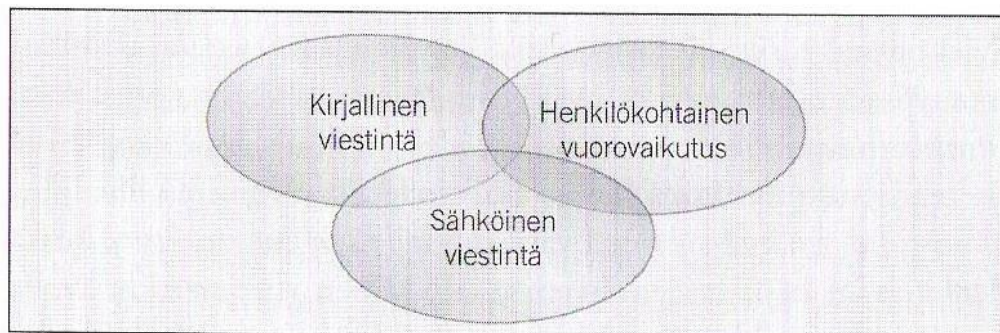
Seuraavaksi käsitellään suomalaisten ja venäläisten kulttuurillisia eroavaisuuksia. Suomalaisten työmoraali on korkea, ja kun suomalainen lupaa jotakin, se myös pitää paikkaansa ja tulee tapahtumaan. Suomalaisia pidetään maailmalla kovina, luotettavina työntekijöinä ja pitkäaikaisina partnereina, jotka tarkkailevat ympäristöä ja keräävät passiivisesti informaatiota ennen lopullista päätöksentekoa ja mielipiteen muodostusta. (Parikka 2007,16; Seppänen 2010, 499.)

Venäläiset tutustuvat omaan kulttuuriinsa perusteellisesti jo kouluaikana. Yleisesti venäläisillä on hyvät puheenlahjat ja sanojen vuolaus on tyypillistä venäläisessä vuorovaikutuksessa. Venäjällä sanomisen ja tekemisen suhde on väljä: usein asioita Venäjällä kierrellään ja tyypillisintä on sanomisen ja tekemisen keveys. Venäläiset ovat usein suuntautuneet ajatteluun, eivät tekemiseen. Venäläiset ovat taitavia lukemaan rivien välistä asioita, mutta toisaalta Venäjällä arvostetaan puhumista myös suoraan. Venäläiset pitävät suorasta ja tyyneästä puhetyylistä, joka on asiallinen, lyhyt ja epämuodollinen. (Mustonen, 2016.) He voivat myös pyörtää mielipiteitään, joka on yllättävää suomalaisille. Venäläiset ovat

puheliaita, ääneen ajattelevia ja puhekieleen juurtuneet lauseet ovat usein peräisin tunnetuilta kirjailijoilta tai elokuvista. (Haapaniemi ym. 2003, 155.) Venäläiset ovat ylpeitä hienosta kulttuuristaan ja heillä on erittäin suuri ego (Honkanen 2011, 32).

3.1.1 Viestintämuodot

Projektiorganisaatiolla on käytettävissään monenlaisia viestintäkanavia ja viestinnän valikoimia. Organisaation perusviestinnän muodot ovat nähtävissä kuviossa 9. Tehokas viestintä edellyttää, että molemmat osapuolet ymmärtävät toisiaan, heillä on yhteinen viestintäkieli sekä kykyä ja halua viestiä toisille.



KUVIO 9. Työyhteisön viestinnän perusmuodot (Ruuska 2012b, 112).

Viestintämuodon valinta on riippuvainen viestintätilanteesta ja viestintätapahtuman luonteesta. Projektin elinkaaren aikana projektin tulosviestintä tuottaa runsaasti erilaisia dokumentteja ja asiakirjoja, joita myöhemmin käytetään sisäisessä ja ulkoisessa tiedon välityksessä. Tekstin kieliasun on myös kiinnitettävä riittävästi huomiota. (Ruuska 2012b, 112.)

Kansainvälisessä projektissa suullisen viestinnän ongelmana on työmuistin lyhyys, yhteinen kieli ja tulkkauksen tarve, jos projektipäällikkö ei puhu kohdemaan kieltä. Yleensä puhutaan liian nopeasti, käytetään liian pitkiä lauserakenteita ja sanoja. Projekteissa ongelmatilanteiden selvittäminen pelkästään keskustelemalla on haastavaa, koska puhuttu kieli on spontaania ja usein epäjohdonmukaista. Käsiteltävä asia on aina

jäsenneltävä ja varmistettava kirjallisesti. Suomalaisen ja venäläisen osapuolen on allekirjoitettava dokumentit varmistaakseen, että käsiteltävä asia on oikein ymmärretty. (Ruuska 2012b, 106–118, 217.)

Sähköpostikirjeenvaihtoon ei Venäjällä ole toistaiseksi laadittu asettelunormeja ja suurten liitetiedoston lähettämisestä on sovittava etukäteen vastaanottajan kanssa (Haapaniemi ym. 2003, 86).

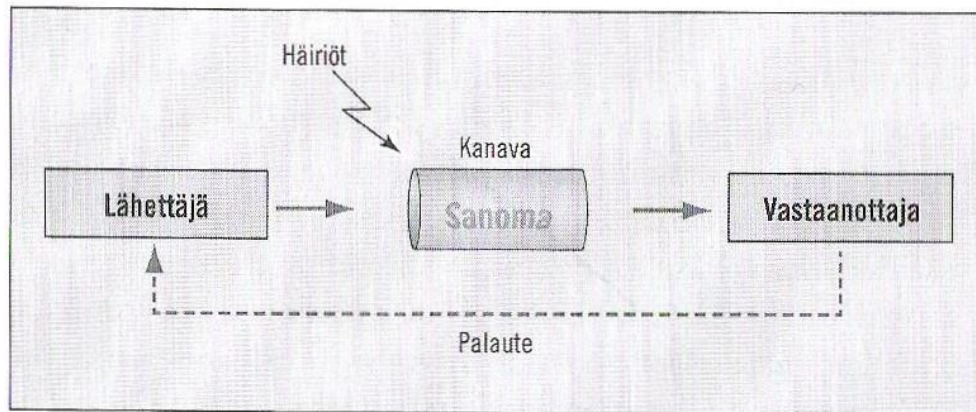
Monimutkaisten ja vaikeiden asioiden käsittely yleensä edellyttää kirjallisen viestinnän ohella myös henkilökohtaista yhteydenpitoa puhelimitse tai kasvokkain. Projektiviestinnän suunnittelu ja toimeenpano ovat myös osa projektin suunnittelua ja suunnitelman on oltava operatiivinen ja päivittäisjohtamisen apuväline. (Ruuska 2012b, 113, 212, 216.)

Viestintä tapahtuu jokapäiväisessä kanssakäymisessä päivittäin tietoisesti tai tiedostamatta. Suomalaiset kuuntelevat puhujaa keskeyttämättä ja hiljaa, se kuuluu tapoihin ja on kohteliasta. Suomalaisilla pitää olla lupa lunastaa toisen kallisarvoista aikaa. Se mitä sanotaan ääneen, on oltava todella tärkeää. Monissa äänen ajattelevissa kulttuureissa suomalaisia pidetään kylminä, vakavina, hiljaisina, eleettöminä ja tunteettomina. Kun toteuttaa projektia Venäjällä on muistettava, että aktiivisemmissä kulttuureissa tilaa täytetään äänellä, koska muuten osallisilla on epämukava olo. Suomalaisten keskinäinen small-talk rajoittuu yleensä muutamaankin aiheeseen: harrastuksiin, säähän ja kiireeseen. (Sinkkonen 2009, 45 – 46.) Kuitenkin suomalaisten käyttäytymisessä on havaittavissa muutoksia viime vuosien aikana, koska aika monella nuorella on kansainvälistä kokemusta ja he ovat puheliaita, sekä small-talk taitoisia.

3.1.2 Viestintäkanavat

Vanhimmissa teorioissa viestintätapahtuma kuvataan lineaarisena prosessina kuvion 10 mukaisesti. Viestintä on kuitenkin dynaaminen ja epälineaarinen prosessi, jossa sekä lähettäjä että vastaanottaja ovat aktiivisessa roolissa. Viestimen käsite painottuu tekniseen suuntaan ja

näin olleen viestin on sanomien siirron tekninen apuväline. Tämän määrittelyn mukaan viestiminä voidaan pitää muun muassa radiota, televisiota, sanomalehtiä, kirjettä, puhelinta, Internetiä ja sähköpostia.



KUVIO 10. Viestinnän prosessimallit (Ruuska 2012b, 106).

Viestimen rikkaus (media richness) on käsite, jonka avulla eri viestintämuodot järjestetään johtamisen ja vuorovaikutuksen tehokkuuden näkökulmasta järjestykseen. Viestimen sanotaan olevan rikas silloin, kun viestinnän seuraavat kriteerit täyttyvät:

- Viestintä on henkilökohtaista
- Palautteen määrä on suuri ja ajankohtainen
- Sanomaan sisältyy useita vihjeitä (esim. eleet, äänenpainot, tulkinnan mahdollisuus)
- Tulkkauksilanteissa kieli on luonnollinen ja ymmärrettävä
- Viestin yhteydessä voi tulkita lähettäjän persoonallisia piirteitä

Viestintäkanavat-osiossa on todettu, että näiden kriteerien perusteella henkilökohtainen tapaaminen ja kokous ovat parempia ja rikkaampia viestinnän muotoja. Sähköposti sijoittuu puhelimen ja kirjepostin välimaastoon. Jälkimmäinen viestintämuoto Venäjän projekteja ajatellen on erittäin kallis ja aikaa vievä viestintämuoto. Kirje häviää selvästi viestimen rikkaudessa sähköpostille, koska sähköpostitse palautteen voi antaa erittäin nopeasti ilman rahallisia kustannuksia ja ajan menetystä.

Tutkimuksen mukaan henkilökohtainen kanssakäyminen (face-to face, F2F) on ylivoimaisesti tehokkain ja suosituin viestintämuoto projektitoiminnassa, kun käsiteltävänä ovat monimutkaiset ja haastavat asiat ja projektit. (Ruuska 2012b, 106–108.)

3.2 Aikakäsitys

Venäjällä ajan käsite on erilainen, ja vanha sanonta suhteessa ajankäyttöön sanoo: ”Kiirettä vaati vain kirppujen jahtaaminen”. Erilainen käsitys ajasta ja ajankäytöstä ovat ensimmäisiä asioita tapojen erilaisuudesta, joihin suomalainen törmää asioidessaan perinteisen venäläisen yhteistyökumppanin kanssa. Venäjällä aika on oma ulottuvuutensa ja myös aidosti erilaista. Aikaeroa Suomen ja Moskovan sekä Pietarin välillä on vain yksi tunti. Moskovan aika on yhä tärkeä käsite, koska se kuvaa Moskovan keskeistä asemaa Venäjällä. (Haapaniemi ym. 2003, 91–92.)

Venäjä on noin 17 miljoonan neliökilometrin pinta-alallaan maailman suurin valtio. Venäjän aikavyöhykekartta on nähtävillä liitteessä 4. Se peittää enemmän kuin kahdeksasosan maapallon maa-alueista ja levittäytyy 11 aikavyöhykkeelle Itämeren rannalta Kaliningradin alueelta kauas itään, sinne missä Pohjoinen jäämeri ja Tyyni valtameri kohtaavat (Gesterland 2008, 231).

Suomalais-Venäläisen kauppakamarin johtajan Suomalaisen (2014) mukaan aikakäsitys Venäjällä on erilainen kuin Suomessa. Venäjällä yleensä eletään nykyhetkessä ja tulevaisuutta ei ajatella, eikä suunnitella etukäteen olleenkaan tai ainakaan pitkälle aikavälille eteenpäin. (Suomalainen 2014; Leinonen, 2014.) Sanonta ”Aika on rahaa” on edelleen vieras venäläisessä kulttuurissa. Sen korostaminen voi jopa loukata perinteistä venäläistä, mutta uudelle sukupolvelle liikemiehiä se on jo tosiasia. Esimerkiksi moskovalainen liikemies käyttää ja laskee aikaansa tarkasti, eikä kuluta aikaa epäolennaisiin asioihin, projekteihin ja ihmisiin. Venäläiset yleensä varmistavat tapaamiset kaksi tai kolme viikkoa

etukäteen ja muistioita tapaamisista ei pidetä. Joskus johtajalla on jopa kaksi sihteeriä, koska yksi sihteeri ei voi tehdä työtä ympärivuorokautisesti. Suomalaiseen tapakulttuuriin kuuluu pitää kiinni sovitusta tapaamisesta. Jos aikatauluihin tulee muutoksia, niin tapana on ilmoittaa niistä viimeistään parin päivän varoitusajalla. Jos suomalainen yhteistyökumppani tulee myöhässä, sille on oltava hyvä selitys. Venäläinen projektin yhteistyökumppani saattaa myöhästyä tapaamisesta reippaasti ja odottaa itseään. Venäläisen mielestä on yleensä tärkeämpää näyttää hyvältä yhteistyöpartnerin silmissä kuin olla ajoissa. Venäjällä suurkaupungeissa liikennemuutokset ovat usein pahoja, joten niihin kannattaa varautua. Venäläisten vuorokausiajoitus vastaa keski- ja etelä eurooppalaista ja Venäjällä ei kannata tavoitella johtoportaan olevaa henkilöä aamukahdeksalta. Venäläinen aloittaa toimistopäivän kello 10-11 ja lopettaa työntekoa vasta klo 19-20. Suomalaiset puolestaan narkästyvät, jos venäläinen asiakas soittaa vasta kello 20:n jälkeen ja yrittää selvittää monimutkaisen projektin yksityiskohtia. (Haapaniemi ym. 2003, 91–92; Korpela 2013, 26–27; Honkanen 2011, 63.)

Markkinatalouden tehokkuusvaatimukset ovat muuttaneet venäläisen suhtautumista aikaan, ja uudet yrittäjät tekevät töitä kovassa kilpailupaineessa ja tämä myös näkyy ajankäytössä. Venäläinen yhteistyökumppani ei mielellään sovi tapaamisajankohtaa kuukautta etukäteen, koska haluaa säilyttää joustavuuden ajankäytössään. Suomalainen taas haluaa rationalisoida sen suunnittelemaan ajankäytön pitkälti etukäteen. Joskus venäläisessä kulttuurissa suunnitelma on haave, joka ei ole edes ajateltu toteutuvan. Venäläisessä yhteiskunnassa ei voi luottaa lakien ja ulkopuolisten voimien pysyvyyteen. Uskotaan, että henkilökohtaiset suhteet ja verkostot auttavat asiaan tilanteen vaatiessa. (Haapaniemi ym. 2003, 91–92.)

3.3 Verkostojen merkityksen vertailu

Toiminta venäläisissä projekteissa toimii usein erilaisten verkostojen avulla ja niiden keskellä. Verkostoille on ominaista myös se, että eri toimijat ovat riippuvaisia toisistaan. Verkostojen johtaminen ja hyödyntäminen projekteissa perustuu avoimuuteen, vuorovaikutukseen, vankkaan asiantuntemukseen, erilaisten intressien yhteensovittamiseen ja kaikkien tahojen sitoutumiseen. Verkostoja hyödynnetään projekteissa silloin, kun projektin läpiviennissä tulee joku odottamaton ongelmatilanne tai jos tarvitaan jonkun kapea-alalaisen asiantuntijan lausuntoa projektiin liittyen. Verkostojen avulla projektilla on kontakteja moniin suuntiin, kuten ilmenee taulukosta 2. Verkostossa jokainen verkoston jäsen on tärkeä ja hyödyllinen, koska jokainen uusi jäsen tuo tullessaan oman verkostonsa ja työkokemuksensa mukaan. Tämän tyyppisten epävirallisten kanavien käyttö on tehokasta ja yhteydenpito sekä tiedottaminen projektin ulkopuolelle onnistuvat luontevasti. (Paasivaara ym. 2013, 119–120.)

TAULUKKO 2. Verkostojen johtaminen projektityössä (Paasivaara ym. 2013, 119).

