

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

Markkinointi

2015

Linda Jaatinen

# PROJEKTIN SUJUVUUDEN KEHITTÄMINEN VIESTINNÄN NÄKÖKULMASTA

– Super Analytics Oy



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous | Markkinointi

Syky 2015 | 60 sivua

Ohjaaja: Paula Aali

Linda Jaatinen

# PROJEKTIN SUJUVUUDEN KEHITTÄMINEN VIESTINNÄN NÄKÖKULMASTA – SUPER ANALYTICS OY

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin toimeksiantajayritys Super Analytics Oy:n projektiviestinnän nykytilaa ja hahmoteltiin kehitysehdotuksia viestinnän tehostamiseksi. Puutteita on havaittu erityisesti yrityksen sisäisessä projektiviestinnässä, jota kehittämällä voidaan poistaa ristiriitoja, unohduksia ja päällekkäisyyksiä. Tutkimus oli ajankohtainen yrityksen kasvaessa ja työllistäessä yhä useampia työntekijöitä.

Tavoitteena työssä oli tutkia, mitä ongelmia viestinnässä on tällä hetkellä. Toimeksiantoon kuului myös projektinhallintajärjestelmä Trelion käyttöönoton vaikutusten tutkiminen viestinnän tehokkuudessa. Opinnäytetyön pohjana käytettiin viestinnän kirjallisuutta ja tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Super Analytics Oy:n viiden työntekijän haastattelusta saatiin aineisto, josta nostettiin esille viestinnän nykyiset vahvuudet ja heikkoudet.

Tutkimuksen tuloksena huomattiin, että Super Analytics Oy:n viestintätavat kaipaavat muun muassa hiomista, yhtenäistämistä ja aktivointia. Tämän saavuttamiseksi yritykselle tehtiin vaiheittaisia kehitysehdotuksia viestinnän parantamiseksi.

## ASIASANAT:

viestintä, sisäinen tiedotus, projektinhallinta, kehittämistutkimus

BACHELOR´S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Administration | Marketing

Fall 2015 | 60 pages

Paula Aali

Linda Jaatinen

## DEVELOPING A PROJECT FROM THE COMMUNICATIVE VIEWPOINT - SUPER ANALYTICS OY

The purpose of this thesis was to examine the current state of the project communication and plan some development ideas to activate the communication at Super Analytics Oy. The personnel have been aware of the deficiencies of communication for a while and they have considered developing the internal communication especially in projects. The research about communication was currently important as the company is growing and hiring more employees.

The goals of the thesis were also to examine the problems in communication and how the new project management tool Trello helps in communicating. Interviewing was chosen to be the research method of the thesis. Five interviews from Super Analytics Oy's employees built up an encompassing material. The current strengths and weaknesses of communication could be highlighted from the material.

The results show that the communication policies at Super Analytics Oy need to be sharpened, standardized and activated among other important things. To achieve these goals, gradual development suggestions were made to the company.

### KEYWORDS:

communication, internal communication, project management, development research

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 ORGANISAATION SISÄINEN VIESTINTÄ</b>	<b>7</b>
<b>3 VIESTINTÄ PROJEKTEISSA</b>	<b>10</b>
3.1 Projektin elinkaari	10
3.2 Projektiviestintä	13
3.3 Viestinnän suunnittelu	13
3.4 Viestinnän sisällöt	15
3.5 Viestinnän kanavat	16
3.6 Viestinnän arviointi	18
3.7 Projektin johtaminen	18
3.8 Viestinnän haasteet	20
<b>4 SUPER ANALYTICS OY</b>	<b>24</b>
4.1 Yritys, viestintäkanavat ja tavoitteet	24
4.2 Trello -projektinhallintajärjestelmä	25
<b>5 HAASTATTELUJEN TOTEUTTAMINEN</b>	<b>30</b>
5.1 Teemahaastattelu menetelmänä	30
5.2 Valmistautuminen	30
5.3 Haastattelun runko	31
5.4 Haastattelujen toteutuminen	32
5.5 Aineiston analysointi	33
5.6 Laatu ja luotettavuus	34
<b>6 PROJEKTIVIESTINNÄN NYKYTILA SUPER ANALYTICS OY:SSÄ</b>	<b>36</b>
6.1 Projektin aloitus	37
6.2 Projektin toteutus	38
6.3 Asiakkaan taustatiedot ja tavoitteet	39
6.4 Projektin budjetti ja aikataulu	40
6.5 Projektin henkilöt ja roolit	42
6.6 Kommunikaatioon vaikuttavat tekijät	43
6.7 Trellon vaikutus ja toimivuus	48
6.8 Dokumentointi	50

<b>7 VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN</b>	<b>52</b>
7.1 Dokumenttien hallinta	54
7.2 Trellon käyttö	55
7.3 Ilmoitustaulu	56
7.4 Aktivointi tehokkaaseen viestintään	56
<b>8 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>59</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>60</b>

## **LIITTEET**

Liite 1. Teemahaastattelurunko: Projektiviestinnän kehittäminen yrityksessä Super Analytics Oy

## **KUVAT**

Kuva 1. Trellon taulunäkymä	25
Kuva 2. Trellon avattu kortti	26
Kuva 3. Trellon lisätoimintoja	27
Kuva 4. Trellon kalenterinäkymä ja tapahtumaloki	28
Kuva 5. Trellon yleissilmäys eri projektien korteista	29

## **KUVIOT**

Kuvio 1. Projektien kulku ja ylläpito (mukaillen Kettunen 2009, 43).	12
Kuvio 2. Super Analytics Oy:n viestinnän tärkeimmät edut ja haasteet	52
Kuvio 3. Viestinnän haasteiden kautta kehityskohteisiin	53

# 1 JOHDANTO

Toimiva sisäinen viestintä yrityksessä on tärkeää menestymisen kannalta. Viestinnän toimivuus tai toimimattomuus vaikuttaa yrityksen kaikkien resurssien hyödyntämismahdollisuuksiin. Harvoin kohtaa yrityksiä, joiden sisäinen viestintä toimisi erinomaisen hyvin, joten se on ikuinen kehityskohde.

Yritysten viestintä – erityisesti sisäinen – on pitkään kiinnostanut minua, ja olen kiinnittänyt siihen aina huomiota eri työpaikoissa. Olen viestinnällisesti tarkka ja näen kehityskohteita helposti. Tämän opinnäytetyön myötä sain mahdollisuuden syventyä sisäiseen viestintään vielä aiempaa enemmän sekä työskennellä projektiviestinnän kehittämisen parissa.

Keväällä 2015 olin työharjoittelussa Super Analytics Oy:llä, joka tekee internet-analytiikkaa. Vielä suhteellisen pienen, mutta jatkuvasti kasvavan yrityksen on kiinnitettävä huomiota viestinnän toimivuuteen ennemmin tai myöhemmin. Ajatus yrityksen sisäisen viestinnän kehittamisestä syntyi pikkuhiljaa kevään aikana, ja ehdotin itse toimeksiantoa opinnäytetyöhön harjoittelun päätyttyä. Ehdotus otettiin mielenkiinnolla vastaan ja halukkuus kehittää asiaa ilmaistiin selkeästi.

Tutkimusongelmana työssä ovat viestinnän ongelmakohdat projekteissa, painopisteinä sisäinen viestintä erityisesti myynnin ja tuotannon välillä. Tavoitteenani on syventyä perusteellisemmin yrityksen sisäiseen viestintään ja projektiviestintään sekä tehdä kehitysehdotuksia haastattelututkimusten tulosten pohjalta. Opinnäytetyöstäni tulee olemaan konkreettinen hyöty toimeksiantajalle, mikä lisää työn mielekkyyttä puolin ja toisin.

## 2 ORGANISAATION SISÄINEN VIESTINTÄ

Sisäinen viestintä on nimensä mukaisesti viestintää, joka tapahtuu yrityksen sisällä. Se on saanut erityistä painoarvoa 1970-luvulta lähtien työmarkkinajärjestöjen solmiman informaationsopimuksen myötä. Sisäinen viestintä korostui edelleen yhteistoimintalain myötä vuodesta 1979 eteenpäin. Yhteistoimintalain tavoitteena on lisätä kehitysmahdollisuuksia työoloihin ja työhön koskevaan päätöksentekoon. (Juholin 2001, 111.)

Pelin (2009, 296) määrittelee viestinnän tiedon välittämiseksi ihmisten ja ryhmien kesken. Viestinnässä lähettäjä haluaa viedä sanoman vastaanottajalle, käyttäen välineenään viestimiä, kuten keskustelua, kirjeitä, puhelinta tai sähköpostia. Pesonen (2012, 145) näkee sisäisen viestinnän ensisijaisestin yritysjohdon ja esimiesten viestintänä henkilöstölle. Se on kuitenkin myös arkista viestintää työyhteisössä alaisten ja esimiesten kesken. Sisäisellä viestinnällä varmistetaan esimerkiksi se, että tulevat muutokset on ymmärretty ja sisäistetty koko organisaatiossa.

Sisäinen viestintä on Isohookanan (2007, 221) mukaan yrityksen kokonaisvaltaisen viestinnän ydin. Sisäisen viestinnän ulkopuolella ovat ulkoinen viestintä eli markkinointiviestintä ja yritysviestintä. Sisäisen viestinnän tulee tukea näitä kumpaakin, sillä sen onnistuminen näkyy suoraan yrityksestä ulospäin muokaten sidosryhmien mielikuvaa yrityksestä. Entistä tärkeämpää ja haasteellisempää on osastojen välinen viestintä, erityisesti muutostilanteissa. Tämän hallitseminen on tärkeää tavoitteiden saavuttamisen kannalta. (Isohookana 2007, 221.) Toimimaton sisäinen viestintä aiheuttaa väärin asioiden tekemistä, oikeiden asioiden tekemistä väärin tai väärään aikaan sekä työpahoinvointia edellä mainittujen ilmiöiden kautta (Isohookana 2007, 223).

Sisäisessä viestinnässä syntyy erilaisia verkostoja niiden viestijöiden kesken, joilla on yhteisiä intressejä. Tämä verkostoituminen toteutuu ilman, että siihen motivoidaan erikseen, mutta se myös kuihtuu, jos pitkälläkään tähtäimellä ei voida nähdä niiden tuovan hyötyä viestijöille. (Juholin 2008, 75.) Ruuskan

(2012, 100) mukaan nämä lähiverkot voivat muodostua esimerkiksi sukulaisista ja ystävistä, työtovereista ja naapureista tai satunnaisista henkilöistä. Verkostoitumisella ei tarkoiteta ihmisten luokittelemista tai ryhmittelemistä mihinkään tiettyyn lokeroon tai organisaatorakenteeseen. Verkostoissa hyödynnetään luonnollista vuorovaikutusmekanismia, eli niitä käytetään hyväksi sen sijaan, että ne muodostettaisiin väkisin. (Ruuska 2012, 101.)

### **Tiedon kulku ja tiedon vaihdanta**

Oikeastaan kaiken viestinnän voidaan ajatella pohjautuvan tiedon kulkuun ja tiedon vaihdantaan. Juholin (2008, 86) kuvaa tiedon kulkua yhtenä tiedonsiirto-prosessina ja tiedonvaihdantaa kokonaisuutena, jatkumona jossa tietoa jalostetaan. Tiedon kulku mainitaan yleensä viestinnän yhtenä tärkeimpänä tekijänä. Suunnitelmat ja periaatteet ovat avuksi viestinnässä, mutta lopulta ihmisen terve järki ja asioiden ymmärtäminen sekä niihin reagointi on oleellisinta viestinnän toimivuuden kannalta. Ajantasaistiedon kulun toimimattomuudesta seuraa päällekkäisyyksiä, unohduksia ja turhautumista sekä työn laadun kärsimistä. Yhteisymmärrykseen ei aina päästä, mutta tärkeintä on ennen kaikkea se, että kaikki ovat ajan tasalla tapahtumista. Vastuu tiedon vaihdannasta ja tiedon kulusta on kaikilla. (Juholin 2008, 85.)

### **Työyhteisö ja työyhteisöviestintä**

Ruuska (2012, 84) määrittelee työyhteisön ihmisryhmittymäksi, joka pyrkii päämääriin eri resursseja säätelemällä. Työyhteisö on sikäli viestinnällinen käsite, että se pyrkii tavoitteisiinsa muun muassa viestinnän kautta, joka on keskeinen edellytys tavoitteelliselle toiminnalle (Ruuska 2012, 84). Kokemukset työyhteisössä ovat riippuvaisia keskinäisen yhteyden kokemuksista, joita ovat yhdessä oleminen, tavoitettavuus ja keskustelut (Juholin 2008, 55).

Sisäisen ja ulkoisen viestinnän rajaaminen erilleen on vaikeaa sosiaalisen median takia, ja siksi työyhteisöviestintä käsitteenä voi kuvata aihetta paremmin kuin sisäinen viestintä. Työyhteisöviestintä on koko henkilöstön keskinäistä viestintää, joka on oleellista liiketoiminnan onnistumiseen, tavoitteiden saavuttamiseen, työstä innostumiseen ja työn ilon synnyttämiseen. (Lohtaja-Ahonen &

Kaihovirta-Rapo 2012, 14). Toimiva työyhteisön viestintäjärjestelmä on rakenteinen, ja siinä noudatetaan ennalta sovittuja sääntöjä ja järjestelyjä. Organisoituneet puitteet, tavoitteellisuus ja teknisten viestimien käyttö erottaa työyhteisöviestinnän kahden henkilön tai pienryhmän viestinnästä. (Ruuska 2012, 84.)

Juholinin (2008, 59) näkemyksen mukaan työyhteisö voi olla lamaannuttava tai energisoiva, ja viestintä työyhteisössä loitontavaa tai lähentävää. Siispä viestinnän osuus myös työssä viihtymisessä on olennainen. Hierarkkinen organisaatio lamaannuttaa yhteistyötä ja monologinen viestintä loitontaa viestijöitä toisistaan. Osallistava yhteistyö taas energisoi työyhteisöä, ja yhteisöllisyyttä vahvistava viestintä lähentää viestijöitä. (Juholin 2008, 59.)

### **Sisäinen markkinointi**

Sisäinen markkinointi on osa sisäistä viestintää ja tarkoittaa yrityksen henkilöstöön kohdistuvaa markkinointia, jolla varmistetaan liikeidean toteutuminen käytännössä. Tavoitteiden saavuttaminen onnistuu, kun myös henkilöstö on sitoutunut visioon ja toiminta-ajatukseen. Henkilöstöllä on tärkeä rooli yhtenä markkinoinnin kilpailukeinona: markkinointia tapahtuu kokopäiväisesti suoraan asiakkaille, osapäiväisesti tai välillisesti sekä osaamisen ja työn laadun kautta. (Isohookana 2007, 61.) Olennainen osa sisäistä markkinointia ovat kannusteet. Yritysten bonusjärjestelmät ovat harvoin täysin, koko ajan ja jokaisen kannalta johdonmukaisia ja tasapuolisia. Tämä johtuu esimerkiksi erilaisista tilanteista työssä ja taloudessa, sekä erilaisista ihmisistä. Muun muassa siksi on tärkeää, ettei työ pyöri pelkästään kannustepalkkioiden varassa.

## 3 VIESTINTÄ PROJEKTEISSA

**Projekti**-sanan alkuperä on latinan kielessä ja se tarkoittaa ehdotusta tai suunnitelmaa. Usein projektin synonyyminä voidaan pitää sanaa hanke (Ruuska 2012, 18), mikä voi toisaalta antaa virheellisen kuvan tehtävän laajuudesta. Nykyään sanaa projekti käytetään yleisemmin ja myös pienemmille kokonaisuuksille kuin varsinaisille hankkeille, jotka voivat koostua useammistakin projekteista. Kettusen (2009, 15) mukaan nyky-yhteiskuntaa voidaan kuvata projektiyhteiskunnaksi projektien yleistyneisyyden perusteella. Toimeksiantajan tapauksessa voitaisiin myös käyttää käsitteitä **asiakastapaus** tai **asiakkuus** projektin synonyymeinä. Opinnäytetyössäni käsittän kuitenkin projektin Ruuskan (2012, 19) määritelmän mukaisesti tilapäisenä joukkona ihmisiä ja resursseja yhteen koottuna suorittamassa tiettyä tehtävää.

Toimeksiantajan useiden asiakasprojektien voidaan ajatella Kettusen (2009, 20) jaottelun mukaan olevan toimitusprojekteja eli projektitoimintamallilla toteutettuja ja toistuvia, ainutkertaisia ja laajojakin toimenpiteitä. Toimitusprojekti tehdään aina ulkopuoliselle asiakkaalle, ja se voi olla esimerkiksi uuden ohjelmiston asennus- ja käyttöönottoprojekti (Kettunen 2009, 20). Ne ovat toistuvaa toimintaa, joissa vaihtelua ja ainutkertaisuutta tuovat eri asiakkaat ja tavoitteet. Projektien kestot myös vaihtelevat muutamista viikoista vuosien yhteistyöhön, ja projektit sisältävät paljon erilaisia rinnakkaisia tehtäviä. (Kettunen 2009, 21.)

Projektilla on tavoitteet, jotka saavutetaan, minkä jälkeen se päättyy. Projektit ovat ainutkertaisia eli kahta samanlaista ei ole. Ne tehdään ryhmätyöskentelynä eri osaamisalueiden edustajien yhdistäessä voimansa sekä tilaustyönä asiakkaan vaatimusten mukaisesti. Lopputuloksena projektista saadaan tuote tai ratkaisu johonkin ongelmaan. (Ruuska 2012, 19–20.)

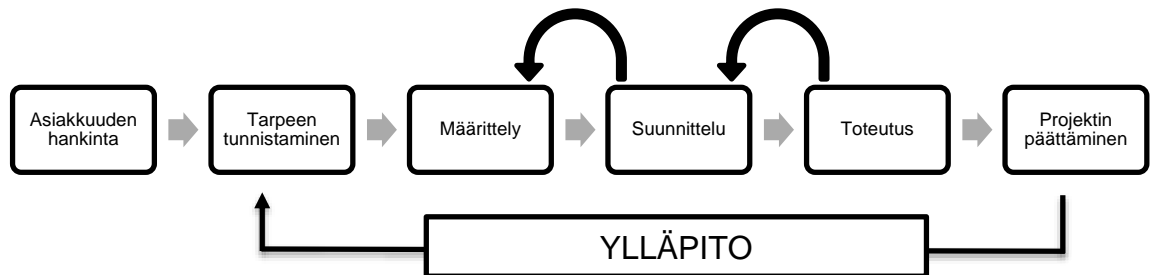
### 3.1 Projektin elinkaari

Projektin elinkaari kuvaa projektin selkeää alkua ja loppua, vaikka useissa toimeksiantajan tapauksissa projekti voi jatkua ylläpitona eli jatkuvana toimintana.

Ylläpito ja tilanteen seuranta antavat usein mahdollisuuden uusiin kehitysideoihin ja sitä kautta uusiin projekteihin. Juholinin (2008, 268) mukaan projektin elinkaaren alkuvaiheita ovat projektin asettaminen ja suunnittelu, joista edetään toteutusvaiheeseen, ja näiden jälkeen päättämiseen, arviointiin ja implementointiin eli projektin viemiseen arkeen.

Ruuska (2012, 34) käsittää projektin elinkaaren koostuvan käynnistysvaiheesta, rakentamisvaiheesta ja päättämismvaiheesta. Rakentamisvaihe on jaettu viiteen osioon, jotka ovat määrittely, suunnittelu, toteutus, testaus ja käyttöönotto (Ruuska 2012, 34). Toteutusvaihe onkin tämän mukaan siis vain yksi osio rakentamisvaihetta, mikä kuvaa hyvin suunnitelmallisuuden merkitystä projektin elinkaaren aikana. Ruuska (2012, 37) tarkentaakin projektien painopisteen siirtyneen yhä enemmän määrittelyn ja suunnittelun puolelle, vaikka osittain kyse voi olla vain käsite-eroista.

Kettunen (2009, 43) kuvaa yksittäisen projektin jonokaaviomallin avulla (kuvio 1). Vaiheet seuraavat toisiaan, ovat myös osittain päällekkäisiä ja tarpeen tullen niissä voidaan palata taaksepäin. Toimeksiantajan tapauksessa projektit eivät aina pääty Kettusen kuvaaman mallin mukaisesti, vaan jatkuvat ylläpitona ja sitä kautta uusien tarpeiden tunnistamisella. Lisäsin alkuperäiseen kuvioon vielä **asiakkuuden hankinnan** sekä **ylläpidon**, jotta voisin kuvion avulla paremmin kuvata toimeksiantajan projekteja.



Kuvio 1. Projektien kulku ja ylläpito (mukaillen Kettunen 2009, 43).

Projekti lähtee liikkeelle tarpeen tunnistamisesta tai ideasta. Määrittelyvaiheessa arvioidaan kannattavuutta toiminnan ja talouden näkökulmasta, ja mikäli tulokset ovat rohkaisevia, siirrytään suunnitteluvaiheeseen. Suunnittelussa määrittely viedään konkreettisemmalle tasolle ja lopputuloksena syntyy projekti-suunnitelma. Ennen toteutusvaihetta projektin keskeyttäminen on vielä edullista, joten sitä edeltävät vaiheet on suoritettava huolella ja arvioitava vaiheiden onnistumista. Toteutusvaiheessa projekti lähtee käyntiin ja etenee suunnitelman mukaisesti, ainakin tavoitteen tasolla. Yleensä projekti elää ja tilanteet muuttuvat. Tarvittaessa voidaan palata tarkentamaan suunnitelmaa. Projektin päätyttyä tehdään loppuraportoinnit ja kirjataan mahdolliset uudet projekti-ideat, jotka voidaan ottaa työstettäväksi uudelleen. (Kettunen 2009, 43–45.)

Toimeksiantajan tapauksessa tarve tunnistetaan asiakkaalle tehdyn myynnin kautta ja tarvekartoituksen myötä. Projekti määritellään ja suunnitellaan – kuinka hyvin, siihen palaan tutkimuksen myötä – ja toteutetaan. Projektin päättymisen jälkeen asiakkuutta ylläpidetään tapauskohtaisesti sovitun mukaan. Ylläpito helpottaa uusien tarpeiden kartoittamista ja pysyvää kehitystä.

### 3.2 Projektiviestintä

Projektissa viestitään sen tavoitteista, tuloksista ja niiden soveltamisesta käytäntöön. Projektin osalliset ja sitä lähellä olevat sitoutetaan tehtäviinsä ja projektiryhmään luodaan yhteisöllisyyttä. Kaikissa projektin vaiheissa kirkastetaan sen merkitystä ja tarkoitusta. Projektiviestintää on myös palautteen vastaanottaminen ja hyödyntäminen läpi projektin. (Juholin 2008, 259–260.) Projekteissa viestitään sekä sisäisesti että oleellisille sidosryhmille. Opinnäytetyöni painopiste on lähinnä projektin sisäisessä viestinnässä. Sisäinen viestintä on edellytys toimivalle yrityksen viestintäkokonaisuudelle, joten siitä syystä pidän sitä hyvänä lähtökohtana projektiviestinnän kehittämiseksi.

Viestintä voidaan rinnastaa projektin muihin projektin resursseihin, kuten työkaluihin, aikaan ja ihmisiin. On syytä korostaa viestinnän merkitystä sekä välineenä että voimavarana, sillä toimiva viestintä edistää myös muiden voimavarojen käyttöä projektissa. Viestintä liittyy projektin toimintaympäristönsä ja sen osat toisiinsa ja on siksi jopa erikoisasemassa muihin resursseihin nähden. (Ruuska 2012, 83.)

Viestintä painottuu projektin alussa tavoitteisiin, vastuisiin, organisaatioon, projektisuunnitelmaan, ohjaukseen ja kokouksiin. Toteutuksen aikana se painottuu projektitilanteeseen, muutoksiin, pöytäkirjoihin, tapahtumiin, saavutuksiin, tarkastuksiin ja hyväksyntöihin. Projektin elinkaaren lopussa painopiste siirtyy tuloksiin: käytännön järjestelyihin liittyen päättämiseen ja lopputulokseen, loppuraporttiin, dokumentteihin ja arkistointiin sekä projektin jälkihoitoon. (Pelin 2009, 297.) Ruuskan (2012, 103–104) mukaan viestinnän painopiste on alussa projektiryhmän ja tilaajan välillä, toteutusvaiheessa sisäisessä viestinnässä ja päättyessä jälleen projektin ja ympäristön välillä.

### 3.3 Viestinnän suunnittelu

Viestinnän suunnittelussa valitaan projektin viestintätavat ja suunnitellaan viestien tavoitetta ja sisältöä. Viestinnän suunnittelun olennaisia seikkoja ovat tavoit-

te, kohderyhmä, viestintäkanava, ajankohta, kuka vastaa, kuka tekee, perille menon ja palautteen varmistaminen sekä viestien tallennus. (Pelin 2009, 296–297.) Suunnittelun yhtenä tehtävänä on taata hyvä tiedonkulku ja tiedon saataavuus eri vaiheissa sekä keskustelun ja pohdinnan riittävyys (Juholin 2008, 269).

Projektin osallisia ovat kaikki ne, joilla on jokin intressi, osaaminen tai muu panos, joka on tärkeä projektin etenemisessä (kuten esimerkiksi projektin työntekijät, rahoittajat tai tulosten hyödyntäjät). Suunnittelussa varmistetaan projektiin osallistuvien sitoutuminen ja asiakkaiden tai muiden ryhmien kiinnostuksen herättäminen ja ylläpitäminen. (Juholin 2008, 269.)

Yhtenä suunnittelun tavoitteena on projektin merkityksen kirkastaminen. Viestintä astuu kuvioon jo projektin suunnitteluvaiheessa lyhyenä kuvauksena siitä, mitä projekti sisältää. Suunnittelussa käydään myös läpi palautteen vastaanottamista, analysointia ja hyödyntämistä sekä yhteishengen luomista ja vahvistamista. (Juholin 2008, 269.)

Kaiken kaikkiaan koko projektin suunnittelu on yksi tärkeimmistä vaiheista projektissa, sillä se auttaa koko henkilöstöä hahmottamaan kokonaisuuden ja näin motivoi tehtävään työhön. Toteutusvaiheessa on vaikea karsia kustannuksia tai muuttaa resurssien käyttöä, nekin tulee lyödä lukkoon suunnitteluvaiheessa. (Kettunen 2009, 54.) Hyvä suunnittelu lisää yhteisymmärrystä ja selkeyttää tavoitteita, lisää tehokkuutta ja kommunikaatiota sekä vähentää epävarmuutta ja riskejä. Suunnitelma ei ole koskaan kokonaan valmis, vaan se elää koko projektin elinkaaren ajan. Huono suunnitelma kostautuu projektin myöhemmissä vaiheissa. (Kettunen 2009, 55.)

Virtanen (2009, 49) puoltaa väljempää suunnitelmaa projektin menestymiseksi, sillä liiallinen suunnittelu saa projektit epäonnistumaan karkeasti. Onkin totta, ettei jokaista yksityiskohtaa voida lyödä lukkoon, ja on pystyttävä myös toimimaan joustavasti ja reagoimaan uusiin tilanteisiin. Virtasen (2009, 49) mukaan tässä kohtaa kyse on ennemminkin onnistumisen kriteereistä, jotka eivät voi olla itsestäänselvyksiä sillä ne ovat aina tilanteen mukaan muuttuvia. Näkemykseni

mukaan yksi toimeksiantajan eduista on kyky reagoida tilanteen vaatimalla tavalla.