Verkostosta saatava lisäetu projektille	Lisäedun merkitys projektin onnistumisen näkökulmasta
Yhteydet projektin ulkopuolelle	Erittäin tärkeä
Ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö	Tärkeä
Organisaatioiden ja sektoreiden välisen yhteistyön tehostuminen	Tärkeä
Projektin päätöksistä tiedottaminen	Erittäin tärkeä
Projektin tuloksista tiedottaminen	Erittäin tärkeä
Projektin tulosten käytäntöön jalkauttaminen	Erittäin tärkeä
Yhteistyön jatkuminen ja uusien yhteistyömuotojen käynnistäminen projektin jälkeenkin	Tärkeä

Venäjällä omat verkostot ovat liiketoiminnan edellytys ja verkostojen merkitys on uskomattoman suuri ja se ei ole menettänyt arvoaan. Verkostoihin kuulutaan sen takia, että se helpottaa viranomaisten kanssa toimimista. Keskeisiä tekijöitä verkostojen toiminnalle ovat ihmisten keskinäinen ymmärtäminen ja vahva luottamus. Henkilön todellinen arvo verkostossa mitataan hänen suhteittensa hyötykertoimen perustella. Ulkomaalaisten ei ole helppoa päästä sisään venäläiseen verkostoon. Verkosto luodaan ensisijaisesti itseä varten, mutta sitä voidaan tarvittaessa hyödyntää työnantajan tarpeisiin. Ongelmatilanteissa pääsääntöisesti joku verkostosta tuntee tarvittavan viranomaisen, jonka kanssa pystyy hoitamaan asioita tehokkaasti ja nopeassa aikataulussa. Verkosto yleensä siirtyy työntekijän mukana työpaikkaa vaihdettaessa. (Haapaniemi ym. 2003, 101–102.)

Suomalaisissa yrityksissä on myös käytettävissä sosiaalinen- ja verkoston vuorovaikutusjärjestelmä, mutta sen merkitys on aivan erilainen. Projektin näkökulmasta ja projektin toimivuuden parantamiseksi lähiverkosto on työyhteisön sisällä perustettu ja yksi toimivaksi todettu työkalu viestinnän parantamiseksi. Verkostojen tarkoitus on hyödyntää luonnollisia vuorovaikutusmekanismeja ja yhdistää projektin avainhenkilöt toisiinsa. Verkosto toimii virallisen organisaatorakenteen päällä. Verkoston toiminnan tarkoituksena on tuloshakuisuus ja päätavoitteina ovat projektitehtävien suorittaminen ja asetettujen tuloksien saavuttaminen. Suomalaisten verkostojen toimintaa perustuu vapaaseen ja avoimeen tiedon satavuuteen ja luovuttamiseen sekä ideoiden levittämiseen ilman organisaation suodatusta. (Ruuska 2012b, 99–102.)

Globalisaatio muuttaa maailma siten, että muutokset ja erilaiset innovaatiot leviävät nopeasti maailmanlaajuisesti. Organisaation on muututtava läpinäkyvämmäksi ja reagoitava nopeasti muutoksiin. Syventyvä eri kulttuurien keskinäisriippuvuus, jatkuvasti kehittyvä tekniikka, uudet verkostot, globaalit ongelmat ja niiden ratkaisemisen ovat tärkeät haasteet tulevaisuutta ajatellen. (Pentikäinen, 2013.)

3.4 Kulttuurin ja kielen tuntemus

Venäjällä toimiessa on tärkeää tutustua Venäjän kulttuuriin ja tapoihin toimia. Myöskään venäjän kielen osaamisen merkitystä ei voi korostaa liikaa. Suurin osa venäläisistä puhuu ainoastaan venäjän kieltä, mutta joillakin aloilla ja isommissa kaupungeissa, kuten Moskovassa ja Pietarissa koulutetut nuoret ihmiset voivat puhua myös jonkin verran englantia. Vaikka yhä useampi venäläinen puhuu englantia, käytännössä kuitenkin vain harva venäläinen liikemieskään puhuu sitä riittävän sujuvasti. Viralliset neuvotellut kannattaa aina tulkata englanniksi tai venäjäksi ja kaikki sopimukset on laadittava molemmilla kielillä. Venäjällä ja Suomessa on kysymys kahdesta erilaisesta toimintaympäristöstä ja maailmasta. Venäjän liikemaailma perustuu ystävyysuhteisiin ja suosituksiin huomattavasti enemmän kuin Suomessa on totuttu. Käytännössä pitää paikkaansa, että kauppaa tehdään vain ystävien kanssa. Toimiminen Venäjän toimintaympäristössä vaatii ja edellyttää erityyppisten suomalaisille vieraiden toimintamallien ja menettelytapojen hyväksymistä ja sovittamista käytännössä. (Honkanen 2011, 32–39.)

Ketola (2009) korostaa, että suomalaisten valttina Venäjän toimintaympäristössä on ”kyky edes yrittää ymmärtää venäläistä ja toimia heidän kanssa yhteistyössä”. Olluksen (2008) raportissa todetaan, että Venäjän kulttuurin osaaminen lähtee ensisijaisesti asenteesta, joka syntyy ja koostuu ymmärryksestä ja aktiivisuudesta. (Ketola 2009; Ollus 2008; Seppänen 2010, 195, 201.)

Kielitaito, pitkäjänteisyys, rehellisyys ja luotettavuus ovat suomalaisten vahvuuksia projektitoiminnassa venäläisten osapuolten kanssa. Suomalaiset ovat avoimia, täsmällisiä, kielitaitoisia, omaavat hyvät IT- ja korkean teknologioiden -taidot. (Liiketalouden blogi, 2015.)

3.5 Kulttuurien eri ulottuvuudet eli diversiteetit

Kulttuurinen moninaisuus eli diversiteetti on yksi keino hahmottaa ja ymmärtää kulttuurisia eroavaisuuksia: miksi toimintatavat Venäjällä usein

eroavat suomalaisista tottumuksista. Diversiteetit osoittavat, miten muissa kulttuureissa nähdään, koetaan ja käyttäytyään eri tavalla ympäröivässä maailmassa ja selittää eri kansallisuuksien kulttuuri-identiteettejä.

Hofstede (1993) on ryhmitellyt kulttuuridiversiteetit eli kulttuuriulottuvuudet neljään ryhmään ja on nimennyt ne seuraavasti:

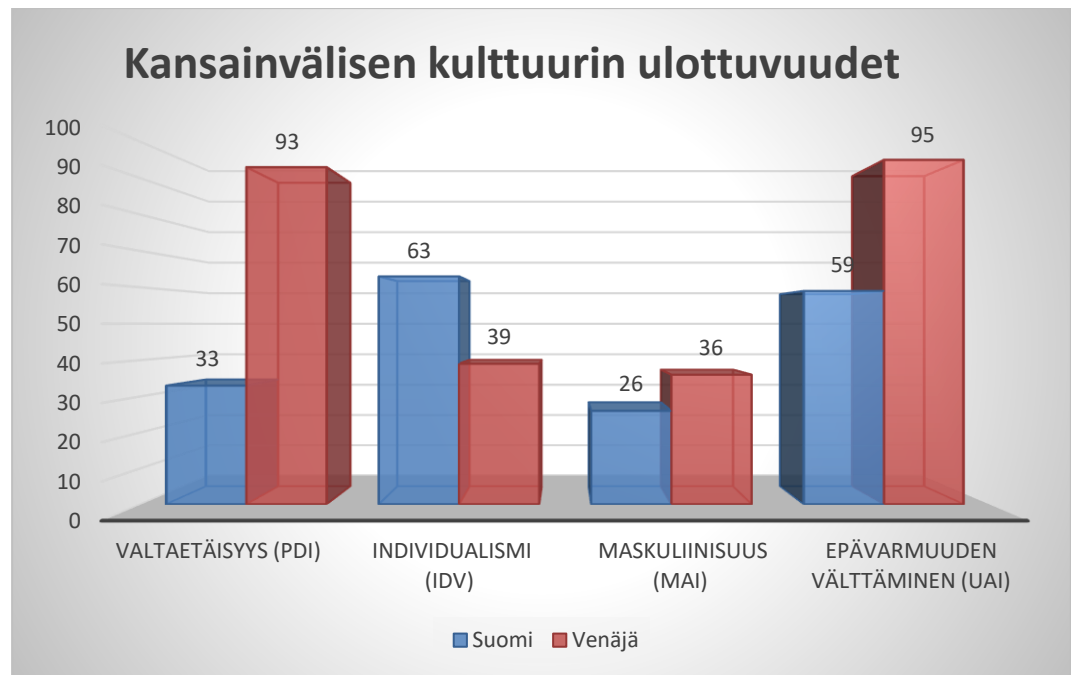
- Valtaetäisyys (Power Distance, PDI)
- Individualismi vs. kollektiivisuus (Individualism vs. Collectivism, IDV)
- Maskuliinisuus vs. feminiinisyys (Masculinity vs. Femininity, MAI)
- Epävarmuuden välttäminen/sietäminen (Uncertainty Avoidance, UAI) (Parikka 2007, 17–18; Sinkkonen 2009, 57.)

TAULUKKO 3. Suomen ja Venäjän kansallisen kulttuurin pisteytykset (The Hofstede Centre – Finland).

	Suomi	Venäjä
Valtaetäisyys PDI	33 (matala)	93 (korkea)
Individualismi vs. kollektiivisuus IDV	63 (yksilöllinen)	39 (kollektiivinen)
Maskuliinisuus vs. feminiinisyys MAI	26 (feminiininen)	36 (feminiininen)
Epävarmuuden välttäminen/sietäminen UAI	59 (keskitaso)	95 (korkea)

Taulukossa 3 ja kuviossa 11 on esitetty Suomen ja Venäjän kansainvälisen kulttuurin pisteytykset Hofsteden mallin mukaan.

Taulukosta 3 voidaan todeta, että Suomen ja Venäjän välillä on kaikista merkittävimmät erot valtaetäisyyden (PDI), epävarmuuden välttämisen (UAI) sekä individualismin ja kollektiivisuuden (UDV) arvoulottuvuuksissa.



KUVIO 11. Suomen ja Venäjän pisteytykset kansallisen kulttuurin dimensioissa Hofsteden mallin mukaan (The Hofstede Centre – Finland).

Valtaetäisyydessä (PDI) Venäjällä on korkeat pisteet Suomeen verrattuna ja se osoittaa, miten hierarkkisuuteen ja eriarvoisuuteen suhtaudutaan. (Sinkkonen 2009, 59). Suomelle on tyypillistä pyrkimys matalaan hierarkiaan organisaatiossa, niin sanottu pyrkimys adhokratiaan, kuten kuviossa 11 jäljempänä todetaan. Venäjällä hierarkia heijastelee ylä- ja alataason olemassa olevaan eriarvoisuuteen sekä pääjohtajan vallan auktoriteettiin. (Parikka 2007, 27; Honkanen 2011, 40.)

Individualismissa ja kollektiivisuudessa (IDV) merkittävä ero on Suomen ja Venäjän välillä todettavissa siltä osin, että yksilökeskeisyys on Suomessa arvossaan, koska toiseen ihmiseen ei voi varauksetta luottaa. Suomessa luotetaan lakeihin ja yhteiskunnan apuun. Venäjällä ryhmän nähdään muodostavan turvaverkko ulkopuolisia sanktioita ja uhkia vastaan, ja yhteisö menee yksilön edelle niin työelämässä, liike-elämässä kuin politiikassakin. Kollektiivisuus ilmenee haluttomuutena erottua joukosta ”olla niin kuin enemmistö”, eikä niinkään solidaarisena yhteenkuuluvuuden tunteena. Kun yksilö tarvitse apua, oma ryhmä tai verkosto on se taho, jonka puoleen käännetään vaikeissa tilanteissa. (Parikka 2007, 28–29; Haapaniemi ym. 2003, 101.)

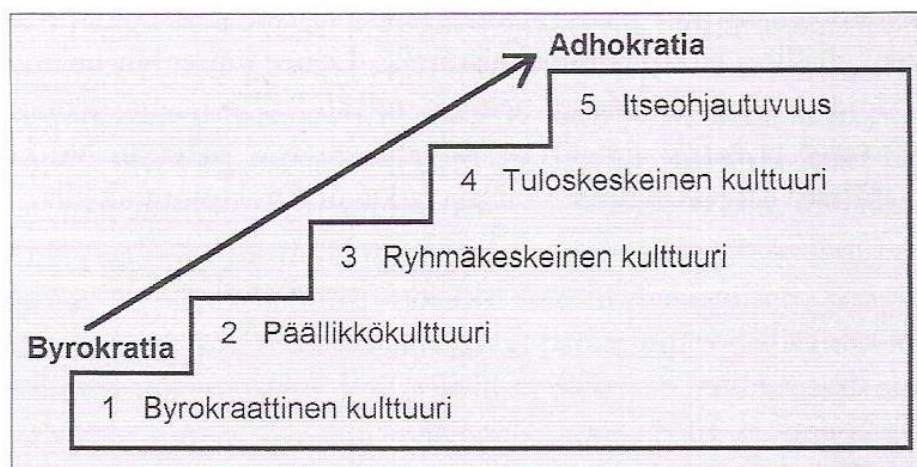
Maskuliinisuuden ja feminiinisuuden (MAI) ulottuvuudessa Suomen ja Venäjän välillä ei ole kovin merkittävää eroa. Hofstede, G., Hofstede G. J. & Minkov (2010, 174) näkemysten mukaan Suomi lukeutuu voimakkaasti feminiinisiin kulttuureihin muiden Pohjoismaiden kanssa. Venäjä on puolestaan arvomaailmaltaan välimaastoa ja edustaa yhdistelmää pehmeitä sekä kovia arvoja. Pisteytyksen mukaan Venäjä on Suomen tavoin voimakkaammin feminiininen kuin maskuliininen kulttuuri, mitä ilmentävät esimerkiksi ihmissuhdeverkoston ja perhesuhteiden tärkeys ja merkitys. (Parikka 2007, 41–42, 45.)

Epävarmuuden välttämässä/sietämisessä (UAI) Venäjä kuuluu tässä ulottuvuudessa kärkimaihin ja saakin lähes täydet pisteet Hofsteden asteikolla Suomeen verrattuna. Venäläinen rakastaa epävarmuutta sääteleviä pikkutarkkoja sääntöjä, eikä niiden noudattamista käytännössä koeta kovin tarpeelliseksi, koska vallan väärinkäytökset nähdään hyväksyttävänä korkean valtaetäisyyden vuoksi. (Parikka 2007, 46–49.) Venäjälle ominainen byrokraattisuus liittyy Parikan (2007) näkemysten mukaan korkeaan epävarmuuden välttelyyn: byrokrania ja yksityiskohtaiset säännöt luovat illusion siitä, että kaikkeen on varauduttu. Suomessa on taas totuttu noudattamaan sääntöjä kirjaimellisesti, sillä suomalaisille on tyypillistä alistua sääntöihin. Suomi sijoittuu epävarmuuden välttelyssä keskikastiin, mikä tarkoittaa käytännössä esimerkiksi sitä, että uuteen suhtaudutaan todennäköisemmin innokkaasti kuin epäilevästi. (Hofstede ym. 2010, 217.) Parikan (2007, 45) näkemysten mukaan Suomessa epävarmuuden välttely ei ilmene niin voimakkaasti kuin Venäjällä.

3.6 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan organisaatiossa vallitsevaa yhteistä arvomaailmaa sekä organisaation perinteitä, arvoja, normeja, symboleja ja viestintäjärjestelmää. Venäläisissä projekteissa perinteisiin organisaatorakenteisiin liittyy byrokraattisia piirteitä, jotka eivät ole luonteenomaisia suomalaisille projektitoiminnoille. Suomalainen johtamiskulttuurin malli on yleensä itseohjautuva, innovatiivinen ja

rationaalinen. Projektin johtoryhmällä ja projektipäälliköllä on läheinen suhde oman ja projektiasiakkaan organisaation välillä, sekä varovainen suhtautuminen muutokseen. (Ruuska 2012b, 64-65.) Projektitoiminta edellyttää vakiintuneiden organisaatorajojen ylittämistä, koska projektitehtävien hoitaminen, johtaminen- ja koordinointi vaativat eri osa-alueiden asiantuntemusta. Siirtyminen projektimuotoiseen työskentelyyn edellyttää sekä organisaatio- että johtamiskulttuurin muutosta. (Ruuska 1999a, 42.) Kuviossa 12 on esitetty erilaisia johtamiskulttuureja kehitysportaiden muodossa.