### 3.4 Viestinnän sisällöt

Projektin alussa suunnitellaan keskeiset viestinnän sisällöt projektin eri vaiheisiin, vaikka joissain tapauksissa ne voivat syntyä luonnostaankin (Juholin 2008, 270). On tärkeää määritellä vastuut projektin etenemisessä sekä tähdentää jokaisen vastuuta itseohjautuvasta tiedon etsinnästä ja jakamisesta (Juholin 2008, 271). Parhaimmataan järjestelmät tai toimintatavat eivät tue projektia ilman jokaisen osallisen oma-aloitteisuutta.

Projektin **tarina** ja **perusviestit** kuvaavat projektin keskeisimpiä asioita. Tällaisen lyhyen ja ytimekkään projektin kuvauksen muodostaminen myös kirkastaa projektin tehtävän. Kiteytetty viesti välitetään projektin osallisille, jotka omaksuvat ja sisäistävät tämän niin hyvin, että viestiä voidaan toistaa luontevasti projektin aikana. (Juholin 2008, 258.)

**Profilointi** voidaan työyhteisössä käsittää jatkuvana systemaattisena viestintänä, jolla vaikutetaan yhteistyöryhmien mielikuviin ja luodaan imago. Projektissa profilointi käsitetään hieman suppeammin, eikä tällaiseen välilliseen hyötytoimintoon välttämättä satsata tarpeeksi voimavaroja. Projektin profiloinnilla organisaatio tuo itsensä tykö käyttäjäorganisaatiolle - toimeksiantajan tapauksessa asiakkaalle - ja pyrkii antamaan mahdollisimman luotettavan kuvan toiminnastaan. Projektisuunnitelmaa tehdessä on syytä pohtia, millaista imagoa projektille ja organisaatiolle halutaan luoda. Jos on tarpeellista, voidaan myös pitää tarkoituksellisesti matalaa profiilia. Säännöllinen yhteydenpito asiakkaaseen heti projektin käynnistymisestä lähtien luo myös positiivista imagoa. (Ruuska 2012, 90–91.)

**Informointi** eroaa sisäisestä markkinoinnista ja profiloinnista painottumalla uutisten välitykseen, jossa ikäviäkään asioita ei voida jättää pois. On projektille eduksi, että siitä tietää koko organisaatio, sillä informointi vähentää projektiin kohdistuvaa kritiikkiä. (Ruuska 2012, 91–92.) Toimeksiantajan tapauksessa in-

formointiin kuuluvat säännöllinen tiedottaminen, raportointi ja yhteydenpito asiakkaaseen, jolle projektia eli tilattua tuotetta tai palvelua kulloinkin toteutetaan.

On tyypillistä, että alussa ja lopussa viestitään tehokkaasti, mutta itse työprosessin aikana viestintä on liian vähäistä. Informointi projektissa korjaa ja ennaltaehkäisee verkostojen kautta saatua mahdollisesti virheellistä tai perätöntä tietoa, joiden syynä ovat olleet esimerkiksi henkilöristiriidat. (Ruuska 2012, 93.)

**Perehdyttämistä** tarvitaan uusien työntekijöiden kohdalla työyhteisöön sopeutumiseen ja työsisällön oppimiseen sekä vanhojen työntekijöiden kohdalla muutuvaan työsisältöön, työkiertoon ja uusien menetelmien käyttöönottoon (Ruuska 2012, 94). Jatkuva perehdyttäminen on tarpeellista erityisesti, kun erilaisia projekteja eli asiakastapauksia on koko ajan ja useita. Jokainen projekti on ainutlaatuinen ja vaatii kaikkien osallisten perehdyttämistä enemmän tai vähemmän.

Kaiken kaikkiaan perehdyttäminen tukee sekä vanhoja että uusia työntekijöitä - projektin johtoa unohtamatta - yhteisöllisyyden luomisessa, yhtenäisten toimintatapojen sopimisessa sekä tietojen hankinnassa. Perehdyttämisen jälkeen jokainen projektin osallinen tietää, miksi projekti on asetettu, mitä lopputuloksia odotetaan, kuka projektin tilaa, miten oma rooli sijoittuu projektiin sekä mitä omalta osalta odotetaan (Ruuska 2012, 98). Paras tilanne perehdyttää on projektin aloitustilaisuus eli kick-off, jossa käydään läpi projektin tavoitteet ja organisointi, tiedonvälitys- ja kokouskäytäntö, dokumentointi ja raportointi sekä projektin ohjeet, standardit ja työmenetelmät. (Ruuska 2012, 97.)

### 3.5 Viestinnän kanavat

Projektin alussa sovitaan pelisäännöt eri foorumien käytöstä projektin aikana. Osallisille on oltava selvää, miten tietoa tuodaan, raportoidaan, miten tietoon reagoidaan, millä viiveellä viestit luetaan ja niihin vastataan sekä miten palaverihin valmistaudutaan. (Juholin 2008, 270-271.) Kanavat ja foorumit ovatkin tärkeä osa projektin viestintäsuunnitelmaa.

Juholin (2008, 270-271) luettelee viestinnän foorumeiksi seuraavat: fyysinen tai virtuaalinen työtila, sisäiset verkostot, intranet ja internet, poikkitieteelliset kollegaverkostot, puoliviralliset foorumit eli kahvitauot ja viikkopalaverit, viralliset foorumit eli kokoukset, seminaarit ja tiedotteet, sekä sosiaalinen media eri muodoissaan. Projektiviestinnässä fyysinen työtila tukee projektin sisäistä viestintää, ja virtuaalisella työtilalla voidaan helpottaa dokumentointia sekä poissaolojen tai välimatkojen aiheuttamia tietokatkoksia henkilöltä toiselle. Kahvitauoilla ja palaverissa on hyvä päivittää tietoja jokaiselle projektin osalliselle projektikohtaisesti sekä hahmottaa kokonaistilannetta kaikista meneillään olevista projekteista koko organisaatiolle. Viralliset foorumit ja sosiaalinen media ovat enemmänkin markkinointiin ja asiakasviestintään tarkoitettuja.

Kaikissa viestinnän foorumeissa on hyvä muistaa **dokumentointi**, jotta tärkeä puhuttu tieto saadaan talteen. Nykyaikana viestien ajankohta ja tallennus eivät liene ongelma, sillä viestintä painottuu suurelta osin sähköpostiin sekä viesteihin sosiaalisessa mediassa tai muissa vastaavanlaisissa verkostoissa. On paljon tarjontaa erilaisista ryhmätyötä tukevista työkaluista, ja ne voivat perustua projektinhallintaan, myynninohjaukseen, asiakkuudenhallintaan, tiedostojen jakamiseen tai pikaviestintään. Suurin haaste uuden järjestelmän käyttöön otossa on organisaation sitouttaminen sen käyttämiseen. Siksi ei kannata valita kaikkein mutkikkainta sovellusta, vaan tyytyä yksinkertaiseen projektivälineeseen, johon on helppo perehdyttää työntekijät ja saada käyttökynnystä alemmas. Järjestelmään kouluttamista ei saa unohtaa helponkaan järjestelmän kohdalla. (Soininen ym. 2010, 61–62.)

Nykyajan trendi on, että lähes kaikki tiedon käsittely ja projektihallinnan ohjelmistotkin toimivat internetissä. Internetin käyttö on nykyään lähes välttämätöntä, itsestään selvää ja jokapäiväistä. Erilaiset yhteyslaitteet ovat helppokäyttöisiä ja internetin saatavuus on avannut uusia mahdollisuuksia helpottamaan tiedon kulkua pitkilläkin etäisyyksillä. (Pelin 2009, 348.) Projektiryhmän jäsenet voivat työskennellä eri kaupungeissa tai jopa eri puolilla maapalloa, mutta internetin avulla voidaan pitää yhteyttä ja kaikki ajan tasalla reaaliaikaisesti.

Viestintäkanavien suunnittelussa on syytä huomioida Isohookanan (2007, 226) näkökulma kanavien määrästä. Vaikka usein on tarkoituksenmukaista yhdistellä erilaisia kanavia varmistamaan sanoman perille meno ja tukemaan viestintää, liika kanavien määrä voi vaikeuttaa viestintää. Liian monet viestintäkanavat voivat olla turhia ja viedä enemmän aikaa aiheuttaen turhaa kuormitusta viestien vastaanottamiseen. (Isohookana 2007, 226.)

### 3.6 Viestinnän arviointi

Projektin alussa suunnitellaan viestinnän toimivuuden arviointi sopimalla muutama tavoite, joita seurataan projektin aikana. On tärkeää sopia, arvioidaanko tavoitteiden toteutumista koko projektin ajan pitkin matkaa vai tietyin väliajoin. (Juholin 2008, 271-272.)

Viestinnän toimivuutta on hyvä arvioida kaiken aikaa, jotta voidaan puuttua mahdollisiin ongelmatilanteisiin nopeasti sekä tehostaa viestintää paremmaksi (Juholin 2008, 271). Mikäli projektin alussa on sovittu viestinnän toimivuuden arvioinnista esimerkiksi kerran kuukaudessa, pysytään sovituksessa projektin aikana. Projektin raportoinnista varten toimivan järjestelmän valintaan ja luomiseen kannattaa panostaa, sillä sekä asiakas että projektin johtoryhmäkin odottavat ajan tasalla olevaa informaatiota projektista. Kaikkea tapahtuvaa ei ole tarpeen raportoida, vaan ensisijaisesti ongelmakohtat, jotka vaativat toimenpiteitä (Pelin 2009, 294–295).

### 3.7 Projektin johtaminen

Projektipäällikön rooli tiedottajana koetaan projektiryhmän näkökulmasta hyvin keskeisenä (Pelin 2009, 294). Hänellä onkin useita eri rooleja projektissa toimiessaan. Projektiryhmän suhteen hän on esimies. Erityisesti pienissä projekteissa päällikkö on usein vahvemmin asiantuntijan roolissa. Asiakkaan suuntaan hän on taas myyjän roolissa. Kokouksissa ja neuvotteluissa korostuu neuvottelijan rooli ja sopimusten ja alihankintojen suhteen tilaajan rooli. Yksi olennaisim-

mista tehtävistä projektipäälliköllä on tiedottajan rooli: projektiryhmä tulee varustaa informaatiolla, projektista tulee raportoida johdolle, tietoa tulee välittää sidosryhmien kesken ja tarvittaessa välittää myös ulospäin. (Pelin 2009, 274–275.)

Projektipäällikkö tarvitsee valtavasti erilaista osaamista. Projektipäällikön taitoalueet jaetaan loogiseen osaamiseen, inhimilliseen osaamiseen ja tekniseen osaamiseen. Loogisessa osaamisessa korostuvat päätöksenteko, systemaattisuus, intuitio ja looginen ajattelu. Inhimillisessä osaamisessa taas olennaisia ominaisuuksia ovat tiimin luominen, itseluottamus, johtajuus ja empaattisuus. Tekninen osaaminen liittyy projektin sisältöön, projektinhallintaan, koulutukseen ja kokemukseen. Tavallisia puutteita projektipäälliköiden toiminnassa ovat puutteellinen taito delegoida, toimiminen liian yksin, päättämättömyys tai hitaat päätökset, ajankäytön hallitsemattomuus sekä ihmisten unohtaminen ja teknisesti orientoituminen. (Pelin 2009, 275–276.)

Projektin ominaispiirteitä ovat monenlaiset toiminnot yhteistyössä asiakkaiden ja muiden ulkopuolisten sidosryhmien kanssa. Koska nämä erilaiset tehtävät ovat usein rinnakkaisia, projektit vaativat niiden johtajalta tarkkuutta ja täsmällisyyttä (Kettunen 2009, 21). Projektipäällikön työ vaatiikin monen asian eteenpäin viemistä yhtäaikaaisesti. Kykyyn hoitaa useita asioita samanaikaisesti vaaditaan taitoa delegoida, keskittyä olennaiseen sekä edistää eri asioita eri projekteissa samaan aikaan. Projektipäällikön pitäisi myös pääsääntöisesti olla tavoitettavissa, mistä johtuen on opittava sietämään katkoksia työssä. (Kettunen 2009, 31.)

Projektipäällikön on oltava päämäärätietoinen, mikä näkyy vahvasti tehtävään sitoutumisena ja halukkuutena saattaa tehtävä loppuun saakka ratkaisemalla samalla mahdolliset ongelmatilanteet. Täsmällinen ja tarkka projektipäällikkö hallitsee suuren määrän tehtäviä, on tietoinen kokonaistilanteesta ja huolehtii siitä, että annetut tehtävät tulevat tehdyiksi. Vahva itsetunto auttaa projektipäällikköä selvittämään ristiriitatilanteita ja kohtaamaan kritiikkiä. Päällikön on organisoitava projektille selkeät toimintatavat, mikä vaatii kykyä johtaa ihmisiä ja halua toimia esimiehenä. (Kettunen 2009, 29–30.)

Hyvää neuvottelutaitoa ja esiintymiskykyä tarvitaan projektin esittelyyn, neuvotteluun asiakkaan kanssa, projektin sujuvaan eteenpäin viemiseen sekä tehokkaaseen päätöksentekoon. Vaikeatkin asiat on osattava nostaa esille, mikä vaatii uskallusta puuttua asioihin. Projektipäällikön tulisi nostaa ongelmat ensimmäisenä esille ja poistaa ne, ennen kuin ne paisuvat. Jatkuva keskustelu ryhmän jäsenten kanssa auttaa ongelmien paikantamisessa. (Kettunen 2009, 30–31.)

Projektipäälliköllä tulee olla langat käsissään, ja joskus on pystyttävä kieltäytymään ja rajaamaan epäolennaiset asiat pois projektista. Tämä koskee myös projektipäällikön omaa työtä: liian montaa projektia ei kannata yrittää ohjata samanaikaisesti, jotta laatu ei kärsi. Projektipäällikön tulee myös osata kohdata epäonnistumisia muistaen, että niistä oppii jatkoa varten. Parhaiten projektipäällikön ominaisuuksia voi harjoittaa käytännön työssä omia työtapojaan arvioiden. (Kettunen 2009, 31–32.)