KUVIO 12. Johtamiskulttuurin vaihteet (Ruuska 2012b, 65).

Ruuskan mukaan (1999a) byrokraattinen kulttuuri perustuu sääntöihin, kieltoihin ja rajoituksiin. Varsinaista ihmisten johtamista ei ole ja organisaatiossa on havaittavissa hierarkkinen lähestymistapa työntekijöihin sekä organisaation jäsenten tarkkaan roolitukseen. Päällikkökulttuurissa toiminta on toisinpäin esimiesvetoista. Esimiehet käskvät ja muut tottelevat. Ryhmätyökulttuurissa yhteistoimintaa ja menneä pidetään erityisen tärkeänä. Tuloseskeisessä kulttuurissa tavoitteiden ja päämäärien saavuttamista arvostetaan. Ryhmä tarvitsee johtajan, joka osaa käsitellä ja puuttua ristiriitoihin sekä ryhmän toimintaan. Itseohjautuvassa kulttuurissa ei ulkoista johtamista enää tarvita, sillä jokainen ryhmän jäsen on sisäistänyt ryhmän tavoitteet ja johtamiseen kuuluvat tehtävät hoidetaan kulloinkin parhaalla olevalla kyvykkyydellä.

Käytännössä tarvitaan vain selkeät vastuunjaot ja työmenetelmät. (Ruuska 1999a, 44.)

Suomalaisten johtamiskulttuurin muutos kohti adhokratiaa kuvion 12 mukaan on tapahtunut vähitellen alhaalta ylöspäin. Voimakas siirtyminen linjakulttuurista kohti adhokratiaa eli projektikulttuuria, jossa yksilön tuloksellinen ja itseohjautuva toimintamalli projektissa toteutuu, sekä tiimityöskentelytaidot korostuvat entisestään. Viime vuosikymmenien jyrkät suhdannevaihtelut ovat nopeuttaneet muutoksen voimantuloa.

Adhokraattisen organisaation tuottavuus riippuu merkittävästi siitä, miten se hyödyntää verkostoja, kuinka vahva verkostorakenne, on kuinka tehokkaasti projektiryhmät pystyvät hyödyntämään ulkopuolista asiantuntemusta ja miten johtoryhmä valvoo projektin kulkua. (Ruuska 2012b, 69,144.)

Muutos on nykyään muotisana ja se on vahvasti mukana ja esillä jokapäiväisessä elämässä niin arjessa, internetissä kuin tiedotusvälineissä. Luonnollisesti muutos on tullut elementiksi myös työelämässä ja kehitys kiihtyy koko ajan. Viime vuoden trendinä on ollut käyttää johtoryhmissä tekoälyä, johon on ohjelmoitu laajat päällekkäiset järjestelmät ja päätelmäketjut eri informaatio- organisaatioihin. Tekoälyn omaava johtoryhmän jäsen nostaa ja avustaa johtoryhmän päätöksentekoa. Se pystyy tekemään parempia päätöksiä kuin ihminen, koska se ei unohda faktoja, se vastaa kysymyksiin suoraan ja hakee laaja-alaisesti tietoa. Tämä on väistämätön kehitys, jota ei voida sivuuttaa. Vaikka loppupeleissä ihminen tekee kaikki tärkeät päätökset, niin robotisaation suhteen tarvitaan asennemuutosta, ja Suomessa ollaan jäljessä kehityksessä verrattaessa moniin Euroopan maihin. (Ora 2016, 13.)

Suomessa työorganisaatioiden toimintaympäristö on muuttumassa kovaa vauhtia. Muutos näkyy organisaatorakenteissa, informaatiovirroissa, informaatioteknologian käytössä, organisaatioiden osaamisen kasvattamisena ja toiminnan tehostamisena, tekoälyn käyttöön

ottamisena, organisaatioiden sisäisinä muutoksina ja sen seurauksena madaltuneina työorganisaatioiden hierarkioina. (Virtanen 2000, 35.)

3.7 Suomalaisen projektipäällikön vastualueet

Suomalaisessa yrityksessä projektipäällikön rooli määritellään projektin johtoryhmän hyväksymässä projektisuunnitelmassa. Projektin vetäjän vastuulla on tuloksien aikaansaaminen ja hän kantaa vastuun projektista. Ylensä projektipäällikkö on vastuussa henkisten, materiaalisten, rahallisten ja ajallisten resurssien käytöstä sekä ohjauksesta ja projektin optimoinnista projektille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Projektin vetäjän vastuulla ovat tyypillisesti myös:

- projektin hallinnolliset asiat (sopimukset, rekrytointi, alihankinnat)
- vaihtoehtojen kartoitus ja valmistelu päätöksenteon perustaksi
- aikataulujen seuranta, riskienhallinta ja tulosten laadunvalvonta
- projektitiimin yhtenäisyyden vaaliminen ja ristiriitojen ratkaiseminen
- yhteistyösuhteet alihankkijoihin ja projektin kumppaneihin
- organisaation johdon (johtoryhmän) informointi, viestintä ja projektin tiedotus

Tavoitteisiin pääsemiseksi projektipäällikön ominaisuuksiin kuluvat seuraavat luonteenpiirteet: täsmällisyys ja tarkkuus, vahva itsetunto, kyky johtaa ihmisiä, hyvät neuvottelutaidot ja esiintymiskyky, uskallus puuttua asioihin, kyky hoitaa useita asioita samanaikaisesti, rohkeus kohdata epäonnistumisia sekä kyky tarvittaessa sanoa ei. Projektipäällikön on osattava priorisoida ja delegoida tehtäviä osaprojekteille tai projektin työntekijöille. Lopullinen vastuu projektista kuuluu kuitenkin projektipäällikölle. (Löow 2002, 30–31.) Kansainvälisessä projektissa suomalaisen projektipäällikön on osattava hahmottaa kenen kanssa kannattaa kommunikoida projektin läpivientitilanteessa ajan säästämiseksi ja turhien työvaiheiden välttämiseksi. Venäläisten osapuolten osaaminen on syytä analysoida tarkasti ja ymmärtää, kenen kanssa pitää tehdä yhteistyötä, kuka on ”todellinen johtaja ja projektipäällikkö” ja kenellä on

täydet valtuudet päättää asioista. (Mäntyneva 2016, 37–39.)

3.8 Venäläisen johtajan pääpiirteet ja johtamiskulttuuri

Suomalainen (2014) toteaa, että Venäjällä työyhteisö on hierarkkisempi kuin Suomessa. Johtamistyyli on autoritäärinen. Johtaja on todella johtaja ja hänellä on monenlaisia apulaisia, mutta hän kuitenkin tekee kaikki päätökset itsenäisesti ja antaa tarkat määräykset alaisilleen eli projektipäälliköille. Teitittely työpaikoilla on yleistä ja perinteistä käytöskulttuuria arvostetaan. (Suomalainen 2014; Leinonen, 2014.)

Suomalaisen (2014) mukaan venäläisen projektipäällikön osaaminen on kapea-alaisempaa ja siitä syystä myös syvempää. Johtaja on vahva hahmo, eivätkä projektipäälliköt tee mielellään itsenäisiä päätöksiä. Pääjohtaja antaa ohjeet alaisille suullisesti, mutta pääpiirteittäin niiden on oltava selkeät ja mielellään kirjalliset. Jossain tapauksissa johtajan palaute voi olla rajua ja alaisille voidaan jopa huutaa ja antaa negatiivista palautetta. (Suomalainen 2014; Leinonen, 2014.)

Mustonen (2016) on sitä mieltä, että erot suomalaisen ja venäläisen liiketoimintakulttuurin välillä tulevat esiin monin tavoin, esimerkiksi niin, että suomalaiset ovat venäläisten mielestä usein liian hitaita. Moni hyvä potentiaalinen kauppa on voinut mennä ohi, koska suomalaiset jahkailevat. Venäjällä tarpeen vaatiessa toimitaan ja päätetään asioista myös nopeasti. Jos asia on projektin johdon mielestä tärkeä, se järjestetään aika lyhyessäkin aikataulussa. Tapauksissa, joissa päätöksenteko tärkeässä asiassa siirtyy tulevaisuuteen, venäläinen menee jo eteenpäin. Venäjällä johtaja voi tehdä suuria päätöksiä itsenäisesti oikean henkilön löytyessä, mutta Suomessa käännytään hallituksen kokouksen puoleen. (Mustonen, 2016; Talouselämä, 2015.) Venäläisen ja suomalaisten johtamiskulttuurin eroavaisuudet on koottu liitteeseen 3.

4. CASE: KAYTÄNNÖN KOKEMUKSIA PROJEKTIHALLINNASTA VENÄJÄN TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ

4.1 Tutkimuksen toteutus

Haastattelut on suoritettu huhtikuun aikana vuonna 2016 yhteensä neljälle pääsääntöisesti Suomessa samassa yrityksessä työskentelevälle asiantuntijalle. Haastateltavat henkilöt työskentelevät Suomessa pienprojektitalon palveluksessa, joka erikoistuu puunjalostuksen laitteisiin ja linjastoihin. Haastattelut toteutettiin yllä kuvatun lahtelaisen teknologiayrityksen toimitiloissa syksyllä 2016. Henkilöistä kolme on kokeneita projektipäälliköitä, joilla on usean vuoden työkokemus projektinhallinnasta sekä Venäjällä että Suomessa. Heidän vastauksensa ovat merkitty koodilla H1, H3 ja H4. Lisäksi tutkimuksessa haastateltiin yhtä vientiassistenttia, jolla on laaja ja pitkäaikainen kokemus erilaisista projekteista Venäjän talousmarkkinoilla. Hän on myös hoitanut käytännössä erilaisia asiakirjoja projekteihin liittyen ja hänen vastaukset ovat merkattu koodilla H2.

Projektityön aineisto on kerätty haastattelemalla Suomessa toimivan yrityksen henkilökuntaa puolistrukturoidun avoimen haastattelumenetelmän avulla sekä tutkijan oman havainnoinnin ja työkokemuksen perusteella. Haastateltujen tulokset on litteroitu ja kirjoitettu puhtaaksi heti keräämisen jälkeen, sillä tämä helpottaa aineiston käsittelyä ja analyysia myöhemmässä vaiheessa.

Ennen haastattelua valituille henkilöille lähetettiin sähköpostia (liite 1) ja ilmoitettiin, että kyseessä on opiskelija ja tarkoituksena on tehdä haastattelu. Haastattelijat sovittiin soittamalla henkilölle sovittuina ajankohtana. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja haastattelun kesto oli 10-15 minuuttia.

Haastattelut pidettiin henkilökohtaisesti rauhallisessa paikassa henkilön omalla työpisteellä tai erillisessä neuvottelutilassa. Se selvästi parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Tutkijan subjektiivinen näkemys voi vaikuttaa

tuloksiin, sen takia haastateltavaa pyrittiin ohjeiden mukaan kuuntelemaan ilman keskeytyksiä. Pariin otteeseen on jouduttu tekemään tarkentavia kysymyksiä. Se on vaikuttanut positiivisesti keskustelun kulkuun ja aineiston parempaan ymmärrettävyyteen sekä aineiston purettavuuteen jälkikäteen.

4.2 Projektin kriittiset kohdat

Case-osuudessa käsitellään haastattelujen kautta kerättyä empiiristä aineistoa. Projektin alkuvaiheessa asioista pitää sopia mahdollisimman läpikotaisesti, jotta projektin toteutusvaiheessa ei tulisi odottamattomia ongelmia, ja jotta molemmat osapuolet ymmärtävät, mihin ovat sitoutuneet. Projektin toteutusvaiheessa pitää myös muistaa, että projektilla on yleensä alkamis- ja päättymispäivämäärät sekä tarkasti laadittu budjetti aikatauluineen. Projektin ohjausvaiheeseen kuuluvat projektin kulun seuranta ja valvonta sekä raportointi. Lopulta tietysti pitää saavuttaa kaikki tavoitteet.

Venäjän projektin kulussa ei voi selvästi erottaa mikä olisi kaikista kriittisin ja tärkein vaihe. Kaikki vaiheet ovat yhtä haastavia toteutuksen kannalta. Pitää toimia ja olla hyvin tietoinen projektin läpiviennin kaikista seikoista ja yksityiskohdista. Jos tulee odottamattomia ongelmia, pitää ottaa välittömästi projektin tilaajaan yhteyttä ja sopia mahdollisista projektin haasteista ongelmien välttämiseksi tulevaisuutta ajatellen.

Haastateltavat kommentoivat asiaa näin:

”Pitää olla tietty asiakkaan kanssa yhteinen näkemys sitä, että tiedetään mitä oikeasti ollaan tekemässä, että ei tule sitten jälkikäteen selvittelyä siitä, että tämmöisestä ei aikaisemmin puhuttu. Molempien osapuolten pitää ymmärtää asiat ja aikataulut. Sitten niin aikataulu on luo sitä, että tuo haasteita siihen ja se pitää ottaa huomioon projektin alkuvaiheessa ja etenkin toi talven vaikutus voi olla aikaa suuri projektin etenemiseen haaste. Tietysti aluksi se on aina siltä kantilta mietittynä, että ymmärretään molemmat mitä ollaan tekemässä.” (H1)

”Toteutus on kaikista kriittisin vaihe, koska siinä on sellaisia ongelmia kuin työkalujen ja asennusporukan puutteellisuus: työvoiman ammattitaito, motivaatio.” (H1)

”Yleensä toteutumisvaihe on sitten kriittinen ja se on sen takia kun tilaajalle kuului jotakin asioita, niin se on aina ongelma kun venäläinen vastapuoli voi olla, että aikataulut klikkaa sen takia että tilaaja ei hoida velvollisuuksia, se on se suurin ongelma venäläisissä projekteissa. Aina kun asiakkaalle kuuluu jotakin se on ongelma.” (H4)

”Venäjän projekteissa ei voi erottaa kriittistä kohtaa, koska koko projekti on kriittinen kohta. Sinä et voi sanoa onko se aloittamis- tai loppuvaihe jotka ovat kriittisimmät, koska yllätyksiä voi tulla Venäjän projekteissa milloin tahansa. Yllätykset voi johtua asiakkaasta, asiakkaan tilanteen muuttumisesta tai venäläisen lainsäädäntöön muuttumisesta eli mistä tahansa, siinä on niin monta kriteeriä. Pitää olla varuillaan koko projektin aikana, eli koko projekti on ”kriittinen kohta” ja yllätyksiä voi tulla milloin tahansa.” (H2)

”Ei voi sanoa aloitus tai lopetus, vain nimenoman se, että yhteistyö sen asiakkaan kanssa toimii koko sen projektin kaaren aikana.” (H3)

Koko organisaation henkilökunta on ollut samaa mieltä siitä, että Venäjän projektin kulussa ja läpiviennissä ei voi arvioida yksittäisen projektivaiheen tärkeyttä ja haastavuutta. Kaikki vaiheet ovat yhtä haasteellisia ja monimutkaisia toteuttaa. Hyvässä yhteistyössä ja yhteisen päämäärän ymmärryksessä projektin tilaajan kanssa selviää parhaiten ongelmatilanteista. Kriittisiä kohtia projektin läpivientiin voi tulla milloin tahansa ja se voi johtua sääolotilan, asiakkaan tilanteen tai lainsäädännön muuttumisesta tai mistä tahansa muusta ulkoisesta osatekijästä. Haastateltavien mukaan aina kun asiakkaan vastuulle kuuluu joitain tiettyjä työvaiheita, se on aina suurin ongelma.

4.3 Yhteistyön riskit ja haasteet

Venäjä on suuri maa pinta-alaltaan ja Venäjän projekteissa monenlaisten riskien todennäköisyys kasvaa moninkertaiseksi eri kulttuurien kohtaamisen johdosta, sekä välimatkojen kasvaessa. Odottamattomien ongelmien välttämiseksi laaditaan tarkka projektisuunnitelma ja sopimus. Yhteisen kielen, yhteistyön ja viestinnän merkitys kaikilla tasoilla kasvaa,

silloin kun yritetään ratkaista ongelmia yhdessä. Haastateltavat ovat olleet samaa mieltä asiasta:

"Projektissa pitää ottaa huomioon maariskit, koska Venäjä kuuluu sellaisiin maihin, jossa on riskit korkeammat ja projekti ei ikinä toteudu tai aikataulu venyy, eli se maariski on iso asia jota ei voi sopimukseen oikeastaan laittaa, mutta mielessä täytyy pitää. Yrityksen kyky toteuttaa projekti: onko riittävästi resursseja, henkilöstöresursseja ja taloudellisia resursseja, osaamista ja kaikkea sellaista." (H2)

"Riskit? Joo riskit. Joskus henkilökuntaa ei huomioida riittäväällä tavalla, eli minkälainen henkilökunta osallistuu projektin. (onko se tarpeeksi koulutettu, motivoitunut ja kykenevä hoitamaan kyseisen projektin) Eli se pitää enemmän huomioida." (H2)

"Realistinen aikataulu, realistinen maksuaikataulu ja realistiset voimavarat eli henkilökunta ja osaaminen ne ovat pääkriteerit. Resursseilla on suuri merkitys." (H3)

"No varmaan asiakkaan tarpeiden ja mahdollisuuksien ymmärrys, että se aika paljon edistää sitä projektia eli kun ollaan tai jotenkin osataan asettua "asiakkaan nahkaan" ja yrittää kokea ne paineet mitä asiakkaalla on projektin aikana, niistä yleensä täällä Suomessa ei tiedetä yhtään mitään. Kun yritetään verrata eroavaisuuksia Venäjän- ja Suomen projektin läpiviennin kannalta, niitä on tosi vaikea ymmärtää miksi projekti ontuu tai miksi aikataulu petti tai projekti ei mennyt aikataulun mukaisesti. Eli ne riskit tai tekijät on otettava huomioon." (H2)

"No se on ainakin että valmistaudu ja tekee hyvää projekti suunnitelma, että pystyy niin kuin tota että se plaani on kunnossa että pystytään se hoitaa, mutta jos tulee odottamattomia ongelmia riippuu siitä, mitä ne ongelmat ovat mutta sitten projektidokumentaatio projektin kulusta pitää olla kunnossa eli kerätään dokumentaatio, sähköposteja sun muuta, palaverimuistioita mitä on asiakkaan kanssa sovittu. Jos yhtäkkiä projekti loppuukin ja keskeytyy kesken ja asiakas voi syyttää yleensä toimittajaa. Pitää olla dokumentaatio kunnossa, että pystyy todistamaan, että näin ei ole, syy on sinä toisessa päässä. Sitten tota yksi hyvä pointti on se, että aikataulu ei ole tiukka ja jos tulee ongelmia, ongelmat yleensä vievät vähän aikaa, aikataulu ei myöhästy sen takia, jos ne ongelmat meistä johtuvia ja jos ne johtuu asiakkaasta se venyy. Ja se että, ei rakenna kuluja enemmän kuin on tullut rahaa sieltä. Jos maksut loppuukin yhtäkkiä ei tule taloudellisia ongelmia sitten projektissa." (H4)

”Venäjän projekteissa varmasti ennakointi on kaikesta tärkein ja paras keino välttää niitä odottamattomia tilanteita eli ennakointi tarkoittaa sitä, että punnitaan kaikki mahdolliset vaarat ja riskit, jotka voi tulla projektin aikana ja reagoidaan ennen kuin sopimus on solmittu ja varsinainen projekti on alkanut.” (H2)

”Pitää olla hyvä yhteistyö eli kommunikointi työmaan, konttorin- ja suunnittelijoiden välillä. Säännölliset käynnit työmaalla edistävät sitä, että ei tule niin paljon yllätyksiä, vaan voidaan todeta etukäteen ennen kuin joku ongelma ilmenee, jos täällä (Suomessa) väärin tehty jotakin pitää muuttaa kuvia tai korjata työn jälkiä. Yleinen ennakointi ja pitää olla hieman ennakkoluuloinen.” (H1)

Ongelmiin voi varautua ja ongelmia voi ennakoida monella eri tavalla. Esimerkiksi ongelmien ilmetessä niihin on suotava puuttua välittömästi, jotta säästyään vielä isommilta ongelmilta ja niiden kierteestä. Jos yhtäkkiä projekti loppuu tai keskeytyy, asiakas voi helposti syyttää toimittajaa. Sellaisissa tapauksissa pitää olla projektidokumentaatio kunnossa, jotta pystytään todistamaan asioiden todellinen kulku:

”Venäläiset eivät näe tulevaisuuteen, niitä ei kiinnosta yhtään, ne aina elävät menneissä. Venäläisessä kulttuurissa asiaan puututaan, jos on sattunut jotakin, eikä yritetä rakentaa eteenpäin, miten tästä selvitään. Venäläisessä kulttuurissa tämä käytäntö on niin vahva.” (H3)

”Se tietysti, että sellainen pikku juttu jos ollaan neuvottelussa, niin halutaan jotakin tiedottaa asiakkaalle pitäisi ilmaista vain ratkaisut eikä eri vaihtoehtoja. Jos venäläiselle ilmaisee kaksi eri vaihtoehtoa, siitä tulee vain ongelmia. Asiakkaalle pitää vain kertoa miten homma tehdään, sitten jos se asiakas on eri mieltä, se on sitten toinen juttu. Lähdetään taas neuvottelemaan, mutta emme jää asiakkaalta kysymään mitä sinä nyt haluat, koska se ei välttämättä itse tiedä. Ei osaa välttämättä valita niistä kahdesta vaihtoehdosta.” (H4)

”Sanelua tulisi välttää: eli molemmin puolin pitää olla aito kiinnostus siihen asiaan. Liiallisten vaihtoehtojen antaminen elikkä pitää olla joku suunta, mihin mennään. Jos kaikkiin suuntiin yritetään, lopulta ei päästää mihinkään. Liiallinen tarkoittaa myös epärealistinen. Ei pidä olla liian negatiivinen eikä liian positiivinen. Arki on se tuska, joka on voitettava.” (H3)

”Paras konsti on se, että kaikki ongelmat nostetaan välittömästi esiin, että niitä ei siirretä eikä tehdä mitään

sellaista ajatusta, että aika hoitaa asian vain ne pitää olla välittömästi esillä kun niitä ongelmia hyviä vai huonoja asioita aina heti esiin ja ylitse ei pidä tehdä, koska ajatus ei ole oikein kun me tehdään yksi asia hyvin niin toinen voi tehdä huonosti se ei kuitenkaan tapahdu niin, vaan huonosta jäädään kiinni ja liian hyvästä tehdystä työstä ei meitä kukaan kiitä.” (H3)

Venäjänprojekteissa pitää aina muistaa kartoittaa ja ottaa huomioon maariskit projektin aloitusvaiheessa, koska Venäjä kuuluu sellaisiin maihin, jossa riskit ovat korkeammat projektin läpiviennin kannalta. Toisena tärkeänä kriteerinä on ehdottomasti ongelmien ennakointi, joka on paras keino välttää odottamattomia tilanteita. Haastatteluissa todettiin, että paras keino on nostaa kaikki ongelmat välittömästi esiin jatko-ongelmien välttämiseksi, jotta niitä ei tarvitse korjata jälkikäteen. Esille nousi myös sellainen seikka, että jos haluaa edetä nopeasti neuvotteluissa ja välttää ongelmatilanteita, silloin kannattaa välttää kahden eri vaihtoehdon esittämistä, vaan kertoa miten projekti edistyy ja miten laite toimii.

4.4 Verkostot ja yhteistyötä parantavat tekijät

Paasivaaran, Suhosen ja Virtasen (2013) mukaan teoria ja käytäntö peilaavat vahvasti toisiaan. Suomalainen liike-elämän verkosto on erilainen niin muodoltaan kuin tarkoitukseltaan ja muodostuu liikeasioiden kautta. Verkostoihin kuulumisen etuja käytetään yleensä vain yrityksen eduksi, omaksi tai oman perheen hyödyksi, mutta ei tuttavien hyväksi. Verkoston käyttötapa on suljettu ulkopuolisilta toimijoilta. Aikaisemmin luotuja ja hyväksi todettuja verkostoja voi tehokkaasti hyödyntää projektin elinkaaren aikana, jos ilmenee odottamaton tilanne, joka vaatii nopeita toimenpiteitä, reagointia tai erikoista osaamista. Haastateltava on todennut verkostojen tärkeyttä seuraavasti:

”Jos odottamaton tilanne on tullut esiin, niin varmaan on hyvä olla verkosto, se on hyvä keino saada ongelmat ratkaistua. Verkosto tarkoittaa sitä, että yleensä odottamattomat ongelmat ilmenevät Venäjän puolella, ei täällä Suomessa. Tällä Suomessa ne yleensä liittyy aikatauluihin, mutta ne kaikki muut odottamattomat, joita ei pysty etukäteen arvioimaan niin näistä sitten täytyy olla sellainen oma verkosto/yhteistyökumppanit eli verkosto Venäjällä eri tasoilla

ja eri organisaatioissa, jotka pystyvät auttamaan ongelmien ratkaisemisessa. Eli yksin ei kannata lähteä ongelmia ratkaisemaan ja se ei välttämättä onnistu.” (H2)

Venäjän olosuhteissa verkostojen käyttö on hyväksi todettu suojakeino, koska siellä historiallisesti yhdistyvät äärimmäisen kankea byrokratia ja erittäin joustavasti toimivat verkostot. Haastattelussa todettiin myös, että Venäjällä verkoston puuttumisen vuoksi ongelmia ei pystytä ratkaisemaan omin avuin, ja jossakin tilanteissa projektia ei edes kannata aloittaa ilman verkostojen tukea. Voidaan myös tehdä johtopäätös, että Venäjällä ja Suomessa verkostot ovat toiminnaltaan erilaisia, kuten todettiin kappaleessa 3.3. Venäläinen yhteistyökumppani hankkii mieluummin palveluja ja tuotannonhyödykkeitä omien sidosryhmien kautta sekä solmii sopimuksia mielellään omasta verkostosta olevin tuttuihin ja luotettaviin henkilöihin. Länsimäisen henkilön ei ole helppo päästä venäläisiin verkostoihin.

Haastatteluissa myös korostettiin, että yhtenä yhteistyötä edistävänä tekijänä voi pitää luotettavien suhteiden luomista kaikkien sidosryhmien kanssa: toimittajan, tilaajan ja projektiyhteistyökumppaneiden välillä. Hyvä maine markkinoilla sekä jatkuva kommunikointi ja viestintä tilaajaan kanssa ongelmatilanteiden välttämiseksi myös parantavat ja vahvistavat yhteistyötä. Kansainvälisen projektin onnistuminen ja menestynyt läpivienti on riippuvainen kaikkien osapuolten työpanoksesta ja yhteisymmärryksestä siitä miten projektin kanssa edetään. Haastateltavat kommentoivat asiaa seuraavasti:

”Minun mielestäni yleisiä asioita siihen, jotka vaikuttavat ovat tietysti luottamus asiakkaan ja toimittajan välillä, eli pitää saada luottamus kuntoon, että he ovat kykeneviä esimerkiksi, että me ollaan kykeneväisiä toimittamaan laitos ja meidän pitää olla taas luottavaisia toiseen suuntaan, että asiakas on kykeneväinen tekemään määritellyt asiat jota me vaaditaan. Maine vaikuttaa myös siihen, eli molempien maine markkinoilla. Uskoisin, että meidän asiakkaat haluaa ainakin selvittää minkälainen meidän maine on markkinoilla ennen kuin ruvetaan tekemään päätöstä keneltä tilataan ja se vaikuttaa toki siihen. Yhteistyö ja asiantuntemus on myös yksi asia.” (H1)

”Avoimuus, rehellisyys ja just se, että no meidän ainakin pitää olla aidosti mukana, mutta sinne tulee se ongelma, että vastapuoli ei ole aidosti mukana kenen kanssa sitten voit olla. Ja kaikessa muistettava, että venäläinen pystyy vaihtamaan sen organisaation, että me (suomalaiset) ei tajua sitä ollenkaan. Yhtäkkiä se neuvotteluosapuoli on häipynyt sieltä. Seuraava johtaja, jos puhutaan johtotasosta ei ota mitään vastuuta edellisen tekemisen päätöksistä. Siinä se sitä onkin.” (H3)

”No minun mielestäni ainakin avoin riittävä yhteiskanssakäyminen eli pidetään palavereita, projektipalavereita määräväleihin, vaikka ei olisi aina tärkeää asiakaan. Tsekataan, että asiakas on ymmärtänyt mitä velvoitteita sillä on ja niin poispäin. Minun mielestäni se on kanssakäyminen, se vastakäyminen vastapuolen kanssa se on niin kuin minun mielestäni tärkeä. Neuvotaan vastapuolta jos se vastapuoli ei ole ymmärtänyt jotakin ja avoimesti avoin kanssakäyminen minun mielestäni on tärkeä.” (H4)

”Kaikki ei valitettavasti riipu toimittajasta eli projektin onnistuminen riippuu puoleksi myös sen tilaajastakin eli onko tilaajalla kykyä viedä projekti loppuun ja onko maksuvalmius riittäväällä tasolla. Siinä on niin monta vaihetta. Eli puoleksi se on riippuvainen asiakkaasta ja puoliksi riippuvainen tilaajasta.” (H2)

Projektin onnistuminen ei ole yksiselitteinen juttu ja siihen liittyy monia eri osatekijöitä. Onnistumiseen tarvitaan sitä, että projektiyhteistyökumppani ymmärtää omat velvoitteet, mihin hän on sitoutunut ja noudattaa sovittuja aikataulua niiden toteutumiseen suhteen. Asiakasta tarvittaessa neuvotaan, autetaan ja opastetaan, jos hän ei ole ymmärtänyt jotakin mitä hänen tehtäviin kuuluu. Avoimuus, rehellisyys, luottamus ja aidosti mukana olemisen asenne sekä avoin kanssakäyminen asiakkaan kanssa ongelmatilanteissa ovat tosi tärkeät tekijät, jotta projekti onnistuu ja valmistuu aikataulussa.

4.5 Sidosryhmien valinta

Kansainväliselle projektille on tyypillistä, että projektiin liittyvän tekemisen lisäksi projektin vetämiseen ja toteuttamiseen osallistuu erilaisia sidosryhmiä, alihankkijoita ja yhteistyökumppaneita. Oikeiden sidosryhmien valitseminen projektiin sekä projektipäällikön ja projekti

organisaation intressien ymmärtäminen ovat tärkeitä, jotta ne voidaan huomioida ja tehokkaasti ohjata kansainvälistä projektia suunniteltaessa ja toteutettaessa. Projektipäällikön tärkein tehtävä on saada projektin sidosryhmät kiinnostuman ja sitoutumaan projektiin, mikä osaltaan tukee projektin edistymistä halutussa aikataulussa. Haastateltavat projektiasiantuntijat olivat sitä mieltä, että projektin onnistumisen kannalta ideaalitalanteessa kannattaa valita vanhoja, tuttuja yhteistyökumppaneita, mutta kumppaneiden valinta on aina Venäjällä tapauskohtaista riippuen projektista.