### 3.8 Viestinnän haasteet

Tietotyö tai asiantuntijatyö voidaan määritellä uuden luomiseksi, kehittämiseksi ja ongelmanratkaisuksi. Luovuuden uhkana ovat kiire, paine sekä jatkuvat vaatimukset kustannustehokkuudesta. Kustannustehokkuutta mitataan työhön käytetyllä ajalla erilaisten mittareiden avulla, eikä luovuuteen vaadittavia joutenoloja, hetken miettimistaukoja, ei pidetä tehokkaana työskentelynä. (Juholin 2008, 34.) Nykypäivän etätyömahdollisuudet vaikeuttavat työnteon valvomista, joten käyttöön on otettu erilaisia järjestelmiä, joihin merkitään käytetty aika.

Nykypäivän työnteossa on yleistä, että se tapahtuu tiimeissä, projekteissa, yhdessä muiden kanssa. Tietotyön tekijän työssä sidosryhmät ovat tärkeitä, ja työtä tehdään monenlaisissa yhteistyömuodoissa lähellä asiakasrajapintaa. Työnteko vaatii jatkuvaa kommunikointia ja muiden huomioon ottamista. Työn projektinomaisuus on oleellista tietotyölle: vaihtuvat tehtävät, tavoitteet, kumppanit ja asiakkaat, vaihtuvat ja usein päällekkäiset projektit sekä pitkät työpäivät

ja riippuvuus tietotekniikasta kuuluvat tietotyön luonteeseen (Juholin 2008, 34–36).

Verkostot organisaation sisällä, organisaatioiden välillä tai poikkitieteellisesti ovat tietotyöläiselle tärkeitä. Tiimeihin ja projekteihin voidaan verkostojen avulla etsiä joka kerta juuri sopivat henkilöt, ja tiimeistä saadaan näin mahdollisimman osaavia. Verkostot ja verkottuminen ovat moniulotteisia käsitteitä, ja tämän päivän yksi oleellisimpia asioita. (Juholin 2008, 35.)

Tietotyöläinen on osa tiedon tuottamista eli kommunikointia. Yksikään tiimin jäsen ei voi väittää, ettei omaisi vastuuta viestinnästä. Esimiesten ongelmana on usein tiedon panttaaminen tietoisesti tai tiedostamatta. Mikäli esimies tietää enemmän kuin muut, hän on avainasemassa tiedon vaihdannassa: tiedot ja kokemukset joita muilla ei ole, tiedot joita muut eivät osaa etsiä tai tiedot joita hankala saada muualta kuin häneltä. (Juholin 2008, 92–93.)

Huonosti toimiva viestintä ei ole harvinaista. Se voi aiheuttaa yrityksessä työpa-hoinvointia ja työtehon laskua. Puutteellisen viestinnän vaikutukset ovat seuraavanlaisia:

- huonot valmiudet reagoida muuttuviin tilanteisiin
- haluttomuus ottaa vastuuta projektissa
- puutteellinen ennakointi
- aikataulujen venyminen,
- vuorovaikutuksen puuttuminen niin yrityksen sisällä kuin asiakkaan kanssa
- väärinkäsitykset ja virheellisten tietojen leviäminen
- päällekkäin tekeminen
- epätasainen työn jakautuminen.

Projektin suunnittelu ei ole hallinnassa, mikäli projektissa ilmenee joitain seuraavista esimerkeistä: sopimusajoista myöhästely, jatkuva kiire ja ylityöt, projektien priorisointi ja resurssien vaihtelevuus, projektien toimittaminen keskeneräisenä, aikataulujen tiheä muuttuminen sekä törmääminen ongelmiin, jotka olisi ollut mahdollista ehkäistä jo ennalta. Eri tutkimuksissa on huomattu suunnittelun

lyhentävän projektin toteutusta kymmeniä prosentteja. Ei siis pidä paikkansa, että suunnittelulle ei ole aikaa, koska on kiire tehdä töitä. Yhden päivän aikana voi tehdä joko yhden työpäivän verran projektin töitä tai tehdä projektisuunnitelman ja vaikuttaa projektin valmistumiseen kuukausilla. (Pelin 2009, 85–86.)

Riski on mahdollinen negatiivinen poikkeama projektin tavoitteista. Riskejä sisältyy usein teknisiin, aikataulullisiin sekä taloudellisiin seikkoihin. Organisaatio, henkilöt ja tiedonkulku sisältävät myös riskejä. Mikäli hankintoja tehdään ulkopuolisilta toimittajalta, on siinäkin omat riskinsä. Lisäksi riskejä sisältyy asiakkaaseen tai asiakasyritykseen ja tehtyyn sopimukseen. Toteutunut riski on ongelma, joka vaatii toimenpiteitä ja päätöksentekoa. (Pelin 2009, 226.)

Viestintä vaikuttaa projektin muihin resursseihin suuresti. Hyvä riskienhallinta auttaa vähentämään epäonnistumisia, lieventämään niiden seurauksia ja valmistelemaan viestintää toimivaksi koko projektin ajan. Suunnittelun merkitystä ei koskaan voida korostaa liikaa, sillä aina valtaosa projekteissa ilmenevistä ongelmista johtuvat valmistelun puutteesta (Kettunen 2009, 56). Tämä pätee myös viestintään. Myös Pelin (2009, 39) puhuu suunnitelmallisuuden puolesta luetellessaan projektien sudenkuoppia: suunnitelmallisuuden ja valvonnan puuttuminen, ohjausmenetelmien käytön osaamattomuus, projektiohjeiston puuttuminen, epämääräiset tavoitteet, puutteelliset informaatiojärjestelmät ja riskianalyysin unohtuminen aiheuttavat hankaluuksia projektissa viestimiselle ja projektin onnistumiselle.

Viestinnässä voi olla useita virhelähteitä, mikä myös hankaloittaa osaltaan projektien etenemistä. Viestin vastaanottaja ei ehkä keskity kunnolla viestin lukemiseen tai kuuntelemiseen. Viestin sanoma on voitu myös muotoilla epäselvästi ja ehkä kiireessä, eivätkä ydinkohdat tule esille riittävästi, mikä aiheuttaa useita tulkintamahdollisuuksia viestille. Hankalissa tapauksissa viesti katoaa matkalla tai sitä muutetaan tahallaan. (Pelin 2009, 296.)

Viestin kulussa lähettäjän ja vastaanottajan välillä on häiriöitä, jotka vaikeuttavat viestin toimittamista sekä sen ymmärtämistä. Keskeisimpänä viestinnän epäonnistumisen tai väärin ymmärtämisen syynä voidaan pitää huonoa kuuntelemista.

Kuuntelemista tulisi harjoitella, ja esittää rohkeasti kysymyksiä epäselvistä kohdista viestissä. Kysymysten esittäminen myös tukee viestin lähettäjää asioiden kiteyttämisessä ja virhetulkintojen korjaamisessa. Asioiden kyseenalaistaminen ja vuorovaikutuksen synnyttäminen auttaa asioiden painumista muistiin voimakkaammin. (Pelin 2009, 296–297.)

## 4 SUPER ANALYTICS OY

### 4.1 Yritys, viestintäkanavat ja tavoitteet

Super Analytics Oy on internet-analytiikan yritys, joka on perustettu vuonna 2012. Yritys tarjoaa asiakkailleen analyttistä tietoa ihmisten verkkokäyttäytymisestä. Yrityksellä on alan huippuosaajia sekä pitkälle tuotteistetut palvelut internet-analytiikassa ja digitaalisessa markkinoinnissa. Yritys on kasvanut nopeasti yhdeksi merkittävimmistä internet-analytiikan palveluntarjoajista Suomessa.

Yrityksen palvelutuotteet voidaan jakaa neljään kategoriaan: valmiit tuotteistetut palveluratkaisut, markkinoinnin työkalu SuperBrain, yrityskohtaiset konsultoinnit ja räätälöidyt koulutukset. Yrityksen palvelutuotteilla on laajasti suomalaisen elinkeinoelämän käyttäjiä. Asiakkuudet ovat tuotekehityksen kautta laajentuneet myös kansainvälisille markkinoille. Asiakasreferenssejä ovat muun muassa Toyota, Otavamedia, Projecta Oy, Oy Roberts Ab, Proviter Oy, Big Bank ja Music TV.

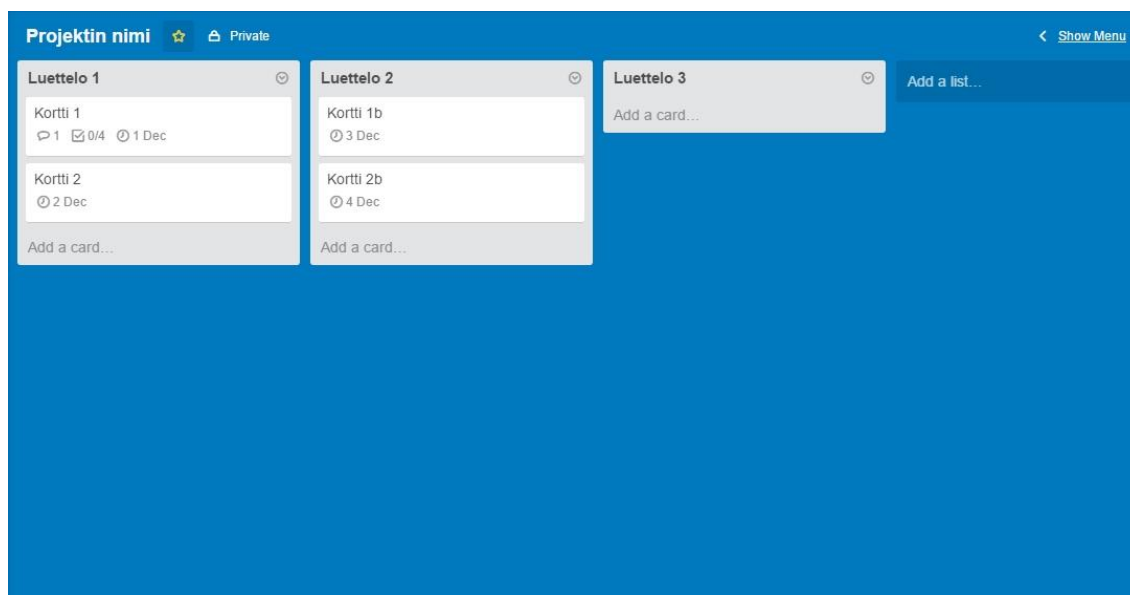
Keväällä 2015 lanseerattu markkinoinnin työkalu SuperBrain on herättänyt merkittävää kiinnostusta kansainvälisissä asiakkaissa. Johdon arvio liikevaihdon kasvusta vuoteen 2016 mennessä on +200% eli 1,2 miljoonaa euroa, mikäli tuotekehitys ja kansainvälistyminen etenevät suunnitelmien mukaisesti. Yrityksen liikevaihto kasvoi 2013-2014 yli 350%, ja henkilökunnan lisäyksistä huolimatta kannattavuus on säilynyt hyvänä. Vuonna 2013 yritys työllisti neljä työntekijää, vuonna 2014 jo 15 ja vuonna 2015 taas 18.

Super Analytics Oy käyttää projekteista viestiessään lukuisia eri kanavia. Käytössä ovat muun muassa puhelut, tekstiviestit, chat, sähköposti, eri laajuiset palaverit eri tilanteisiin joko kasvotusten tai videoneuvotteluna, Google Drive, Trello sekä muut järjestelmät osittain asiakaskohtaisesti. Toimeksiantajan tavoitteena on opinnäytetyön myötä saada tietoa siitä, miten projektien viestintää tulisi kehittää sekä miten Trellon käyttöä voisi tehostaa.

## 4.2 Trello -projektinhallintajärjestelmä

Trello on vuonna 2011 kehitetty yksinkertainen, mutta hyödyllinen selainpohjainen projektinhallintajärjestelmä. Järjestelmän mobiiliversio on saatavilla tällä hetkellä iOS- ja Android-laitteille. Palvelu perustuu tauluihin, luetteloihin ja kortteihin. Niihin voidaan sisällyttää liitetiedostoja, äänestyksiä, tarkistuslistoja ja tavoitepäivämääriä. Trellon perusversio on ilmainen, mutta saatavilla on myös maksullinen Business Class –versio, joka kehitettiin vuonna 2013. (Silmälä 2015.)

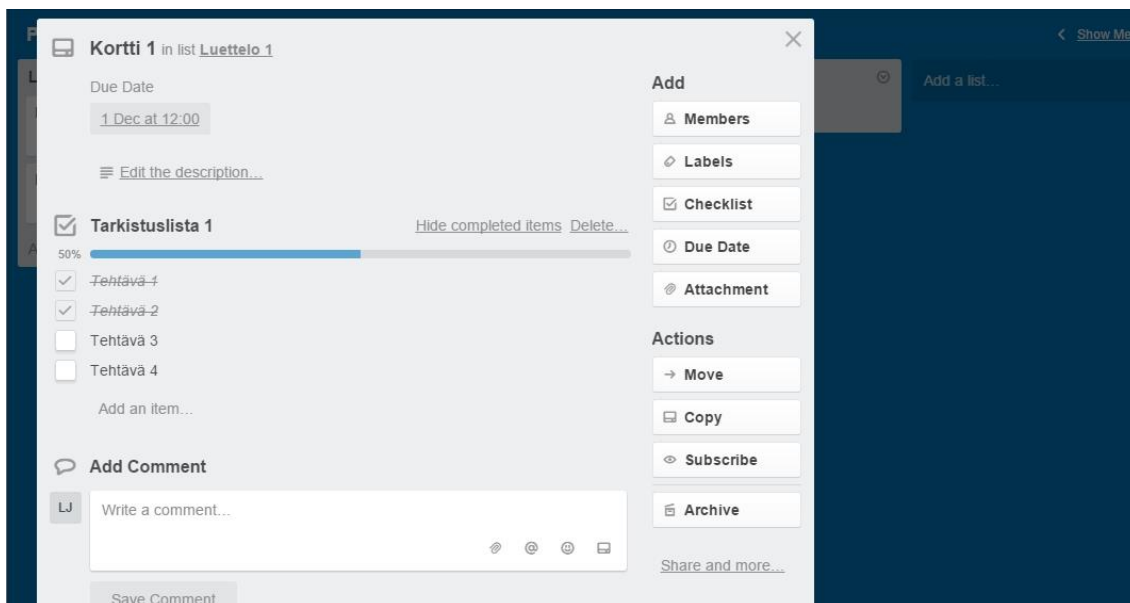
Trellossa **taulu** (board) voi kuvata yhtä projektia tai tehtäväkokonaisuutta. Taululle lisätään **luettelo** (list), johon voidaan lisätä **kortti** (card). Useat luettelot ja kortit taulussa muodostavat tehtäväkokonaisuuden yleiskuvauksen, ja hyvin toteutettuna se auttaa projektin etenemisen viestimisessä. Yhteenvedo-näkymät korteista ja projektikohtaiset kalenterinäkymät auttavat yleissilmäyksen luomisessa. Tein Trellon hahmottamiseksi yksinkertaisen malliprojektin pohjan, jonka kautta esittelen järjestelmää kuvissa 1-5.