”Alihankkijat ja yhteistyökumppanit neidän pitää olla, mitä sinä sillä tarkoitat? Miten ne projektin yhteydessä valitaan, ei ne aina ole samanlaisia. Silloin kun toteutetaan projektit täällä Suomessa se on eri juttu, se on helpompi, eli kun nuo meillä yhteistyökumppaneita on suunnittelijoita, valmistajia, komponenttitoimittajia. Mehän pyritään valkkaamaan sen mukaan, vanhan kokemuksen mukaan kehen voidaan luottaa ja käytetään niitä, mitä on käytetty ennenkin. Sekin perustuu venäläisiin alihankkijoihin ja asentajiin, jos niitä tarvitaan, rahtareita jos niitä tarvitaan, riippuu sopimuksesta. Se jos tota Venäjällä ei ole ikinä asentanut mitään, se on vähän hankalampi, mutta jonkun näköinen luottamus pitää olla. Pitäisi luottaa siihen toimittajaan, että voidaan tehdä sopimus sen kanssa. Sitten taas omaa henkilökuntaa, niin pitää olla kokenutta ja asiantunteva, että ne selviää sitä hommasta.” (H4)

”Aika pitkälle valitaan vanhojen kokemusten pohjalla eli on käytetty jotakin porukkaa ja aikaisemmin jo todettu, että heillä homma toimii, niin heitä voidaan jatkossakin käyttää. Jos uusi henkilökuntaa haetaan, niitä pitää kouluttaa talon tavoille, koska jostakin on lähdettävä liikkeelle. Koulutusta, ohjeistusta mutta se hyvin pitkälle perustuu siihen aikaisempaan kokemukseen henkilöiden valinnasta. Alihankkijoiden osalta tiettenkin sama juttu.” (H1)

”Henkilökuntaa, alihankkijat ja yhteistyökumppanit valitaan jotenkin ”historiallisesti”. Eli tutut tai tuttujen kautta tai pitkänaikaista partneria käytetään näissä jutuissa joka ei välttämättä aina ole oikea ratkaisu. Ainakin se, mitä koskee alihankkijoita. Joskus on kokeiltava jotakin muutakin ja uutta myös kehitystyön merkeissä.” (H2)

Haastattelujen perustella voidaan tehdä johtopäätös, että suomalaiset käyttävät mielellään vanhoja ja hyväksi todettuja sidosryhmiä,

alihankkijoita ja yhteistyökumppaneita. Yksi haastateltava korosti, että uusia yhteistyökumppaneita kokeillaan harvoin kehitystyön mielessä.

4.6 Suomalainen johtamiskulttuuri

Suomalaisilla on Venäjällä erittäin vahva maine luotettavana ja asian tuntevana yhteistyökumppanina. Suomalainen johtamiskulttuuri on rauhallinen, vilpiton, huolehtiva, salliva sekä samalla nopea tekemään päätöksiä ja tuloksia. Suomalainen johtaja todella tarkoittaa mitä sanoo ja pitää sanansa, vaikka maailma tai tilanne muuttuu. Nykyään sanansa pitäminen on maailmalla harvinaista, vaikka ei muuallakaan ole välttämättä aina kyse valehtelusta tai vilpistä. Suomalaiset johtajat ja projektipäälliköt voivat ja saavat olla mitä ovat, eli oma itsensä ja heidän ei tarvitse teeskennellä mitään. Suomalaisessa kulttuurissa johtaja saa olla väärässä, mutta väärässä olemisen syyitä ei ole tapana puhua ääneen. Tämä voi liittyä kulttuurin sallivuuteen ja avoimuuteen. Suomalainen ajattelu ja johtamismallit perustuvat siihen, että laaditaan tarkka projektisuunnitelma, jonka voi aikatauluttaa, sekä tehdä myöhemmin muutoksia tilanteen vaatiessa. Johtamiskulttuurille on tyypillistä varovainen suhtautuminen muutokseen ja läheinen suhde organisaatiotasojen välillä sekä projektiorganisaation johtaminen enemmän kokonaisuutena kuin yksilötasolla. Suomalaisuus on ollut jo pitkään eräänlainen hyve ja takuu ulkomaalaisille yhteistyökumppanille. Tämä tarkoittaa, että asiat tehdään niin kuin luvataan aikataulun mukaisesti ja parhaalla mahdollisella tavalla.

Haastateltavat henkilöt olivat samaa mieltä yllä mainituista seikoista:

”Se ei koske pelkästään projektipäällikköä, mutta muutenkin suomalaisella henkilökunnalla on sellainen ominaisuus, että heidän sanomansa pitää paikkaansa eli jos on luvattu jotakin, siihen pyritään tähdätä, mutta onnistuuko se vai ei, se on jo toinen kysymys, että se onnistuu.” (H2)

”Meillä (Suomessa) se projektijohtamiskulttuuri jos tarkoitetaan sillä projektipäällikköä ja se perustuu asiantuntemukseen niistä laitteista ja vastapuoli voi olla sellainen, että se ei välttämättä ymmärrä laitteista hönkäisen pöläystäkään tai sitten se ymmärtää. Siellä on niin

monenlaista sahan rakentajaa, että niistä ei oikein aina tiedä.” (H4)

”Suomalaisten johtamiskulttuurissa kaikki tapahtuu samalla johtamistasolla eli kaikki ovat niin tasa-arvoisia johtamisessa, että tämä vaikuttaa koko projektin toimintaan.” (H2)

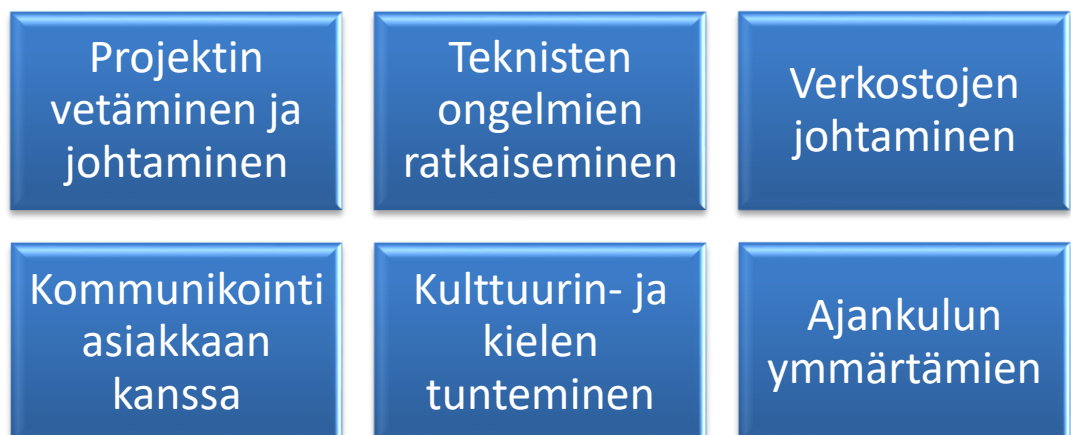
”Meillä (Suomessa) lyhytportainen organisaatio. Meillä esimerkiksi toimitusjohtaja tai projektijohtaja on projektipäällikkö ja siinä kaikki.” (H3)

”No ainakin se, että suomalaiset osaavat tehdä päätöksiä, venäläiset ei välttämättä osaa.” (H4)

Kun muut oppivat, että suomalaisen sanaan ja lupauksen voi luottaa ja suomalainen tarkoittaa todella mitä sanoo, ovet maailmalle avautuvat ja yhteistyökumppanit alkavat luottamaan enemmän. Jos projektissa joku asia viivästyy, siitä tiedotetaan välittömästi asiakkaalle. Luottamuksesta on vain sen jälkeen pidettävä kiinni. Suomessa johtamiskulttuuri on tasa-arvoinen ja läpinäkyvä, suomalaiset osaavat tehdä päätöksiä nopeasti ja nämä asiat vaikuttavat olennaisesti koko projektin onnistumiseen.

Projektipäällikön henkilökohtaiset ominaisuudet

Hyvä roolitus sekä oman aseman tietäminen projektitiimin sisällä ja eri sidosryhmien välillä helpottaa projektin johtamista ja toiminnan koordinoitua. Projektipäällikön vastuulla ovat kuviossa 13 esitetyt päätehtävät ja johtamisroolit.



KUVIO 13. Projektipäällikön pääosaamisalueet.

Suomalainen projektipäällikkö on yleensä projektin keskeisin toimija ja vetäjä joka toimii projektissa monissa eri työrooleissa. Projektipäällikön pääroolit ovat seuraavat: projektiryhmän vetäjä, asiantuntija, asiakkaan yhteyshenkilö, neuvottelija, tilaaja ja tiedottaja. Projektipäällikön on onnistuttava tehtävässä ja kyettävä innostamaan projektiryhmän jäseniä, sekä osattava suunnitella, johtaa ja viedä projektia eteenpäin. Projektipäälliköltä vaaditaan monia eri taitoja ja henkilökohtaisia ominaisuuksia: kykyä käsitellä useita eri asioita samanaikaisesti, joustavuutta, tiimityöskentelytaitoja, päättäväisyyttä, organisointi- ja tehtävien priorisointi taitoja sekä ajankulun ja suurien kokonaisuuksien hahmottamista. Haastateltavat arvioivat projektipäälliköiden taitoja seuraavalla tavalla:

”Yhteistyökyky, tiimityöskentely, päättelykyky ja ongelman ratkaisutaidot. Looginen päättelykyky, sitten organisointi, kielitaito, kokemus. Pitää olla kokonaiskuva projektinhallinnasta.” (H1)

”Projektipäällikön pitää olla sellainen, että se on kokenut ja sen pitää tuntea asiansa ja tuntea laitteet. Eli kokemus, asiantuntemus pitää olla hyvällä tasolla ei panikoi vaikka tulisi ongelmia eli sen pitäisi olla parhaimmillaan, kun ongelmia ratkotaan ja tietysti se, että asiakkaan kanssa täytyy neuvotella, pitää sitten olla neuvottelutaito eikä myös sitten liian jyrkkä, vaan pitää pystyä neuvottelemaan ja oltava niin kutsuttua pelisilmää.” (H4)

”Ajan kulumisen ymmärtäminen, kustannusymmärtämys, että kaikki toiminta vaatii kustannuksia ja sitten myös päättäväisyys. Projektipäällikölle on tärkein ominaisuus, että se on päättäväinen. Päätökset voivat olla myös hyviä tai huonoja, mutta ei kannata välittää siitä. Jos ei tule mitään päätöksiä, sitten ei tule mitään hyväkään.” (H3)

Projekteissa tarvitaan usein kokeneen projektipäällikön lisäksi tarvittavaa määrää ammattitaitoisia ja kokeneita apulaisprojektipäälliköitä, asentajia ja tulkkeja. Ajan kulumisen hahmottaminen, looginen päättelykyky, kustannustehokkuuden ymmärtäminen ja päättäväisyyden ominaispiirteet ovat tärkeitä projektipäällikön ominaisuuksia projektin kannalta. Asiakkaan kanssa on pystyttävä neuvottelemaan ja neuvottelijalla on oltava

”pelisilmää” sekä luontainen kyky ratkaista ongelmia. Päätökset voivat olla erilaatuisia, mutta pääasia on, että projekti menee eteenpäin.

4.7 Venäläinen johtamiskulttuuri

Liiketoimintaprosessin ja projektin johtamisessa, suunnittelussa ja koko projektin alusta loppuun viemisessä erotetaan kolme vaihetta: suunnittelu- ja neuvotteluvaihe, sopimusvaihe ja toteutusvaihe, jossa asiakirjat, tavarat ja rahat vaihtavat aktiivisesti omistajaa. Neuvotteluprosessivaiheessa on tärkeää sekä ihmisten tuntemus, verkosto että asiaosaaminen. Venäjän kulttuurissa liikekumppanin ja sidosryhmien tutustumisen alkuvaiheessa on erittäin tärkeää tunnistaa, kenet tuntee ja mihin verkostoon kuuluu. On syytä tuoda esille kenet tuntee, ja venäläiset tekevät tämän usein aika automaattisesti pyytämättäkin. Sen perustella yhteistyökumppani päättää, mihin verkostoon vastapuoli kuuluu.

Haastateltavat kuvailivat johtamiskulttuuria seuraavasti:

”No tähän tulee heti mieleen, että venäläisten projektin johtamiskulttuuri on pyramidin muotoinen eli on pääjohtaja ja sillä on pari kappaletta varapääjohtajaa ja heillä on taas päällikköjä ja koko rakennelma ja heillä on taas työntekijöitä. Pyramidin muoto on seuraavanlainen: ylhäällä on kärki ja se kasvaa ja levenee mitä alemmas mennään.” (H2)

”Siellä (Venäjällä) on niin monenlaista sahan rakentajaa, että niistä ei oikein aina tietä. Jos Venäjälle tulee projekti sellaiseen paikkaan, jossa on vanha saha, tai on sahattu kymmeniä vuosia siellä ymmärretään laitteista tai laitteet tunnetaan hyvin ja sen tekniikkaa ja niin pois päin.” (H4)

Venäjällä on taipumus autoritaarisiin projektijohtamismenetelmiin ja sellainen johtamismenetelmä saa tukea lainsäädännöstä, joka edellyttää, että pääjohtaja allekirjoittaa vähäpätöisiäkin asiakirjoja ja ne saavat lain voiman. Johtaja Venäjällä on edelleen vahva ja vaikutusvaltainen hahmo, eivätkä projektipäälliköt tee mielellään itsenäisiä päätöksiä. Venäläisen projektipäällikön osaaminen on kapea-alaisempaa ja siitä syystä myös syvempää. Venäläiset ovat edelleen taipuvaisia korostamaan johtamisen ihmishuolittavuutta ja henkilökohtaiset kontaktit ovat tärkeitä. Tässä ei

pitäisi olla mitään ongelmaa, mutta se usein johtaa siihen, että projektin toimintaan otetaan sellaisia ihmisiä, jotka selvästikään eivät hallitse asiaa.

”Venäjällä on niin paljon projekteja esimerkiksi projekti nimeltään XXX laitos, siinä on vain joku keksinyt, että on hyvä sijoittaa rahoja sahaan ja valkkaa porukan ympärilleen ja rupeaa tekemään projektia, niin siellä voi olla sellainen projektijohtaja tai projektipäällikkö, joka ei välttämättä ole ollut sahan kanssa missään tekemisissä. Siellä se kulttuuri on vähän erilaista.” (H4)

Venäjällä ystävyysuhteet ovat erittäin tärkeitä ja yhteinen luottamus syntyy vasta silloin, kun yhteistyökumppanit oppivat tuntemaan ja luottamaan toisiinsa. Projektin henkilökunta valitaan oman verkoston tai tuttavapiirin perusteella siten, että se pystyy toimimaan organisaation raameissa mutkattomasti ja omia intressejään suojellen.

Venäjällä sopimusten rooli on erilainen ja monet asiat jätetään auki monien tulkintojen varaan. Viimekädessä ylin johto tulkitsee sitä, mitä on sovittu omien intressien mukaisesti.

4.8 Yhteenveto johtamiskulttuurien eroavaisuuksista

Haastatteluiden ja teoriaosuuden perusteella voidaan todeta, että suomalaisen ja venäläisen johtamiskulttuurin erot ovat merkittävät. Joissakin tilanteissa venäläisten ja suomalaisten ajatukset ovat niin erilaiset, että suomalainen projektipäällikkö ei välttämättä pysty vastamaan venäläisten esittämiin kysymyksiin, koska hänellä ei aina ole siihen mahdollisuuksia ja kokemusta. Suomalaisessa työ kulttuurissa korostuu matala hierarkia esimiesten ja alaisten välillä. Teitittelyä ei tunneta kavereiden keskeen ja työpaikoilla, vaikka työntekijöiden ikäero olisi huomattava. Venäläisten mielestä suomalaiset kommunikoivat paljon sähköpostitse: kansainvälisen projektin yhteistyökumppaneita ja omaa henkilökuntaa usein ohjataan etsimään tietoa omatoimisesti toimitetusta dokumentaatiosta.

Vientiassistentin haastattelussa kävi ilmi, että molempien kulttuurien erityispiirteet pitää vain tunnistaa ja oppia toimimaan venäläisessä

toimintaympäristössä sen mukaan, mitkä ongelmat pitää ratkaista ja löytää yhdyskohdat projektin toteuttamiseksi.

”Molemmissa (kulttuureissa) on hyviä puolia, plussia ja miinuksia, että se on vaikea kyllä kun kaksi johtamiskulttuuria kohtaa toisensa, että löytyy ne yhdyskohdat, että pystyy projektia toteuttamaan.” (H2)

”Ongelmana on se, että venäläisten ja suomalaisten ajatukset ovat niin eri tasoilla, että suomalainen projektipäällikkö joskus ei pysty millään tavalla, ei ole tottunut venäläisten esittämiin kysymyksiin tai ei ole tottunut hoitamaan semmoisia asioita mitkä asiakas on kysynyt. Se pyrkii kyllä vastamaan, olemaan yhteistyökumppani ja hyvä projektipäällikkö, mutta hänellä ei aina ole siihen mahdollisuuksia ja kokemusta.” (H2)

”No ainakin se, että suomalaiset osaavat tehdä päätöksiä, venäläiset ei välttämättä osaa ja minä en nyt yleisistä Venäjän projektien johtamista tiedä. Minä voin verrata johtamiskulttuuriin mitä meillä on täällä. Meillä se projektijohtamiskulttuuri, jos tarkoitetaan sillä projektipäällikköä ja se perustuu asiantuntemukseen niistä laitteista ja vastapuoli voi olla sellainen, että se ei välttämättä ymmärrä laitteista hönkäisen pöläystäkään tai sitten se ymmärtää. Siellä on niin monenlaista sahan rakentajaa, että niistä ei oikein aina tietä.” (H4)

”Eli sinun mielestäsi ei venäläisten asiantuntemukseen voi luottaa eikä siitä tiedetä, minkälainen se on? No välillä se on ihan korkealla tasolla se asiantuntemus, ja välillä taas ihan matalalla tasolla, sanotaan tekniikasta kyllä projektin voi hallita projektina, mutta meillä ainakin se projekti menee aika tekniikan painotteisesti, että myydään ja toimitetaan sille asiakkaalle. Projektipäällikön pitää tuntea tekniikkaa ja laitteiden pitää toimia, niin kuin asiakas ehkä kuvittelee, jos se ajattelee ymmärtävänsä jotakin.” (H4)

Venäläiselle johtamistyyliille on tyypillistä autoritaarinen ja muilta sulkeutunut johtamiskulttuuri sekä venäläisen johtajan asiantuntemus on vaihteleva. Organisaation rakenne on raskas niin kuin on todettu kappaleissa 2.3 ja 4.8. Venäläisellä projektipäälliköillä ei ole mahdollisuutta tehdä itsenäisiä päätöksiä.

Suomalainen johtamiskulttuuri on avoimempaa ja läpinäkyvämpää. Suomalainen projektipäällikkö on itseohjautuva ja hänen pitää tuntea tekniikkaa ja laitteiden toimintaa. Hän on asiantunteva, ymmärtää laajoja

kokonaisuuksia ja pystyy tarvittaessa tekemään päätöksiä aika nopeassa aikataulussa tilanteen vaatiessa. Ajoittain henkilökohtainen, kasvokkain tapahtuvan kommunikoinnin puute voi kiinnittää venäläisten huomion ja jossakin tilanteissa aiheuttaa suomalaiselle ongelmia ulkomaisia projekteja hoitaessa.

4.9 Kielitaidon merkitys

Usein projektipäällikkö joutuu osaamisensa äärirajoille, kun kyse on venäjän kielen osaamisesta. Hän joutuu lukemaan vieraskielisiä tekstejä ja löytämään sen perusteella ratkaisuja ongelmiin ja tulkita erilaisia lakeja, määräyksiä, sähköposteja sekä kommunikoida kohdemaan henkilökunnan kanssa heidän omalla äidinkielellä tai tulkin välityksessä. Joskus joutuu myös myöntämään, että ei kykene yksin hoitamaan tehtävää, vaan joutuu pyytämään apua kollegoilta, hakemaan apua projektitiimin jäseniltä, ammattitaitoiselta tulkilta tai käännöstoimistosta.

Useilla haastateltavilla oli erimielisyyksiä siitä, kuinka tärkeä venäjän kielen merkitys projekteissa yleensä on. Haastateltavat kommentoivat asiaa seuraavalla tavalla:

”Minun mielestäni venäjän kielen merkitys on tärkeä, jos sen asian osaa. Aika moni tai yleensä projektipäällikkö ei osaa kieltä, niin se ei ole välttämättömyys, mutta kyllä se hyväksi se olisi mutta ei mitenkään välttämättömyyttä ja sitten on toimittava tulkin välityksellä.” (H4)

Yleisesti ottaen, kun puhutaan venäjän kielen taidosta projektin hoitamisen kannalta, ei välttämättä ole vaatimuksena osata venäjän kieltä. Tulkin läsnäolo on ehdoton edellytys yhteistyön sujuvuuden ja projektin yksityiskohtien ymmärtämisen ja väärrien tulkintojen välttämisen kannalta:

”Se taas johtuu siitä, että Venäjä on niin suuri maa ja venäjä on niin erikoinen kieli, että sitä ei osata hyvin paljon ja on totuttu tällaiseen toimintaan, että tulkin välityksellä hoidetaan asioita.” (H4)

Kokenut kenttäprojektipäällikkö näkee tilanteen toisin:

”Se vähenee koko ajan vuosi vuodelta. Venäjän kielelle ei varmaan ole mitään merkitystä jos projekti on Moskovan tai Pietarin alueella. Miten pienempään kylään mennään, mitä syvimmälle se kasvaa. Välttämättä itse projektissa kielitaidolla ei ole mitään merkitystä. Ihmisen kyky osallistua ja olla läsnä eli olla siellä paikkakunnalla: ostaa leipää, ostaa limska, käydä baarissa kaljalla, vuokrata auto ilman venäjän kieltä se voi olla mahdotonta. Jos projektipäällikkö ei pysty elämään ja toimimaan paikan päällä, niin projektikaan ei myöskään onnistu.” (H3)

Yhteisen projektikielen merkitys on erittäin tärkeää Venäjän toimintaympäristössä ja se on yleensä – venäjää. Ammattitaitoisen tulkin tai kielitoimiston avulla pystytään hoitamaan projektin läpivienti alusta loppuun. Vientiorganisaation haastateltavien ammattilaisten mielestä on tärkeää hallita venäjän kieltä, koska ilman yhteistä kieltä on vaikea kommunikoida ja ottaa selvää asioista.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Oppinäytetyön tutkimusongelmana oli kartoittaa kansainvälisen projektin erityispiirteitä ja ongelmatilanteita, selvittää kulttuurin merkitystä projektin toteuttamisen kannalta sekä verrata projektiorganisaatorakenteita ja johtamiskulttuurien eroavaisuuksia. Lisäksi tutkittiin kuinka suuri merkitys sidosryhmien valinnalla, viestinnällä, verkostoilla ja venäjän kielen tuntemisella on koko projektin onnistumisen kannalta. Tutkimuksessa myös analysoitiin haastateltavien asiantuntijoiden käytännön kokemuksia kansainvälisestä projektinhallinnasta. Haastateltavien henkilöiden vastausten perusteella voidaan tehdä taulukossa 4 esitettyjä johtopäätöksiä projektihallinnan erityispiirteistä, haasteista ja ongelmatilanteista. Kansainvälisen projektin ongelmiin ja haasteisiin ei ole voitu ehdottaa ratkaisuja tämän oppinäytetyön puitteissa, koska ne yleensä johtuvat Venäjän lainsäädännöstä, dokumentaatiosta, logistiikka- ja tullausongelmista. Näiden vaikutuksia kansainvälisen projektin etenemiseen ei ole tutkittu tässä oppinäytetyössä aihealueen rajauksen takia.

TAULUKKO 4. Projektinhallinnan erityispiirteet, haasteet ja ongelmatilanteet

Projektin erityispiirteet	Haasteet/ongelmat
<p>Sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön tunteminen</p> <p>Riskien ennakointi ja analyysi varhaisessa vaiheessa</p> <p>Juridisesti pätevien sopimusten tekeminen ja tarkka sopimusehtojen määrittely</p> <p>Projektin hyväksyminen ja tuen varmistaminen hankkeelle Venäjän keskushallinnolta, sekä valtiotasolla (Kreml, Valkoinen talo)</p> <p>Toimivat suhteet ja kontaktit aluehallintoon paikallisella tasolla (kuvernööri)</p>	<p>Projektin suurten linjojen ja resurssien seuranta (ulkoinen ja sisäinen ohjaus, sidosryhmät, verkostot)</p> <p>Maariskit, lainsäädäntöön muutokset, pitkät välimatkat</p> <p>Ongelmatilanteisiin puututaan, jos on jotakin sattunut, ei yritetä ennakoida ongelmatilanteita</p> <p>Aikakäsitys on erilainen: Aikataulujen venyminen, budjetointi- ja yrityksen kyky toteuttaa projekti, projektien päällekkäisyydet, suunnittelu organisaation ohjaus- ja kontrolli</p>

<p>Yhteistyökumppaneiden taustojen luotettava selvittäminen</p> <p>Konsultin käyttö tarvittaessa</p> <p>Toimivat sidosryhmät ja verkostot, verkostojen käyttämisen mahdollisuus eri tasoilla ja organisaatiossa</p> <p>Projektipäällikön ja projektin henkilökunnan vankka työkokemus, ammattitaito, venäjän kulttuurin- ja mentaliteetin ymmärtäminen</p> <p>Päivittäinen projektinkulun- ja työn tuloksien seuranta, läsnäolo työmaalla, luovutusasiakirjat ja vastuunsiirto tilaajalle</p> <p>Kohdemaan henkilökunnan opastus- ja koulutus</p> <p>Projektin johtaminen ja jälkihoito.</p> <p>Loppuraportti, yhteenveto ja johtoryhmän tiedottaminen</p>	<p>Onko riittävästi: henkilöstöresursseja, taloudellisia resursseja, osaamista ja kielitaitoa</p> <p>Säännölliset käynnit työmaalla, päivittäisen työn tulosten tarkka seuranta ja ennakointi, projektipäällikön läsnäolo ja kyky tehdä nopeita päätöksiä</p> <p>Ongelmien ennakointi, ennen kuin ne ovat syntyneet, yhteistyö projektintilaajan kanssa sekä yhteistyö- ja viestintä työmaan, konttorin ja suunnittelijoiden välillä</p> <p>Henkilökohtaiset kontaktit ovat tärkeitä</p> <p>Projektin mahdolliset muutokset ja yllätykset: dokumentointi, asiakirjojen tuottaminen koko projektin elinkaaren aikana kahdella kielellä</p> <p>Oikean johtamisen strategian ja toimintatapojen valitseminen</p> <p>Autoritaarinen projektijohtamiskulttuuri ja raskaat organisaatio rakenteet</p> <p>Maariskien- ja yllätyksien ennakoiminen, muutoksiin sopeutuminen.</p> <p>Huolellinen valmistautuminen ennen projektin alkua: projektin aikataulus voi venyä ja on usein riippuvainen projektin tilaajan tekemästä tai tekemättömästä työstä, nopea reagointi ongelmatilanteisiin.</p> <p>Ongelmakohdat: aikataulujen venyminen, heikko johtaminen, budjetin paisuminen, resurssipula, heikko kielitaito, tiedonkulun puutteet eri tahojen välillä, projektiorganisaation töiden päällekkäisyydet, välillisten kustannusten huomioon ottamisen</p> <p>Ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö</p> <p>Kansainvälisen projektin liittyviä riskejä ja ongelmatilanteita ovat tarkemmin lueteltu opinnäytetyön liitteessä 2.</p>
--	--

Tutkimuksessa selvisi, että kansainvälisessä projektinhallinnassa on erittäin tärkeää ottaa huomioon maariskit, ennakoida projektin kriittiset kohdat ja vaiheet, osata puuttua ongelmatilanteisiin varhaisessa

vaiheessa, olla työmaalla läsnä sekä olla yhteydessä asiakkaaseen koko projektin kaaren aikana. Opinnäytetyön tutkimustulos osoitti, että maariskeihin ei voi varautua sopimuksen solmimisen yhteydessä ja ongelmatilanteita Venäjällä voi tulla koko projektin läpiviennin aikana. Niihin pitää osata varautua etukäteen jopa projektin suunnitteluvaiheessa. Ongelmatilanteita on nostettava välittömästi esiin, uusien ongelmien välttämiseksi. Myös henkilökohtaiset suhteet ja kohdemaan organisaatiokulttuurin ymmärtäminen nähtiin Venäjällä erittäin tärkeinä. Vastauksissa painotettiin, että venäläiset yhteistyökumppanit täytyy tuntea henkilökohtaisesti ja pitää suhteita aktiivisesti yllä koko projektin kaaren aikana eri tasoilla. Asiantuntevalla, kokeneella, kieli- ja ammattitaitoisella projektipäälliköllä on keskeinen rooli projektin onnistumisen kannalta. Venäjän liiketoimintaympäristö vaatii päättelykykyä eli niin sanottua ”pelisilmää” suomalaiselta projektipäälliköltä, kokemusta ja kykyä nopeisiin päätöksiin. Lisäksi tarvitaan sitkeyttä pitkällä aikavälillä, kärsivällisyyttä, kykyä sopeutua muutokseen ja valmiutta olla läsnä työmaalla.

Haastattelun vastauksissa korostettiin muun muassa Venäjän projektikulttuurin ja organisaatioiden rakenteiden erilaisuutta sekä kielen tuntemisen ja verkostoihin kuulumisen tärkeyttä. Projektin onnistumisen edellytyksenä pidetään luotettavia verkostoja, venäjän kulttuurin tuntemista, pätevien sopimuksien solmimista asiakkaan kanssa ja tarkkaa sopimusehtojen määrittelyä sekä luotettavia sidosryhmiä ja yhteistyökumppaneita.

Kuitenkin on ollut melko haastavaa koota aineistoa yhteen, koska Venäjän liiketoimintaympäristö ja organisaatiokulttuurin käyttäytymismallit muuttuvat ja kehittyvät koko ajan. Tutkimuksessa painotettiin, että projektiorganisaatorakenteissa, johtamiskulttuurissa ja maiden välisissä toimintatavoissa projektin toteuttamisen osalta on huomattavia eroja, koska kulttuuri Venäjällä on niin erilainen. Venäjällä johtamiskulttuuri on autoritaarinen, organisaatorakenteet ovat raskaat ja kommunikointi eri portaiden välillä on välillä haastavaa. Suomalainen johtamiskulttuuri on asiantunteva ja organisaation rakenne on lyhytportainen. Opinnäytetyön lopputulos osoitti, että ongelmatilanteissa venäläiset turvautuvat omiin

turvaverkostoihin ja suomalaiset taas henkilökohtaiseen tietoon ja taitoon, ongelmien ennaltaehkäisyyn varhaisessa vaiheessa sekä korkeateknologiaan.

Tutkimuksestani on ollut ensisijaisesti hyötyä minulle itselleni, koska opin uusia tutkimusmenetelmiä, muun muassa haastatteluja, osallistuvaa havainnointia ja sain ajankohtaista tietoa projektitoiminnasta. Toivon, että työni herättää kiinnostusta sellaisissa henkilöissä, jotka suunnittelevat yhteistyötä venäläisten yhteistyökumppaneiden kanssa tai jotka ovat yleisesti kiinnostuneita Venäjän liiketoimintaympäristöstä ja kulttuurista.

Jatkotutkimuksena ehdotetaan tutkimaan projektin jälkihoitotoiminnan parantamista ja etsiä keinoja, joiden avulla toimintaa voitaisiin parantaa. Toisena kiinnostavana tutkimusaiheena voisi olla Venäjän liiketoimintaympäristön nykytila- ja tulevaisuuden näkymät. Kolmantena mielenkiintoisena ja ajankohtaisena aiheena voisi olla esimerkiksi Venäjän-kaupan viime vuosien tilannekatsaus, liiketoiminnan ennustettavuus Venäjällä ja markkinoiden kehityksen trendit. Opinnäytetyön tuloksien perustella on helppo löytää uusia tutkimusaiheita.

Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä ja tämän seikan vuoksi kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Laadullisen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. Tutkimuksen lähtökohtana ja luotettavuuden pääkriteerinä voi pitää tutkijan avointa subjektiviteettia sekä hänen näkemystänsä asiasta. (Eskola, Suoranta 1999, 209–211.)

Validiteetilla tarkoitetaan ilmiön tarkkaa ja oikeaa kuvausta. Reliabiliteetin käsite taas viittaa tutkimuksen kykyyn antaa pysyviä ei-sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Validiteetti saa usein laadullisesta tutkimuksesta puhuttaessa enemmän huomiota kuin reliabiliteetti. Lyhyesti sanottuna validiteetissa on kyse siitä, onko tutkimus pätevä: onko se perusteellisesti tehty, ovatko saadut tulokset, tehdyt päätelmät ja johtopäätökset "oikeita" ja johdonmukaisia. Tutkimuksessa voi ilmetä

virheitä esimerkiksi sen takia, että tutkija näkee suhteita tai periaatteita omalla tavalla tai virheellisesti. Tutkija ei näe niitä tai kysyy väärää kysymyksiä ja sen takia tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. (Anttila 2006, 88–90.)