Kuva 1. Trellon taulunäkymä.

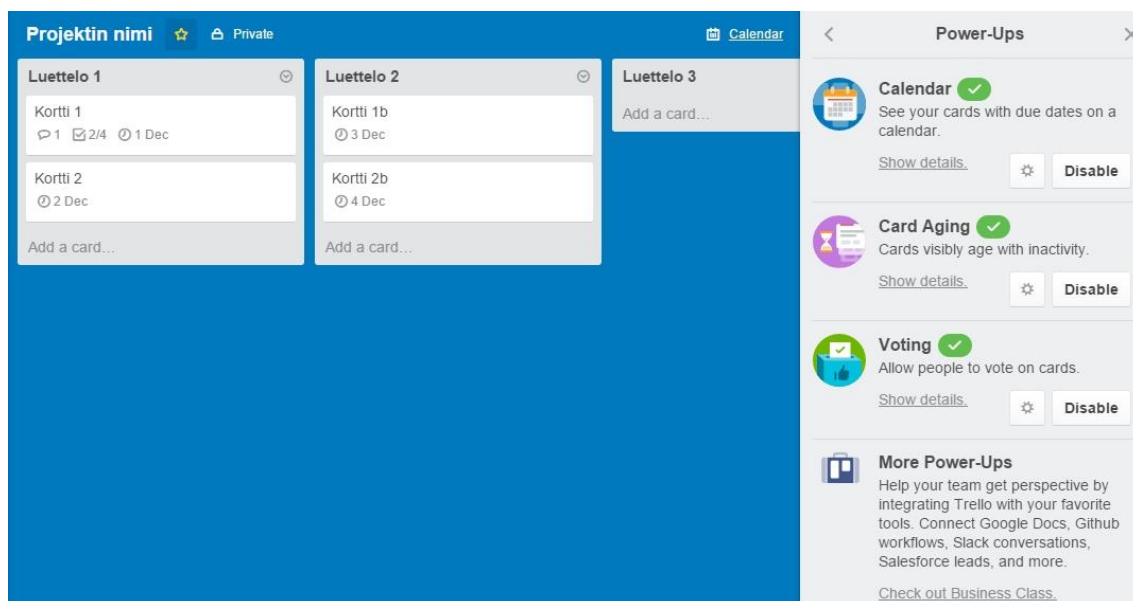
Projektin hahmottaminen Trelloon aloitetaan tyhjästä taulusta luomalla projektille nimi. Oikean reunan valikosta voi lisätä projektille jäseniä (add members),

muuttaa taulun värejä tai lisätä toimintoja. Kuvassa 1 on yksinkertainen esimerkkiprojekti. Tyhjälle taululle lisätään luettelot ja kortit. Korttien toiminnot ja lisätiedot näkyvät, kun kortti avataan (kuva 2).



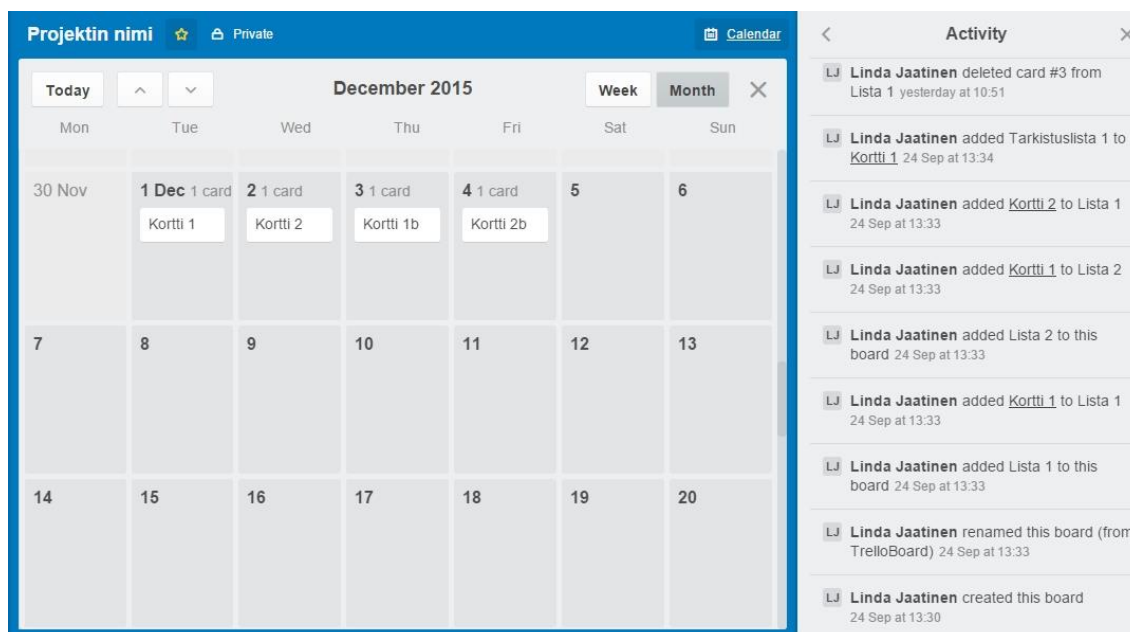
Kuva 2. Trello:n avattu kortti.

Kortti avautuu taulun päälle hiiren painalluksesta kuten kuvassa 2. Korttiin voidaan erikseen liittää jäseniä (add members), luoda tarkistuslistoja (add checklist), määrittää eräpäivä (add due date) ja lisätä liitteitä (add attachment) sekä se voidaan lokeroida värin mukaan (add labels). Kortti voidaan myös siirtää (move), kopioida (copy) tai arkistoida (archive). Seuraamalla (subscribe) korttia sen tapahtumista saa tarkemmat ilmoitukset järjestelmään ja halutesaan myös sieltä sähköpostiin. Korttiin voi kommentoida ja kommentteihin voi merkitä (mention) muita projektin jäseniä. Kortin alareunasta näkee sen oman tapahtumalistan (activity).



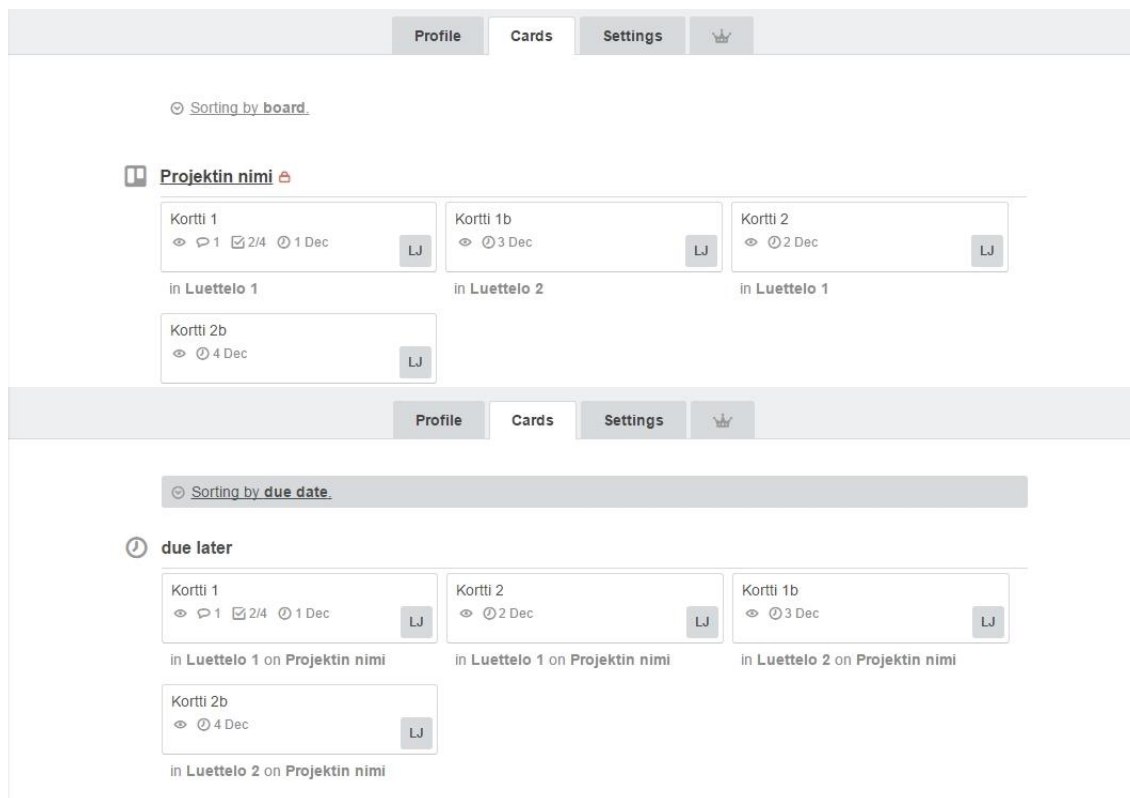
Kuva 3. Trellon lisätoimintoja.

Tauluihin saa liitettyä lisätoimintoja projektin valikosta kuten kuvassa 3. Tilanteen mukaan voi olla projektille hyödyksi käyttää kalenterinäkymää (calendar), visualisointia korttien luomispäivän mukaan (card aging) tai äänestystä korteissa (voting). Maksullisessa Business Class –versiossa on lisää toimintoja, kuten mahdollisuus yhdistää järjestelmä muiden työkalujen kuten Google Docsin kanssa. Näitä ei kuitenkaan välttämättä tarvita, vaan ilmaisversion kekseliäs hyödyntäminen riittää yrityksen tarpeisiin.



Kuva 4. Trello:n kalenterinäkö ja tapahtumaloki.

Kun kalenterinäkö on lisätty projektiin kuvassa 3 esitetyistä lisätoiminnoista, korttien eräpäiviä voidaan tarkastella viikon tai kuukauden tarkkuudella. Kuvassa 4 vasemmalla puolella on kalenterinäkö kuukauden skaalalla ja oikean reunan valikosta näkyy koko taulun eli projektin tapahtumaloki. Valikon voi halutessaan piilottaa tai pitää esillä. Kalenterinäkö toimii projektikohtaisesti ja auttaa hahmottamaan yhden projektin aikataulun hahmottamista. Monen eri projektin ollessa käynnissä yhtä aikaa saa Trellosta esiin oman tilin alavalikosta yhteenvedon kaikista korteista, kuten kuvassa 5.



Kuva 5. Trellon yleissilmäys eri projektien korteista.

Korttien yhteenveto auttaa käyttäjää hahmottamaan kokonais kuvan niistä projekteista, joissa hän on mukana. Yhteenvedon voi järjestää projektikohtaisesti (sorting by board), jolloin kortit näkyvät taulujen nimien alla omissa ryhmissään, kuten kuvan 5 yläosassa. Toinen vaihtoehto on järjestää kortit eräpäivän mukaan (sorting by due date), jolloin eri taulujen kortit näkyvät yhteenvedossa viikon sisällä erääntyvissä (due in the next 7 days), kuukauden sisällä erääntyvissä (due in the next month), myöhemmin erääntyvissä (due later), jo erääntyneissä (overdue cards) ja korteissa ilman eräpäivää (cards with no due date). Henkilön täytyy olla lisätyinä jäseneksi (add member) eli merkittynä tiettyyn korttiin, ennen kuin se voi näkyä kaikkien projektien korttien luettelossa.

## 5 HAASTATTELUJEN TOTEUTTAMINEN

### 5.1 Teemahaastattelu menetelmänä

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Super Analytics Oy:n projektiviestinnän nykytila ja projektinhallintajärjestelmä Trellon käyttöönoton vaikutukset viestintään. Valitsin opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi teemahaastattelun, ja haastatteleamalla viittä Super Analyticsin työntekijää sain joustavasti paljon aineistoa. Teemahaastattelu-nimi ei sido haastattelua kvalitatiivisiin tai kvantitatiivisiin menetelmiin, vaan kertoo sen, että haastattelu etenee tiettyjen teemojen varassa (Hirsjärvi & Hurme 2004, 48).

Tutkimusmenetelmänä haastattelu tukee opinnäytetyön aihetta muun muassa joustavuutensa ja monipuolisuutensa ansiosta. Haastattelu sopii tutkimusmenetelmäksi, kun tutkimustilanteessa haastateltava on subjekti, joka luo merkityksiä aktiivisesti. Vastausten tarkentaminen ja perustelujen pyytäminen on myös helppoa haastattelulla kuin esimerkiksi kyselylomakkeella. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 35.) Oli jo etukäteen tiedossa, että aihe tulee tuottamaan monitahoisia ja monen suuntaisia vastauksia, joita ei pysty välttämällä kyselylomakkeella saamaan selville. Tutkimukseen voi mahdollisesti liittyä tai se voi paljastaa myös arkoja aiheita, mitä tulee kommunikointiin muiden ihmisten kanssa ja mielipiteisiin muiden toiminnasta. Myös nämä ominaisuudet tukevat haastattelumenetelmän valitsemista, vaikkakin joissain tilanteissa kyselylomakkeen anonyymi ja etäinen lähestymistapa voisi tukea viestinnän nykytilan ja mielipiteiden kartoittamista paremmin (Hirsjärvi & Hurme 2004, 35). Haastatteluaineiston analysoinnissa ei käsitelty haastateltavien nimiä, mistä kerroin heti haastattelun alussa. Oli tärkeää saada haastateltavat puhumaan rehellisesti.