Haastattelun yhteydessä ja tekovaiheessa pitää aina muistaa, että tutkimustuloksien luotettavuus on myös sidoksissa tavoiteltuun tietoon ja tiedon käyttötapaan. Yleensä haastateltu ihminen kertoo ainoastaan omista henkilökohtaisista näkemyksistään, mutta ei välttämättä faktoista. Tutkimustulosta arvioidessa on muistettava ottaa yllä mainittu seikka huomioon ja olla kriittinen tiedonlähteen luotettavuuden suhteen (Anttila 2006, 88–90; Kirk & Miller 1986, 29–30.)

Opinnäytetyön ja sen aineiston laadukkuus ja luotettavuus on pyritty varmistamaan huolella pohtimalla tutkimuskysymyksiä moneen kertaan etukäteen tutkimusprosessin suunnittelu- ja alkuvaiheessa. Tässä tutkimustyössä teoria- ja empiriaosuus liittyvät toisiinsa tiiviisti. Jo suunnitteluvaiheessa on perehdytty tarkasti tutkittavaan ilmiöön, tutkimusprosessin suunnitteluun ja toteutuksen saloihin aineiston keräämisestä sen käsittelyyn, litterointiin ja analysointiin. Hirsjärvi & Hurme (2010) toteavat, että hyvä ja harkittu haastattelurunko auttaa laadukkaasti aineiston keräämistä, havaitsevaa tulkitsemista ja tarkkaa analysointia. Teema ja aihealueiden huolellinen harkinta, muotoilu ja rajaus auttoivat haastatteluja toteuttaessa. Haastatteluviestin kysymykset ovat nähtävissä liitteessä 1. Haastattelukysymykset olivat avoimet ja kaikille haastateltaville samanmuotoiset. Haastateltavilla ammattilaisilla oli kaksi viikkoa aikaa perehtyä kysymyksiin ennen haastattelun alkamisajankohtaa. Ajatukset haastatteluissa käytyjen keskustelujen pohjalta jalostuivat ja syventyivät, kun kaikki haastatteluprosessin valitut henkilöt oli haastateltu. Haastatteluaineiston pysyvyyttä, laadukkuutta ja luotettavuutta varmistettiin tallentamalla kaikki haastattelut puhelimen nauhurilla alusta loppuun. Tallenteet litteroitiin ohjeistuksen mukaisesti, purettiin ja kirjoitettiin sanatarkasti puhtaaksi samalla viikolla haastattelujen jälkeen, mikä lisää aineiston luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2010, 184–185.) Aineiston analysointivaiheessa tutkija huomioi parhaan kykynsä mukaan

kaiken kertyneen aineiston ja tekee mieleen tulleita muistinpanoja aineiston liittyen. Näin tutkimustulokset heijastavat mahdollisimman hyvin tutkittavien näkemyksiä ja myöhemmin kirkastaa omia ajatuksia tutkimusaiheesta tehtyjen haastattelujen pohjalta. (Hirsjärvi ym. 2010, 189–199.) Lisäksi aineistoa ja sen pohjalta tehtyjä johtopäätöksiä tarkasteltiin kriittisesti läpi moneen kertaan tutkimusprosessin yhteydessä.

6. YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa kansainvälisen projektinhallinnan erityispiirteitä ja ongelmatilanteita sekä selvittää projektin organisaationkulttuurin merkitystä kansainvälisessä projektitoiminnassa. Tutkimuksessa käsiteltävät aihealueet rakentuivat seuraavien pääteemojen ympärille: kansainvälisen projektin erityispiirteet ja riskien hallinta, projektiorganisaation määritelmä ja kulttuuri, verkostojen ja viestinnän merkitys sekä aikakäsitys. Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta sekä empiriaosuudesta. Ensimmäisessä teoriaosuudessa käsiteltiin projektitoimintaan liittyvät käsitteet, kuten projektiorganisaation rakenteet ja projektin elinkaari. Toinen teoriaosuus käsitteli kulttuurin merkitystä kansainvälisessä projektitoiminnassa, yhteistyön ja johtamisen haasteita projektin toteutuksessa sekä johtamiskulttuurien eroavaisuuksia. Kolmantena aihealueena käsiteltiin viestinnän, verkostojen ja venäjän kielen tuntemuksen merkitystä koko projektin onnistumisen kannalta. Empiria eli tutkimusosuus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Haastateltavat henkilöt työskentelevät Suomessa projektitalon palveluksessa, joka toimii metsäteollisuuden sahalaitostoimittajana. Aineistoa kerättiin muun muassa kohdeyrityksen henkilökunnan henkilökohtaisen kyselyn, osallistuvan havainnoinnin, oman ammattitaidon sekä käytyjen keskustelujen ja tarkentavien kysymyksen avulla. Tutkimuksessa löydettiin kaikille ylle mainituille ongelmille vastaukset sekä pääkysymyksiin että alakysymyksiin.

Tutkimuksessa todettiin, että kansainväliseen hankkeeseen osallistuminen eroaa perinteisestä projektin aloittamisesta siten, että siinä monenlaisten riskien todennäköisyys kasvaa moninkertaisesti kulttuuristen ja fyysisten välimatkojen kasvaessa. Venäjän toimintaympäristö on erilainen suomalaiseseen verrattuna. Tämän vuoksi kansainvälisessä toiminnassa hyvä projektisuunnittelu, johtaminen, vuorovaikutustaidot, tarkkojen sopimusten teko, ongelmien ennakointi varhaisessa vaiheessa, projektipäällikön ja muun henkilökunnan kielitaito ja projektiorganisaatiokulttuurin ymmärtäminen sekä projektivalvonnan merkitys korostuvat ja kasvavat entisestään.

Tutkimustulokset osoittivat, että kansainvälisessä projektissa ongelmatilanteita voi tulla esiin koko projektin kaaren aikana ja niihin pitää osata varautua ennakolta. Haastateltavien asiantuntijoiden kokemusten perusteella tutkimuksessa ei kuitenkaan pystytty aivan tarkasti määrittämään ja erottamaan projektin läpiviennin kannalta kriittisintä vaihetta, koska yllätyksiä voi tulla milloin tahansa. Todettiin, että yhteistyön asiakkaan kanssa pitää toimia koko projektin kaaren aikana, ja että projektin päättäminen sekä projektin jälkiseuranta ovat yhtä tärkeitä toimenpiteet kuin projektin suunnittelun toteutus ja käynnistäminen. On yhtä tärkeää panostaa yhteistyön sujuvuuteen projektin tilaajan kanssa, ja myös kiinnittää erityistä huomiota projektin ongelmatilanteisiin varhaisessa vaiheessa. Lisäksi ongelmatilanteet tulisi osata ehkäistä etukäteen, ennen kuin suuremmat ongelmat ilmentyvät esiin. Haastateltavien mielestä projektin toteutumisen aikana erityistä huomiota pitää kiinnittää aikataulujen suunnitteluun, seurantaan, valvontaan, projektin kulkuun, dokumentaatioon laatimiseen koko projektin kaaren aikana, henkilöstön ammattitaitoon, realistisiin aikatauluihin, taloudellisiin resursseihin sekä maariskien seurantaan, kartoittamiseen ja otettava vakavasti huomioon koko projektin toteutumisen aikana, koska niiltä ei voi suojautua sopimuksen allekirjoittamisen yhteydessä.

Tutkimuksessa erityisesti painotettiin, että venäläisen ja suomalaisen organisaatio- ja johtamiskulttuurit eroavat toisistaan: molemmissa on sekä hyviä että huonoja puolia. Kun kaksi johtamiskulttuuria kohtaavat toisensa, on tärkeä löytää yhdyskohdat, jotta projektia pystytään viemään eteenpäin. Organisaatiokulttuurin ja johtamiskulttuurin eroavaisuuksia ja erityispiirteitä on erittäin tärkeä ymmärtää sekä hyväksyä lähdeittäessä toteuttamaan kansainvälisiä projekteja. Venäläisen projektiorganisaatiokulttuuriin liittyvistä haasteista keskeisimmiksi ongelmiksi nousivat johtajan asema ja autoritaarinen johtamistapa, hierarkian rooli, raskas organisaatorakenne ja kommunikoinnin haasteet eri portaiden välillä. Suomalainen johtamiskulttuuri on luotettava, asiantunteva ja organisaation rakenne on lyhytportainen ja läpinäkyvä. Venäjän liiketoimintaympäristöön liittyvistä haasteista korostuivat hallintojärjestelmän epävakaus ja sen takia

verkostojen merkitys on erittäin tärkeässä roolissa. Projektin alkuvaiheessa on erittäin suotavaa hakea hyväksyntä ja varmistaa projektihankkeen tuki Venäjän keskushallinnolta ja valtiotasolta.

Projektinhallinnan, organisaatiokulttuurin- ja kielitaidon lisäksi tarvitaan kulttuurin tuntemusta sekä ymmärrystä venäläisten käyttäytymisen tavoista ja motiiveista. Venäjän kansainvälisen kulttuurin pisteytykset Hofsteden mallin mukaan maiden kulttuurien välillä on kaikista merkittävin ero valtaetäisyyden arvoulottuvuudessa. Tämä osoittaa, kuinka hierarkiaan ja eriarvoisuuteen suhtaudutaan. Suomelle on tyypillistä pyrkimys matalaan hierarkiaan organisaatiossa - projektipäälliköllä on suuri valta päättää asioista ja projektipäällikön sanaan luotetaan. Venäjällä johtamistyyli on autoritäärinen ja organisaatorakenteet ovat raskaat, johtaja on todella johtaja ja hänellä on keskeinen rooli koko organisaation päätöksenteossa, hän tekee itsenäisiä päätöksiä sekä antaa määräykset alaisilleen. Venäläisen projektipäällikön osaaminen on kapea-alaisempaa ja siitä syystä myös syvempää, eivätkä projektipäälliköt tee mielellään itsenäisiä päätöksiä. Aika usein venäläinen vastapuoli voi olla sellainen, että ei ymmärrä korkean teknologian laitteista kovin paljoa paikallisen organisaatiokulttuurin takia, ja suomalainen yhteistyökumppani kouluttaa ja opastaa projektiyhteistyökumppanin ja venäläisen henkilökunnan solmitun sopimuksen puitteissa. Venäläiset arvostavat usein suomalaisia kumppaneita siitä syystä, että he ovat rehellisiä, luotettavia ja avoimia omassa toiminnassaan. Suomalaisten projektipäälliköiden sana pitää paikkaansa ja lupauksiin voi luottaa.

Venäjä on suuri maa ja venäjän kieltä ei osata Suomessa kovin hyvin. Kaikkien haastateltavien mielestä venäjän kulttuurin- ja kielen ymmärtäminen ovat keskeisiä asioita projektin onnistumisen kannalta. Suomessa on totuttu toimintaan, jossa projekteissa asioita hoidetaan ja toimintaan tulkin välityksellä. Venäjän kielen osaaminen on etu, mutta ei välttämättömyys, sillä ammattitaitoisen tulkin välityksellä asiat hoituvat parhaiten.

Venäläisen ajan käsite ja viestintätavat ovat erilaisia ja ne pitää ottaa huomioon kansainvälisen projektin suunnitteluvaiheessa. Venäläinen ei suunnittele ajan käyttöä monia kuukausia eteenpäin, koska muutoksia voi tulla milloin tahansa. Projektin onnistuminen ja yhteistyön sujuminen on päätavoite ja yhteinen kieli erittäin tärkeä: sillä miten asiat hoidetaan tulkin, kielitaitoisen projektipäällikön tai tulkkauspalvelun avustuksella ei ole suurta merkitystä. Luottamuksellisten ja läheisten ystävyys- ja liikekumppanisuhteiden luomisessa venäjän kielen taidolla on keskeinen merkitys. Yhteistyö, liikesuhteiden solmiminen sekä kehittäminen ja kaupanteko voi riippua asiasta, joka linkittyy toisen kulttuurin ja kielen tuntemiseen ja kansainvälisen projektin erityispiirteiden ymmärtämiseen. Venäläisten ja suomalaisten verkostojen käyttötarkoitus on myös erilainen. Venäläinen suojautuu verkostojen avulla ulkopuolisia uhkia vastaan, esimerkiksi lainsäädännön muutokset tai virkavalta. Suomalaisten verkostojen tarkoitus on hyödyntää luonnollisia vuorovaikutusmekanismeja ja yhdistää projektin avainhenkilöt toisiinsa. Tutkimustulos osoitti, että ongelmatilanteissa venäläiset edelleen turvautuvat omiin hyväksi todettuihin turvaverkostoihin, ja suomalaiset taas henkilökohtaiseen tietoon ja taitoon, ongelmien ennakoitaitoon sekä korkeateknologiaan ja tekoälyyn.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina: Akatiimi.

Blaxter, L. 2010. How to Research. 4th Edition. Berkshire: Open University Press.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä

Haapaniemi, M., Naijanen, M., Muradjan, K. 2003. Tak ili kak? Venäläistä tapakulttuuria suomalaisille. Multtiprint Oy, Helsinki

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. Uudistettu painos. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna

Hofstede, G. 1993. Kulttuurit ja organisaatiot: Mielen ohjelmointi. Juva: WSOY.

Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. 2010. Cultures and Organizations: Software of the Mind. 3. painos. New York: McGraw-Hill.

Honkanen, M. 2011. Onnistu Venäjällä. Helsingin Kamari Oy. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna

Karlsson, A., Mattila, A. 2001. Projekti kirja. Onnistuneen projektin toteuttaminen. Tammer-Paino Oy. Tampere

Kettunen, 2009a. Onnistu projektissa. 2. uudistettu painos. WS Bookwell Oy. Jyva

Kettunen, 2013b. Onnistu projektissa. WS Bookwell Oy. Jyva

Kirk, J. & Miller, M. 1986. Reliability and validity in qualitative research. Beverly Hills: Sage Publications

Korpela, J. 2011. Vremja. Näkökulma. Idäntutkimus. Tieteellinen aikakausi julkaisu Venäjän ja Itä-Euroopan tutkimuksen seura ry. 3/2011

Mäkiluoko, M. 2003. Multicultural leadership: strategies for improved performance. Multikustannus. Teoksessa Sinkkonen, R. 2009. Onnistuu ulkomaankomennuksissa. WS Bookwell Oy, Juva, 41.

Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti. Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. Helsingin Kamari Oy. Printon. Viro

Myllymäki, R., Hinkka, T., Hirvensalo, J. & Hämäläinen, J. 2011. Onnistunut tietojärjestelmäprojekti. Helsinki: Laserpaja.

Lööw, M. 2002. Onnistunut projekti. Projektijohtamisen ja -suunnittelun käsikirja. WS bookwell Oy.

Ora, U. 2016. Robotti on jäsenenä johtoryhmässä. Tekoäly: Tiedon Alicia T:n voi ohjelmoida vuorokaudessa poliittiseksi päättäjäksi. Etelä-Suomen sanomat. Julkaistu 27.12.2016

Parikka, O. 2007. Äiti-Venäjän aapinen. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.

Paasivaara, L., Suhonen M., Virtanen P. 2013, Projektijohtaminen hyvinvointipalveluissa. AS Pakett, Tallinna

Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi. Keuruu, KY-Palvelu Oy.

Gesteland, R. 2008. Gross-Cultural Business Behavior. Negotiating. Selling. Sourcing and Managing Across Cultures. 4th edition, fourth impression. Copenhagen Business School Press. Printed in Denmark.

Ruuska, K. 1999a. Asiantuntija-sarja. Projekti hallintaan. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä

Ruuska, K. 2012b. Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Talentum Media Oy, Vantaa.

Tienari, J., Meriläinen, S. 2009. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. 1. painos. WSOYpro Oy. Helsinki

Virtanen, P. 2000. Projektityö. WSOY yritysulkaisut. WS Bookwell Oy. Porvoo

Kirjaan sisältyvät artikkelit ja haastattelut:

Jalas, K. 2009. Haastattelu Helsingissä 4.12.2009.

Ketola, K. 2009. Haastattelu Helsingissä 19.3.2009

Ollus, S.E. 2008. Raportti Venäläinen kapitalismi ja Suomi.

Teoksessa Seppänen, S. 2010. Venäjä vanha tuttu, vaan niin vieras. Suomen naapurikuvan todet, luulot ja harhat. 2. painos. ScanBook AB, Falun 2010, 195, 201, 203.

Suulliset lähteet:

Markova, O. 2017. Vientiassistentti. Jartek Invest Oy. Haastattelu 31.3.2017

Elektroniset lähteet:

Heikkinen, N., Vehmas, J. 2014. Työyhteisössä toimiminen. Projektissa toimiminen. Oulun oppilaitos. [viitattu 29.12.2016]. Saatavissa: http://www.okol.org/verkkokurssit/merkonomi/ammattilliset/tyoyhteisossa_toimiminen/3organisaatiot/jakso3.htm / <http://archive.is/wZzdW>

Heiska, K. 2007. Suomalais-venäläiseen yhteistyöhön lisää tehokkuutta. Kulttuurintuntemus ja vuorovaikutuskyky ratkaisevia projektityössä. [viitattu

15.4.2016]. Saatavissa:

<http://www.tiedetoimittaja.com/sivut/suomivenaja.html>

Johtaminen. Pehmeä suomalainen. 2015. Talouselämä. [viitattu 9.5.2016].

Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/pehmea-suomalainen-3393904>

Koivuniemi, A. 2009. Esimerkki Ganttin kaaviosta. [viitattu 22.3.2017].

Saatavissa: <https://fi.wikipedia.org/wiki/Tiedosto:Gantt-kaavio.jpg>

Kotimaa. 2015. Tutkijat: Projektityö vaati nykyistä parempaa suunnittelua.

[viitattu 1.3.2016]. Saatavissa:

<http://www.mtv.fi/uutiset/kotimaa/artikkeli/tutkijat-projektityo-vaatii-nykyista-parempaa-suunnittelua/4671232>

Kosonen, H. 2009. Projektihallinta kokonaisprosessi. Mikkeli AMK. [viitattu

18.3.2016]. Saatavissa:

<http://cna.mikkeli.amk.fi/Public/KosonenH/Projektinhallinta/>

Mustonen, T. 2016. Venäjän toimintaympäristö ja sen erityispiirteet.

Venäläinen kulttuuri. DocPlayer. [viitattu 23.4.2016]. Saatavissa:

<http://docplayer.fi/1169445-Venajan-liiketoimintaymparisto-ja-sen-erityispiirteet.html>

Laine, A. 2013. Organisaatorakenteet ja -prosessit. Johtaminen.

Jyväskylän yliopisto pääsykoe. [viitattu 19.1.2017]. Saatavissa:

<http://www.lily.fi/blogit/chasing-my-future/4-organisaatorakenteet-ja-prosessit>

Leinonen, S., Suomalainen, T. 2014. Haastatteltu Suomalais-Venäläisen kauppakamarin Pietarin toimiston johtaja. Näköalapaikka Venäjän

kehitykseen. Ekonomi. [viitattu 24.4.2016]. Saatavissa:

<http://www.ekonomilehti.fi/nakoalapaikka-venajan-kehitykseen/>

Liiketalouden blogi. 2015. Tampereen ammattikorkeakoulun Liiketalouden

koulutusohjelman blogi. [viitattu 1.3.2016]. Saatavissa:

<http://tamk-liko.blogspot.fi/2015/10/tampere-es-bisnesta-venajalla.html>

Organisaation johtamismallit. 2016. Yrityksen talousoppi. Venäjän korkeakoulun oppimisportaali. [viitattu 30.12.2016]. Saatavissa: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/organizacionnaya-struktura.html>

Pentikäinen, M. 2013. Monimutkainen maailma vaatii yksinkertaista johtamista. [viitattu 3.1.2017]. Saatavissa: <http://www.sitra.fi/artikkelit/tulevaisuus/monimutkainen-maailma-vaatii-yksinkertaista-johtamista>

Riikkonen, P. 2004. Lännen sankari on idän luuseri. [viitattu 22.12.2016]. Saatavissa: http://www.tiede.fi/artikkeli/jutut/artikkelit/lannen_sankari_on_idan_luuseri

Saarti, J. 2000. Kreodi verkkolehti arkisto. Projektitoiminta ja kansainväliset hankkeet. [viitattu 2.3.2016]. Saatavissa: <http://www.kreodi.fi/arkisto/artview76.html>

The Hofstede Centre – Finland. Finland in comparison with Russia. [viitattu 10.1.2017]. Saatavissa: <https://geert-hofstede.com/finland.html>

Venäjän-kauppa supistui kolmanneksen vuonna 2015, 2015. Suomalais-Venäläinen kauppakamari, [viitattu 12.1.2017]. Saatavissa: http://www.svkk.fi/tietoa_venajasta/suomen_ja_venajan_valinen_kauppa

Yhteistyö ja oppimisalusta. 2015. Projektihallinta. Purot.net_wiki. 2015. [viitattu 1.3.2016]. Saatavissa: http://proha.purot.net/riskien_hallinta

LIITTEET

LIITE 1

Arvoisa vastaanottaja,

Olen Lahden ammattikorkeakoulun opiskelija ja kerään tutkimusainestoa haastattelu muodossa opinnäytetyötä varten nimeltään: Kansainvälisen projektitoiminnan erityispiirteet Case: Käytännön kokemuksia projektinhallinnasta Venäjän toimintaympäristössä.

Tarkoituksena on haastatella henkilökohtaisesti Yritys Oy:n asiantuntijoita/projektipäälliköitä ja kerätä heidän mielipiteitä projektityöstä yleisesti. Erityisesti kiinnostukseni kohteena ovat Teidän mielipiteet ja kokemukset projektin läpiviemisestä Venäjän toimintaympäristöön liittyen.

Käsittelen saatua aineistoa luottamuksellisesti, haastateltavien henkilöiden nimet ja yrityksen tiedot jäävät ainoastaan minun tietooni. Haastattelu on tarkoitus tehdä henkilölle sopivana ajankohtana. Nauhoitan haastattelut, että tutkimustulokset olisi helpommin purettavissa. Haastattelukysymykset ovat alla. Haastattelun arvioitu kesto on noin 10-20 minuuttia. Soitan ensi viikolla sopiaksemme asiasta tarkemmin. Kiitos yhteistyöstä jo etukäteen.

Ystävällisin terveisin,

Julija Töllikkö

opiskelija

Opinnäytetyön haastattelukysymykset:

1. Miten kansainvälisen projektin pitää valmistua ja mitkä asiat otetaan huomioon projektin alkuvaiheessa?
2. Mitkä ovat kansainvälisen (esim. Venäjälle) projektin läpiviennin kannalta kriittiset kohdat; projektin aloittamisvaihe, toteutus vai projektin lopettaminen? Miksi valitsit juuri sen vaiheen? Mitä vaikeuksia siinä voisi syntyä?

3. Mitkä ovat hyviä keinoja projektin kulussa mahdollisesti ilmenevien odottamattomien tilanteiden varalle?
4. Mitkä tekijät edistävät yhteistyötä projektin tilaajan tai (venäläisen yhteistyökumppanin) kanssa?
5. Mitkä pääkriteerit vaikuttavat projektin onnistumiseen?
6. Mitä tulisi välttää, kun yhteistyötä halutaan parantaa?
7. Miten valitaan projektiin osallistuva henkilökunta, alihankkijat, yhteistyökumppanit?
8. Mitkä ovat suomalaisen projektipäällikön hyväksi todetut henkilökohtaiset ominaisuudet?
9. Mitkä ovat mielestäsi suomalaisen ja venäläisen projektin johtamiskulttuurin eroavaisuudet?
10. Venäjän kielen merkitys projektin läpiviennin kannalta?

Asiakkaaseen liittyvät riskit

Maksuvaikeudet, epäselvät sopimuskäytännöt, päätösten saanti, asiakkaan heikko asiantuntemus tai kapea-alaisuus, ympäristötekijät, luonnonolosuhteet ja erilaiset asiakkaan viivästykset ja työn keskeytykset.

Tekniset riskit

Käsittävät tavoitteiden epäselvyyden ja teknisen sisällön muuttumisen, tekniikan ja asennusmenetelmien muuttumisen, lisä- ja muutostyöt, sekä kaluston ja laitteiston vauriot kuljetuksen yhteydessä.

Aikatauluriskit

Toimitusaikojen huomioon ottamisen, alihankkijoiden työn viivästymisen, tavaran tullausten, aikataulun viivästymisen, materiaalien saatavuudet, kesto- ja työmääräarviot, työmenetelmien uudistukset ja työmaalla aikataulussa pysymisen.

Ympäristöriskit

Tuotekehityksen riskit ovat: lisenssien saanti ja niiden voimassaoloajat, uudet lait ja säädökset, kilpailijoiden toimenpiteet, tuotannon laatu ja kustannustehokkuus, materiaalin puutteet ja saatavuus paikan päällä, tuotevastuuriskit

Taloudelliset riskit

Asiakkaan maksuvaikeudet ja rahoituksen loppuminen, laskentavirheet, palkkakustannusten nousu, lakimuutokset, materiaalin hinnan nousu ja varkaudet

Tiedonkulku organisaatiossa ja henkilökunta

Tarvittavan resurssimäärän saanti, ammattitaito ja kielitaito, henkilöstön vaihtuvuus, poissaolot, työtaistelut, viestintäkanavien tehokkuus ja sanoman informatiivisuus, väärinymmärrykset ja -tulkinnat, sekä epäselvyydet vastuunjaossa.

Vientiprojektin- ja ympäristö riskit

Poliittiset- ja lainsäädäntömuutokset, sekä erilaiset muuttuvat olosuhteet, viranomaisten hyväksynnät ja luvat, kielivaikeudet, kulttuurierot. Kohdemaan riskit, ympäristövahingot, sääolosuhteet.

KUVIO 14. Riskit kansainvälisessä projekteissa (Yhteistyö ja oppimisolusta, 2015; Ruuska 2012b, 106).

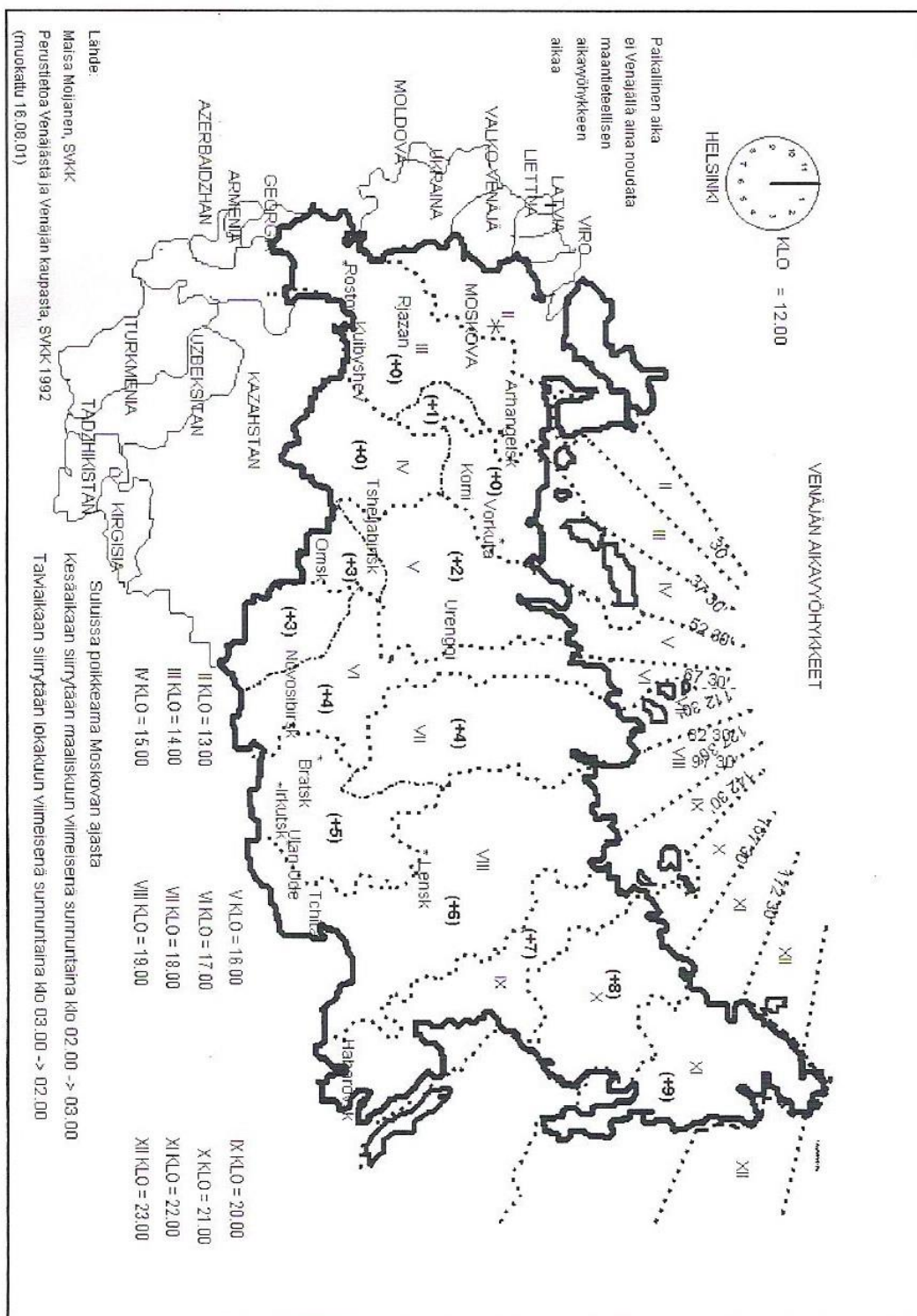
LIITE 3

TAULUKKO 5. Suomalaisen ja venäläisen johtamiskulttuurien eroavaisuudet.

Suomalainen johtamis- ja työkuulttuuri	Venäläinen johtamis- ja työkuulttuuri
<ul style="list-style-type: none"> - projektiryhmien ja ulkopuolisten asiantuntijoiden tehokas käyttö päätöksen apuna - luotettava ja asiansa tunteva - rauhallinen, vilpitön, huolehtiva - nopea päättäjä ja tuloksen tekijä - ei panikoi - todella tarkoittaa sitä mitä sanoo ja lupaa - itsenäinen eikä teeskentele - kulttuurin avoimuus ja sallivuus - johtaja saa olla väärässä, mutta väärässä olemisen syistä ei haluta puhua ääneen - yksilöllinen kulttuuri - feminiininen kulttuuri 	<ul style="list-style-type: none"> - verkostojen tärkeys (verkoston kuuluminen) - ihmisten tuntemus - asiantuntevuus (osaaminen on kapea-alaista ja syvempää) - Venäjän maariski - pääjohtajien /projektipäälliköiden vaihtuvuus - ei oteta vastuuta tekemisistään - jos toimitaan joustavasti, siihen pitää olla pääjohtajan lupa - valvonnan rooli on tärkeä - kirjanpitäjä on johtajan ja projektipäällikön tukihenkilö - aloitteellisuus on mahdollinen jos siihen on lupa ja ohjeet - maskuliininen kulttuuri - kollektiivinen kulttuuri

<p>Suomalaiselle johtamiskulttuurille on tyypillistä</p> <ul style="list-style-type: none"> - läheinen suhde organisaatioiden välillä - varovainen suhtautuminen muutokseen - johtaminen enemmän kokonaisuutena kuin yksilötasolla 	<p>Venäläiselle johtamiskulttuurille on tyypillistä</p> <ul style="list-style-type: none"> - autoritaarinen projektinjohtaminen/ johtamiskulttuuri saa tukea lainsäädännöstä - työt jakautuvat epätasaisesti - uusi johtaja ei vastaa edellisen tekemisistä
<p>Lyhytportainen, yksinkertainen ja läpinäkyvä johtamismalli</p>	<p>Vertikaalinen, matrishiirakenteinen tai funktionaalinen raskas ja autoritaarinen johtamismalli</p>

LIITE 4



KUVIO 15. Venäjän aikavyöhykkeet (Haapaniemi ym. 2003, 231).