### 5.2 Valmistautuminen

Haastattelijalta vaaditaan taitoa ja kokemusta, jotta voidaan toimia joustavasti tilanteen mukaan ja minimoida virhelähteitä (Hirsjärvi & Hurme 2004, 35). Luin

haastattelumenetelmistä ja valmistelin haastattelurungon. Kouluttautumisen sijaan harjoittelin tilannetta haastattelemalla koehenkilöä, jonka kanssa kävimme läpi suoriutumiseni ja sujuvuuteni. Tätä kautta kehityin ja sain hyvää käytännön tietoa oikeita haastatteluja varten. Keskityin etukäteen jo siihen, että kuuntelen ja reagoin tilanteen vaatimalla tavalla esimerkiksi tarkentavien kysymysten kanssa ja etten johdattelisi haastateltavia kysymyksilläni millään tavalla. Olin myös opetellut kysymykset sujuvasti ulkoa, jotta pystyn joustamaan niiden järjestyksestä tarvittaessa tilanteen mukaan.

### 5.3 Haastattelun runko

Haastattelun kaikkia näkökohtia ei ollut etukäteen lyöty lukkoon. Vastaukset eivät myöskään sitoutuneet esimerkiksi tiettyihin vastausvaihtoehtoihin, ja kysymysten järjestystä voitiin vaihdella. Edellä mainitut ominaisuudet liittyvät nimenomaan puolistrukturoituihin haastatteluihin: teemahaastattelussa aihepiirit ovat kaikille samat, mutta kysymysten muotoa ja järjestystä ei ole määritelty niin tarkasti kuin muissa puolistrukturoiduissa haastatteluissa. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 47–48.)

Haastattelun kysymykset eriteltiin projektin eri vaiheisiin ja piirteisiin, ja jokaisessa oli lista tarkentavia kysymyksiä. Haastattelurunko (joka on opinnäytetyön liitteenä) suunniteltiin palaverissa Super Analyticsin toimitusjohtajan ja projekti-johtajan kanssa.

Ensimmäisessä kysymyskokonaisuudessa käsiteltiin tiedon saantia ennen kuin varsinainen handover eli projektin aloituspalaveri on pidetty. Tarkoituksena oli kartoittaa sitä, miten ja kuinka hyvin haastateltavat kokivat saavansa tietoa asiakkaan taustasta ja tavoitteista, projektin budjetista, aikataulusta ja henkilöistä jotka siinä työskentelevät, ja projektin rooleista sekä omasta roolistaan.

Toisessa kysymyskokonaisuudessa siirryttiin vaiheeseen, jossa projekti on jo käynnissä. Kartoitettiin siis lähes samojen kysymysten avulla tiedonsaannin helppoutta ja tapaa nimenomaan projektin aikana. Tähän liittyivät myös kaikki mahdolliset muutokset esimerkiksi asiakkaan toiveesta. Tässä vaiheessa pro-

jektia informaatiokatkokset ovat herkimmin yleisiä esimerkiksi seuraavissa asioissa: kuka tekee, mitä tekee, mikä muuttui, tietääkö kaikki ja kuka yleensäkin tietää.

Kolmas kysymyskokonaisuus käsitteli projektinohjausjärjestelmä Trellon hyötyä projektiviestinnässä. Haluttiin siis tietää, kuinka hyvin haastateltavat saavat tietoa projektin etenemisestä ja muista yksityiskohdista Trellon avulla. Oli oleellista tietää, onko Trello koettu mielekkääksi ja hyödylliseksi projektien kasassa pitämiseen.

Neljäs kysymys käsitteli kommunikaatioon vaikuttavia tekijöitä. Kartoitettiin seikkoja, joilla on vaikutusta projektiviestintään sekä millaisia nuo vaikutukset ovat. Kysymyksessä käytiin läpi seuraavat vaikuttavat tekijät: työnjohto, käytettävissä olevat työkalut, työkaverit, myynnin ja konsultoinnin välinen kommunikaatio sekä oma viitseliäisyys.

Viimeiseksi myyjiltä kysyttiin, kuinka monta kertaa he keskustelevat asiakasprojektista konsultin kanssa, ja konsulteilta kysyttiin sama toisin päin. Erityisesti tässä kohtaa tuli esille tutkimuksen painottuminen nimenomaan myynnin ja konsulttien välisen viestinnän kehittämiseen.

#### 5.4 Haastattelujen toteutuminen

Haastattelujen sopiminen hoitui helposti Google-kalenterin ja sähköpostiviestittelyn avulla. Toimitusjohtaja määräsi haastateltavat myynnin ja konsultoinnin puolelta etukäteen, ja otin heihin yhteyttä sopiakseni ajat. Koska haastateltavat olivat kiinnostuneita projektistani, aikoja oli helppo sopia, eikä ketään tarvinnut painostaa tai suostutella. Haastatteluajat olivat aamupäiviä, ja paikkoina haastatteluille toimivat Triviumin tupakkakatos, Kupittaaan puisto, Triviumin ruokala sekä neuvotteluhuone. Alun perin oli tarkoitus suorittaa yksi haastatteluista videopuheluna, mutta onneksi kyseinen haastateltava sattui sopivasti käymään Turussa, ja tiukennettuani haastattelujen aikatauluja sain hänetkin haastateltua kasvotusten.

Nauhoitin haastattelut puhelimella ja tallensin heti myös DropBoxiin varmuuden vuoksi. Erilaiset ihmiset haastateltavina tuottivat erilaisia ja eripituisia tallenteita: lyhin haastattelu oli kestoaltaan 15 minuuttia ja pisin 45 minuuttia. Äänitteet ovat laadukkaita, eivätkä ulkohaastattelutkaan sisällä sen suuremmin häiriöitä tai meteliä.

## 5.5 Aineiston analysointi

Haastattelun aineisto on vapaamuotoista, joten sen analysointiin ei ole valmiita malleja (Hirsjärvi & Hurme 2004, 35). Pienestäkin määrästä haastateltavia syntyy paljon aineistoa, ja haastattelun analyysivaihe on usein aikaa vievä (Hirsjärvi & Hurme 2004, 135). Purin aineiston litteroimalla eli kirjoittamalla tallenteet puhtaaksi sanasta sanaan. Puhtaaksi kirjoittaminen on haastattelumenetelmän harvoja rutiininomaisia vaiheita. Litteroinnin tarkkuudesta ei ole yksiselitteistä ohjetta, mutta aineiston purkamista tietokoneelle suositellaan sen käytettävyyden perusteella. (Hirsjärvi & Hurme, 2004, 139–140.) Noin kahden ja puolen tunnin aineiston litterointiin kului aikaa arviolta 10–12 tuntia.

Haastatteluaineiston käsittely etenee analyysistä synteisiin seuraavasti: aineistokokonaisuus puretaan kokonaisuudesta osiin, aineiston luokitteluun ja luokkien yhdistelyyn. Synteesissä, jossa edetään, palataan taas takaisin kokonaisuuteen, eli tulkitaan aineistoa ja hahmotetaan ilmiötä teoreettisesti. Analyysin vaiheita ovat siis aineisto, luenta tai kuvaus, luokittelu tai koodaus, yhteyksien löytäminen ja raportointi. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 144.) Kuvailuvaiheessa karotetaan kohteiden ominaisuuksia ja piirteitä, eli kontekstittietoa. Aineiston luokittelu luo pohjan aineiston tulkitsemiselle, yksinkertaistamiselle ja tiivistämiselle. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 145–147.) Luokittelu on päättelyä, jossa aineisto jaotellaan tulkinnan kannalta olennaisten seikkojen perusteella alaryhmiin. Analyysi alkaa rakentua aineistoa yhdisteltäessä koodaus- ja luokitteluvälivaiheiden kautta, jolloin luokkien esiintymisen välille löydetään säännönmukaisuuksia. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 147–149.)

Analyysivaiheessa lähtökohtana oli aineiston teemoittelu ensin lähtökohtaisten teemojen mukaan ja sen jälkeen mahdollisuuksien mukaisesti myös muiden esille nousseiden teemojen mukaan. Teemoittelulla tarkoitetaan aineistosta usein esille nousevien piirteiden tarkastelua. Monesti on myös niin, että aineistosta paljastuu uusia mielenkiintoisempia teemoja tai yhteyksiä, jotka auttavat analysoinnissa. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 173.)

Aineistosta ilmeni myös vastauksia tai kysymysasetteluja, joiden vastaukset voidaan laskea tai asettaa asteikolle. Laskemisen varaan ei voitu tässä tapauksessa nojata liikaa, sillä haastateltavia oli kuitenkin vain viisi. Laskeminen on yksinkertaisin aineiston analyysimuoto. Se viittaa kvantitatiiviseen tutkimukseen, mikä korostaa taas sitä, etteivät kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus ole toistensa vastakohtia, vaan tukevat ja täydentävät toisiaan. Kun jokin seikka ilmenee toistuvasti, voidaan tunnistaa säännönmukaisuus, mikä perustuu juuri laskemiseen. Asteikointi tarkoittaa ominaisuuden luokittelua asteikoille, joista ilmenee onko ominaisuutta enemmän tai vähemmän. Luokat voidaan asteikoida vaikkapa huonosta parempaan tai harvasta useaan. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 172.)

## 5.6 Laatu ja luotettavuus

Pyrin varmistamaan tutkimuksen laadukkuuden laatimalla hyvän haastattelurungon. Teemojen syventämistä ja vaihtoehtoisia lisäkysymyksiä oli hyödyllistä myös miettiä ennalta. Kaikkeen ei voi varautua etukäteen, vaikka onkin tiedossa, ettei haastattelu ole vain pääteemojen esittämistä. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 184.)

Jotkin kysymysmuodot voivat tuottaa haastateltaville vaikeuksia vastata (Hirsjärvi & Hurme 2004, 184). Näin tapahtui tässäkin tutkimuksessa muutaman kysymyksen kohdalla: vaikeuksia tuotti joidenkin kohdalla käsitteet projekti ja työjohto. Niitä olisi ollut syytä määritellä vielä perusteellisemmin sekä haastateltavalle että haastattelijalle ennen haastatteluja. Myös kysymys tiedottamisesta ennen handoveria tuotti jonkin verran hämmennystä osalla haastateltavista.

Välillä saatoin toistaa itseäni kysymällä ikään kuin saman kysymyksen useammin kuin kerran, vaikkakin eri näkökulmasta tai eri vaiheesta projektin etenemisestä. Toisaalta niin sanotut tyhmätkin kysymykset voivat tuoda yllättävän paljon uutta näkökulmaa. Pyrin myös neutraaliin kysymyksenasetteluun, etten johdattelisi haastateltavaa suuntaan tai toiseen.

Aineiston analyysissä pyritään objektiiviseen tarkasteluun. Reliaabeliuden ja validiuden käsitteet ovat peräisin kvantitatiivisesta tutkimuksesta ja kertovat tutkimuksen luotettavuudesta. Reliaabelius tarkoittaa joko kahden tutkimuskerran samaa tulosta, kahden arvioijan päätymistä samaan tulokseen tai kahden rinnakkaisen menetelmän tuottamaa samaa tulosta. Validiudessa tarkastellaan kausaalisuutta eli syy-seuraus-suhteita ja tutkimustulosten yleistettävyyttä erilaisiin tilanteisiin (Hirsjärvi & Hurme 2004, 186–188).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliaabelius merkitsee tutkijan toimintaa eli aineiston luotettavaa analyysiä aineistosta. Kaikki käytettävissä oleva aineisto tulee ottaa huomioon ja litteroida huolellisesti. Validiutta voidaan vahvistaa käyttämällä triangulaatiota, eli tässä tapauksessa haastattelusta saatujen tietojen vertailua muista lähteistä saatuihin tietoihin. Tavoitteena eri lähteiden tiedoissa on tietynlainen yksimielisyys, jolloin tutkijan tulkinta saa vahvistusta. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 189.)

## 6 PROJEKTIVIESTINNÄN NYKYTILA SUPER ANALYTICS OY:SSÄ

Haastateltavat olivat Super Analytics Oy:n myyjiä ja konsultteja. Myyjien työkuvaan kuuluu uusasiakashankinta, ratkaisumyynti ja yhteydenpito asiakkaseen. Konsulttien työtehtäviin kuuluu muun muassa hakukoneoptimointi ja analytiikka kaikessa laajuudessaan. He tekevät kehitysehdotuksia, jotka myyjä myy asiakkaalle. Osa projekteista on konsulteille yksin työskentelyä ja osa tiimityötä. Osa on kertaluontoisia, osa jatkuvaa ylläpitoa. Joskus konsultit ovat osana asiakkaan kokoamaa tiimiä. Myyjän työ on lähinnä yksilötyötä, vaikka siihen kuuluukin yhteydenpito asiakkaseen ja tuotantoon, ja myyjällä on oma roolinsa projektin etenemisessä.

Haastattelun tuloksia käsiteltäessä kuvailen esille nousseita teemoja ja sen kautta viestinnän nykytilaa sekä parannusehdotuksia. Yleisesti haastateltavat olivat mielenkiinnolla mukana viestinnän kehittämisessä ja tyytyväisiä siihen, että asia on otettu hoidettavaksi. Opinnäytetyön ajateltiin olevan askel eteenpäin yrityksen viestinnän kehittämisessä, ja lopputuotosta odotettiin mielenkiinnolla. Haastateltavien ei ollut tarkoitus nähdä haastattelun runkoa aikaisemmin, mutta jostain syystä se oli ladattu Trelloon kaikkien nähtäville. Ainoastaan yksi haastateltava oli kuitenkin käynyt katsomassa rungon etukäteen.

Yrityksen viestintään toivottaisiin pitkävaikutteisuutta ja että sitä mietittäisiin vähän laajemmasta näkökulmasta. Ketterä toimintamalli on toisaalta hyvä juuri reagoimiseen, mutta tekemisen pitäisi olla tasapainossa. Yritys ei voi kasvaa, mikäli epätasaisuus viestinnässä jatkuu. Sisäisen kommunikaation tulee toimia hyvin, ja ajankohta asian järjestämiselle oli otollinen tutkimushetkellä. Asian suhteen on pikkuhiljaa jo menty parempaan suuntaan, mutta kehitettävää on vielä. Viestintä on ikuinen kehityskohde tyypillisesti kaikissa organisaatioissa.

## 6.1 Projektin aloitus

Haastattelun ensimmäisessä kysymyksessä käsiteltiin tiedottamista ennen projektin aloituspalaveria. Vastauksista kävi selkeästi ilmi, ettei projektista ole juuriakaan etukäteistietoa, ellei ole itse ollut myyntitilanteessa mukana. Myyjän kuuluu tietää tulevasta projektista mahdollisimman paljon, sillä hän esittelee sen muille handover-palaverissa. Toimintatavat ovat erilaisia eri henkilöiden kohdalla, ja yleinen tilannekin vaikuttaa siihen, kuinka paljon myyjällä on projektista etukäteen tiedossa. Joskus voi olla, että tietoa on vain pääpiirteittäin, ja yksityiskohdat tarkentuvat aloituspalaverissa. Tuotannon puolella ei useinkaan tiedetä projekteista etukäteen, eikä tiedottamista ennen handover-palaveria koeta välttämättä niin tarpeelliseksi, kun handover-palaverin ollessa kuitenkin se varsinainen aloitustilaisuus, jossa projekti saadaan käyntiin. Handover-kutsun mukana tulisi tosin olla palaverin runko, jotta siihen voi valmistautua. Selkeää tarvetta oli myös viestinnän suunnittelulle jo ennen projektin sisääntuloa.

Lähes kaikki yrityksen projektit aloitetaan handover-palaverilla. Haastateltavat kokivat aloituspalaverin hyvänä pohjustuksena projektille. Handoveriin osallistuvat ennalta mietityt henkilöt, joiden voitaisiin ajatella olevan mukana projektissa. Myyjä esittelee uuden asiakkuuden, kartoitetaan resursseja ja tarkennetaan roolit sekä aikataulu. Myyjä tosin sanoen kertoo tuotantoon, mitä hän on asiakkaalle myynyt. Parhaassa tapauksessa tällainen palaveri toimii hyvin projektin liikkeelle laittajana. Myyjille on selkeää, mikä heidän roolinsa on tässä, ja tuotannolle se tarkentuu palaverin aikana. Vastauksista kävi ilmi, että ihan aina palaveri ei toteudu eikä handover toimi tarkoituksenmukaisesti. Mikäli handover toteutetaan kiireessä tai ohimennen, se ei pohjusta projektin aloittamiseen kunnolla. Osa haastateltavista toivoi jopa vielä selkeämpää kick offia projektin käynnistämiseen. Kaikille haastateltaville oli tärkeää, että projektiryhmä saadaan saman pöydän ääreen sekä projektin alussa että myös sen edetessä. Handover-palaveria ei siis tulisi unohtaa minkään projektin kohdalla, sillä sen koetaan olevan puskuri, jossa saadaan kaikki tieto, jota tarvitaan projektin toteuttamiseen.

## 6.2 Projektin toteutus

Jos handoverin aikana jää vielä jotain lyömättä lukkoon, asiat tarkentuvat projektin lähtiessä etenemään. Vastauksissa projektin etenemisen tiedottamisesta ilmeni yhtenäisyys siitä, että selkeää kokonaiskuvaa ei ole juuri kellään. Ei ole yhteistä tai ainakaan tarpeeksi selkeästi sovittua toimintatapaa siihen, miten projektin etenemisestä keskustellaan. Kyse ei ole siitä, etteikö kommunikoitaisi, sillä kyllä projekteista puhutaan. Yhteisten toimintatapojen puutteen vuoksi jokainen kommunikoi ja dokumentoi omalla tyylillään. Sen seurauksena muiden projektin tiimin jäsenten on vaikea tietää, kenellä on tietoa ja mistä tietoa löytää.

Mikäli projektiin tulee jokin muutos kesken kaiken, on myyjästä ja muista tiimin jäsenistä kiinni, saavatko kaikki tietää muutoksesta. Se henkilö, jota muutos koskee, saa varmasti tiedon siitä. On sattumanvaraista, saavatko myös muut projektiryhmän jäsenet kyseisen tiedon. Projektinhallintajärjestelmä Trello käyttöönoton jälkeen prosessi on mukautunut siten, että muutos tulisi kirjata Trelloon projektin boardille ja ilmoittaa siitä tuotantoon.

Tiimin jäsenetkään eivät välttämättä saa tietoa projektin etenemisestä ainakaan automaattisesti. Oma-aloitteisuus korostuu tässä kohtaa paljon: useimmat haastateltavista mainitsivat kysyvänsä itse projektin etenemisestä muilta ja kertoi saavansa tiedon sillä tavalla hyvin. Etätyöskentelyssä tämä hankaloituu, sillä tällöin työntekijä ei ole läsnä konttorilla keskustelemassa muiden kanssa.

Projektinohjausjärjestelmä Trellossa on listattuna projektin jäsenet ja heidän tehtävänsä erilaisina taskeina ja checkboxeina, mutta erityisesti myyjät kokevat, ettei tämä riitä siihen, että he ymmärtäisivät projektin todellisen kulun. Oikeastaan kaikki haastateltavat olivat samoilla linjoilla siitä, että tilannepäivitykset Trellossa ovat niin suppeita, ettei niitä ymmärrä ilman taustatietoja. Erityisesti myyjät käyvät mieluummin tuotannon puolella kysymässä projektin etenemisestä. Näin he saavat tietoonsa projektin todellisen statuksen, taustalla tapahtuneet asiat, ongelmakohdat ja niiden ratkaisemisen sekä seuraavat toimenpiteet. Myyjillä meneekin paljon aikaa asioiden selvittelyyn tuotannon kanssa.

Myyjän on aika ajoin varmistettava projektin eteneminen odotusten mukaisesti. Trello ei vielä riitä tähän, osittain myös siksi ettei vielä voida luottaa, että kaikki tieto olisi juuri Trellossa. Nolojen tilanteiden välttämiseksi on parempi varmistaa projektin tilanne suoraan tuotannosta ennen mahdollista puhelua asiakkaalle. Haastateltavien mukaan riippuu henkilöstä, kuinka paljon tietoa halutaan, mutta konsulttina tai tuotannon puolella tarvitaan lähestulkoon kaikki mahdollinen tieto projektin etenemisestä. Se voidaan hoitaa sähköpostitse, esimerkiksi asiakas-kohtaisilla postituslistoilla, mikä edellyttäisi aktiivisempaa sähköpostin lukemista. Mikäli Trello saadaan toimimaan tarkoituksenmukaisesti, vähenee sähköpostin määrä siinä mielessä, että vilkaisu järjestelmään riittäisi.

### 6.3 Asiakkaan taustatiedot ja tavoitteet

Myyjän roolissa on oleellista tietää asiakkaasta kaikki ennen handoveria. Konsultit tai tuotanto eivät tiedä juurikaan mitään etukäteen, elleivät ole sattuneet kuulemaan ohimennen tai kysymään erikseen. Tuotannossa voidaan siis tietää jonkin asiakkuuden olleen työn alla, mutta varsinainen tiedottaminen tapahtuu handoverissa. Konsultin roolissa tarvitaan kaikki tieto siitä, missä mennään. Asiakkaasta kysytään usein tarkemmin handover-palaverin aikana. Haastatteluista nousi esiin toive siitä, että raporteista ja muusta asiakasviestinnästä välitettäisiin enemmän kopioita kaikille tiimin jäsenille. Tämä auttaisi hahmottamaan etenemistäkin.

Myyjää lukuunottamatta asiakkaan tavoitteista ei tiedetä tai tiedoteta etukäteen mitään, vaan ne saadaan yleensä tietää tarkemmin handoverin aikana, mikäli myyjä esittelee lyhyesti asiakasyrityksen ja sen tavoitteet. Tämä ei kuitenkaan ole kovin säännöllistä, ja haastatteluissa nousikin esille toive siitä, että tavoitteet olisivat selkeämmin esillä jo ennen projektin sisääntuloa.

Haastateltavien mukaan ei ole juurikaan tullut vastaan tilanteita, joissa asiakkaan tavoitteet olisivat kesken kaiken muuttuneet. Joissain tapauksissa asiakkaan tavoitteet voivat olla aluksi hämärän peitossa, eikä myyjäkään viesti niistä kovin tarkasti vielä projektin aloituspalaverissa, mutta hänen tehtävänä on

selvittää ja kartoittaa sitä, mihin projektin aikana pyritään. Isommissa asiakkuuksissa voi olla, että konsultti kartoittaa asiakkaan kanssa projektin tavoitteita erikseen, jolloin ne tarkentuvat pikkuhiljaa.

Tietoja asiakkaan tavoitteista ei vielä toistaiseksi saa Trelloa kautta. Asiakastietojen dokumentoimisesta Trellossa ilmeni haastatteluissa erilaisia mielipiteitä, sillä asiakastietoja säilytetään jo Google Drivessa. Haastateltavat olivat toisaalta sitä mieltä, ettei asiakastietojen dokumentoimisessa Trelloon tulisi olemaan ongelmaa, mutta toisaalta se voisi aiheuttaa päällekkäisyyksiä. Tavoitteidenkaan tiedottamisessa tuskin olisi ongelmia, jos dokumentointi toimisi systemaattisesti. Haastateltavista useat kaipasivatkin nykyistä tehokkaampaa, suunnitellumpaa ja kuvailevampaa dokumentointia.

Sekä myyjä että konsultti tarvitsevat tietoa projektin etenemisestä suhteessa asiakkaan tavoitteisiin. Myyjän kohdalla tärkeitä tietoja ovat erityisesti tavoitteiden toteutuminen, sillä asiakkaan kanssa yhteydenpito hankaloituisi ilman tätä tietoa. Joskus yhteydenpito siirtyy myyjältä konsultille, jolloin myyjän on vaikea pysyä enää kärryillä asiakkaan tavoitteiden toteutumisesta. Tosin myyjät olivat yksimielisiä siitä, että yksityiskohtiin syvennyttäessä konsultin on parempi pitää asiakkaaseen yhteyttä. Asiakkaan tavoitteiden tiedottaminen riippuu jälleen henkilöstä.

#### 6.4 Projektin budjetti ja aikataulu

Projektien budjetti on yleensä selkeästi tiedossa ja prioriteettina hyvin tärkeä. On yleensä hyvin selkeää, mistä asiakasta laskutetaan ja milloin, ja kuinka monta tuntia se tarkoittaa töitä. Sekä myyjä että konsultti tarvitsevat tiedon projektin budjetista, ja myyjä kertookin yleismallisen budjetin tuotannolle handoverin aikana. Budjetista ei voi ikinä saada liikaa tietoa. Mikäli esimerkiksi mainosbudjettiin tulee muutoksia, siitä kyllä tiedotetaan hyvin. Muutokset voivat myös tulla tuotannon pyynnöstä, jos käy esimerkiksi ilmi, etteivät resurssit riitä suunnitellun mukaan. Tällöin konsultti tai myyjä neuvottelee asian uudestaan asiakkaan kanssa. Projektien budjetit eivät vielä toistaiseksi käy ilmi Trellost.

Aikatauluja lyödään harvoin lukkoon asiakkaan kanssa ennen projektin handoveria, ja aloitukseen asti aikataulut ovat vain suurpiirteiset. Handoverpalaverissa, mahdollisesti jo aiemminkin, kartoitetaan sen hetkiset todelliset resurssit eli kuka ehtii tekemään mitään. Myyjä pystyy kertomaan karkeasti suunnitellun aikaresursoinnin tuotannolle handoverissa, eli kuinka monta tuntia hän on myynyt asiakkaalle. Myyjä ei voi kuitenkaan usein luvata mitään sitovaa ennen kuin on puhunut tuotannon kanssa.

Haastatteluista ilmeni, ettei projektin ajaksi ole luotu selkeää rutiinia aikataulusta tiedottamisesta. Monesti toiminta perustuu lähestyviin määräaikoihin reagoimiseen ja suunnitelmallisuus jää hieman sivuun. Jokin tehtävä pitää tehdä heti tai jollekin tehtävälle on kuukaudessa tietty tuntimäärä. Aikataulutusetongelmat voivat joskus aiheuttaa kiirettä, kun taas suunnitelmallisuudella voitaisiin tasoittaa ajankäyttöä.

Myyjän roolissa karkea aikataulu ja sen toteutuminen on oltava tiedossa koko ajan tai ainakin silloin, kun asiakkaan kanssa on siitä keskusteltava. Konsultti tarvitsee muun tiedon mukana myös aikataulusta tietoa, mutta on tapauskohtaista, kuinka paljon. Usein alkuperäinen aikataulu ei toteudu suunnitelmien mukaan, jolloin sopimusta on ehkä muutettava ja aikataulua muokattava. On myyjän tehtävä sopia asiakkaan kanssa tehtävistä toimenpiteistä ja lisälaskuksista, ellei konsultti ole jo ehtinyt keskustella tästä. Myyjien mielestä tässäkin tilanteessa on hyvä, että konsultit ovat myyntihenkisiä ja oma-aloitteisia, eli pyytävät itse lisäresursseja paremman laadun takaamiseksi. Konsultointi on myös kehitysehdotusten tekemistä ja konsultit osaavat asiansa ja syventyvät tarkempaan yksityiskohtiin asiakkaan kanssa myyjää tehokkaammin.

Haastatteluissa esiintyi pohdintaa sääntillisen aikataulutuksen luomisen puolesta ja vastaan: toisaalta selkeät aikataulut helpottaisivat hahmottamaan kokonaiskuvaa kaikista projekteista, mutta toisaalta taas liian tiukka suunnittelu vie konsulteilta vapauden järjestellä omaa työtään tai toimia joustavasti. Aikataulun hahmottumisesta Trellon kautta oli haastatteluissa hieman eri mielipiteitä. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että aikataulun näkee hyvin Trellon taskien ja checklistien kautta. Perusjutut voi nähdä sieltä, mikäli ne on kirjattu selkeästi.

Deadlinejen hahmottamiseen Trello toimii, tuntikirjaus suoritetaan taas toisessa järjestelmässä. Osa haastateltavista taas ei hahmottanut vielä Trellon avulla projektin aikataulua, osittain siksi, ettei siellä ole tarpeeksi selkeästi näkyvillä seurattavia tavoitteita ja aikaresursointia. Aikataulun hahmottamiseksi kaivattiin esimerkiksi kalenteri- tai aikajananäkymää visualisoimaan projektin suunnitelmaa ja etenemistä.

## 6.5 Projektin henkilöt ja roolit

Kuten aikataulunkin kohdalla, projektissa työskentelevät henkilöt on joskus tarkistettava etukäteen ennen handover-palaveria, mutta yleensä tiimin jäsenet lyödään lukkoon vasta palaverissa. Henkilöistä ei yleensä siis ole tietoa ennen handoveria, mutta mikäli työntekijä on kuullut jotain ohimennen, hän saattaa pystyä arvaamaan. Yleensä myyjä varaa operatiivisen johtajan kanssa handover-palaveriin paikalle oikeat ihmiset projektin kannalta. Myyjällä siis on tietoa mahdollisista projektissa työskentelijöistä jo ennen handoveria. Joskus voi olla niinkin, ettei jonkun työntekijän suhteen ole vaihtoehtoja, jos kyseessä on vaikka jokin erikoisosaamisalue. Handoverissa tehdään projektin työmäärän kartoitus tuotannolle ja aletaan se pohjalta jakaa tehtäviä.

Isommissa asiakkuuksissa myyjä ei voi luvata asiakkaalle sitovasti mitään, ennen kuin hän on keskustellut konsulttien kanssa projektista. Joskus myyjä voi muutenkin hakea jo etukäteen sparrausta tuotannolta tulevan projektin suhteen. Isommissa projekteissa vapaat resurssit on tarkistettava etukäteen, normaalisti taas projektin henkilöistä ei keskustella ennen handoveria.

Tuotannollisessa roolissa tiimin jäsenet saadaan tietää yleensä vasta handoverissa. Osa haastateltavista kuitenkin koki, ettei tiimin jäseniä tiedoteta henkilöistä tai henkilömuutoksista kovin selkeästi. Esimerkiksi isoissa projekteissa vastuumyyjä saattaa vaihtua kesken projektin, eikä siitä välttämättä tiedoteta. Jos pitkissä projekteissa vaihtuu miehitys, siitäkään ei kulje tieto. Henkilö- ja rooli-muutoksista kaivataan lisää tiedottamista, vaikka tiedonkulku onkin tehostunut jo hieman. Työskentely on ollut sitä helpompaa, mitä vähemmän ihmisiä projek-

tissa on mukana. Välillä on ilmennyt päällekkäin tekemistä, kun ei ole ollut selkeää, että kuka hoitaa mitäkin osiota projektista.

Projektin rooleista ei ole tietoa ennen handoveria, sillä roolit selviävät aloituspalaverissa ja määräytyvät yleensä henkilöiden erikoisosaamisen perusteella. Myyjän rooli on aina kutakuinkin selkeä projektien ajan. Hän toimii yhteyshenkilönä ja pyrkii lisämyyntiin. Projektien alussa tuotannon roolitkin ovat varsin selkeät, mutta projektin edetessä ne voivat hämärtyä. Voi olla tilanteita, joissa tiimin jäsenet eivät ymmärrä oman työnsä vaikutusta ja suhdetta muiden työhön ja muihin projekteihin. Projektien aikana tulisi siis parantaa ainakin yhdessä työskentelyä asiakkaan tavoitteiden eteen.

Trello on sopiva väline projektin henkilöiden listaamiseen ja sen avulla nykyään tiedetäänkin paremmin projektien jäsenistä ja heidän tehtävistään. Trelloa käytö onkin ollut hyvin tehtävä- ja roolikeskeistä tähän asti. On täysin projektin managerista kiinni, kuinka tarkasti hän määrittelee roolit Trelloon, mutta usein siellä ovat vain henkilöt nimeltä ilman rooleja sen tarkemmin. Yksinkertaisissa projekteissa Trelloa käytettiin henkilöittäin toimivat hyvin, mutta monimutkaisemmissa projekteissa tehtävien listaaminen henkilöittäin ei toimi, sillä silloin kokonaisuuksien hahmottaminen ja etenemisen seuranta on vaikeaa. Toiminta perustuu pitkälti reagoimiseen.

## 6.6 Kommunikaatioon vaikuttavat tekijät

### **Työnjohto**

Haastattelua suunniteltaessa käsitettä työnjohto ei ehkä mietitty tarpeeksi tarkasti, sillä se herätti kysymyksiä haastattelun aikana. Haastatteluissa päädyttiin miettimään esimerkiksi toimitusjohtajan tai operatiivisen johtajan vaikutusta projektien kommunikaatioon. Operatiivisen johtajan työpanokseen on oltu tyytyväisiä, sillä hän tekee paljon yhteenvetoa projekteissa etenemisestä sekä henkilökohtaisesti että projektiryhmittäin tai isommalla porukalla. Yhteenvetoa tulee siis sekä henkilöiden että projektien kautta, mikä on ollut haastateltavien mielestä

hyödyllistä. Operatiivisella johtajalla on todella kiire hallitessaan kaikkia projekteja ja viestinnän työkaluja.

Työnjohto on pyrkinyt tukemaan kommunikaatiota luomalla siihen erilaisia prosesseja ja ottamalla mukaan sopivia työkaluja. Johdolla koetaankin olevan suuri merkitys projektin toteutumisessa. Haastatteluissa heräsi ajatus siitä, ovatko nykyiset kommunikaatioprosessit joskus turhan monimutkaisia tai moniportaisia matalaan organisaatioon. Todettiin myös, ettei näitä luotuja prosesseja usein edes noudateta. Ongelmakohtia kylläkin ratkaistaan tehokkaasti sitä mukaa, kun niitä ilmenee, eli kehittää kyllä osataan. Työnjohto – operatiivista johtajaa lukuunottamatta – ei haastattelujen mukaan juurikaan pyri muulla toiminnallaan edistämään kommunikaatiota.

Tällä hetkellä johdon kommunikoinnissa koetaan olevan parannettavaa erityisesti viestinnässä eri tekijöiden välillä ja strategisissa muutoksissa. Kehitettävää löytyy aina, mutta yleisesti toimintaan ollaan melko tyytyväisiä. Asiakas ei suoranaisesti maksa viestinnän kehittämisestä, ja siksi se unohtuu helposti. Viestinnällä on kuitenkin vaikutusta työn laatuun, minkä vuoksi siitä tulisi pitää huolta. Tällä hetkellä kaivattaisiin tehokkaampaa edistystä jo alkaneeseen sisäisen viestinnän mallien ja toimintatapojen laatimiseen. Eri taustat vaikuttavat viestinnän laatuun erilaisina toimintatapoina, mikä aiheuttaa joskus ristiriitoja. Pienen firman pitäisi kuitenkin pystyä toimimaan joustavasti.

## **Työkalut**

Haastatteluissa ilmeni selkeästi ja yksimielisesti, että puutteet kommunikaatiossa ovat enemmän kiinni työkalujen eli eri kanavien käytöstä kuin niiden määrästä tai laadusta. Kommunikaation määrä ei siis varmasti ole itse työkaluista tai niiden määrästä kiinni, ja jokaisen tulee hallita muutama erilainen järjestelmä. Liian monet kanavat voivat toki aiheuttaa epäselvyyttä ja tiedon huonoa kulkeamista, mutta tässä tapauksessa on ehdottomasti kyse siitä, miten niiden käytöstä sovitaan. Taustat vaikuttavat myös tässä kohtaa erilaisina mieltymyksinä eri kommunikaatiokanaviin. Mieltymysten mukaan toimimisen sijaan pitäisi sopia selkeät pelisäännöt siihen miten ja mitä kanavia milloinkin käytetään.

Työkaluista on markkinoilla tarjontaa ja valinnanvaraa, ja eteen tulevat ongelmat kyllä ratkaistaan tehokkaasti. Haastatellut henkilöt kaipasivat tarkempia strategisia linjauksia kanavista ja erityisesti niiden käytöstä. Viestinnän kehittäminen ja dokumentoimisen tehostaminen ei vaikuttanut olevan haastateltaville itselle ongelma, mutta koko organisaation sitoutuminen tähän puolestaan on pulmallista. Työyhteisössä esiintyy kuvitteellista taiteilijan vapautta dokumentointiin liittyen, mikä tarkoittaa sitä, että raportit ja dokumentointi ovat vähäisiä. Haastatellut työntekijät toivovat jonkinlaista yhtenäistä näkemystä siihen, millä työkaluilla viestitään mistäkin asioista. Esille nousi myös englannin kielen käyttö viestinnässä, ja sen mahdolliset vaikutukset väärinymmärryksiin. Asiaa ei pidetty kuitenkaan kovin ongelmallisena, vaikka joissain tilanteissa suomen kieli saattaa ehkäistä väärinymmärryksiä. Hiljaisina aikoina epäselvilläkin viestintätavoilla selviydytään, mutta jos kiireet kasvavat, tulee ongelmia.

Sähköpostin määrästä esiintyi hyvin paljon erilaisia mielipiteitä. Tähän vaikuttavat lähinnä taustat ja tottumukset, ei niinkään nykyinen työtehtävä tai rooli organisaatiossa. Osa haluaisi saada vieläkin enemmän sähköpostia ja kopioita asiakasviestinnästä sekä lukee viestejä aktiivisesti. Osa taas jättää vähänkin pidemmät viestit lukematta ja merkitsee ylimääräiset viestit roskapostiksi. Jopa Trellon ilmoituksia on merkitty roskapostiksi, mikä taas osaltaan vaikuttaa viestinnän heikkenemiseen.

### **Työkaverit**

Myynnin puolella työskentelevien tarpeet ja toiveet viestimiseen ovat kutakuinkin samat kaikilla. Toistensa kanssa keskustelemalla myyjät saavat ideoita ja pysyvät kartalla toistensa tekemisistä. Myynnin puolella puhutaan paljon, mutta dokumentoidaan toistaiseksi liian vähän. Tuotannon puolella taas osa työntekijöistä jakaa informaatiota aktiivisesti ja huolehtii sen perille menosta, kun taas osa keskittyy enemmänkin pelkästään omiin työtehtäviinsä. Yleisellä tasolla viestinnästä vaikuttaisi puuttuvan vain yhtenäisyys ja dokumentointia tulisi olla enemmän.

Ohimennen käydyt keskustelut toimistolla ovat tärkeä viestintätapa yrityksessä, sillä on helppoa nopeasti kysäistä työkaverilta jotain asiaa kasvotusten. Töiden lomassa tulee juteltua paljon työkavereiden kanssa sekä siinä huoneessa jossa itse työskentelee että naapurihuoneissa vieraillessa. Etätyö vaikeuttaa tiedon- saantia. Mitä enemmän tekee etätyötä, sitä enemmän on tarvetta huolelliselle dokumentoinnille.

### **Myyntin ja konsultoinnin välinen viestintä**

Joskus myynnin ja konsultoinnin välinen raja on hämärä, sillä konsulttikin voi myydä asiakkaalle lisää, ja myyjä tietysti haluaa olla tietoinen asiakkaan halukkuudesta ostaa lisää. Yleisesti kaivattaisiin säännöllisiä ja tehokkaita ennalta suunniteltuja palaverieja, jossa päivitetään tilanne. Palaverissa käydyt asiat tulisi myös kirjata Trelloon muun muassa poissaolojen aiheuttamien informaatiokatkosten välttämiseksi. Handover-palaverit ovatkin haastattelujen mukaan helpottaneet kommunikaatiota myyjien ja konsulttien välillä. Haastatteluissa ilmeni, että aiemmin käyttöön otettu tapa kokoontua projektiryhmän kanssa kerran kuukaudessa tai harvemmin on pikkuhiljaa jäänyt pois, mikä on harmillista.

Myyntin ja konsultoinnin välisessä kommunikoinnissa ilmeni hieman eroavia mielipiteitä. Konsulttien kommunikointi on hyvää, vaikkakin siinä on parantamista. Myyjien kohdalla on täysin tapauskohtaista miten kommunikaatio toimii. Kommunikaatioon panostava myyjä käyttää konsultin mukaan useita eri kanavia viestimiseen: sähköpostia isompiin asioihin, pikaviestejä tai soittoja pienempiin kysymyksiin tai muutoksiin sekä lähettää viestiä palaverin jälkeen siellä sovituisista asioista. Hän myös huolehtii, että asiakkaalle myydyt tuotteet ja palvelut toimitetaan ajallaan ja varmistaa, että konsultti on tietoinen sovituisista asioista. Huonosti kommunikoiva myyjä jättää handoverin projektista ja katoaa sen jälkeen muihin töihin. Myyjien tulisikin olla kiinnostuneita asiakkuuden kehittämistä, etenemisestä ja tavoitteiden saavuttamisesta. Konsultoinnin taas tulisi antaa palautetta projektin ja sen yksittäisten tehtävien etenemisestä koko ajan, myös asiakasraportoinnin yhteydessä.

Myyjiltä kysyttiin myös sitä, kuinka monta kertaa viikossa he keskustelevat konsultin kanssa asiakasprojektista. Konsulteilta kysyttiin vastaavasti yhteydenpidon määrää myyjien suuntaan. Kysymykseen oli käytetty skaalana viikkoa, mutta useimpien kohdalla viikko oli turhan suuri aikaväli, sillä keskusteluja oli monesti päivässä. Vastaukset vaihtelivat vähintään yhdestä kerrasta viikossa parhaimmillaan pariin kymmeneen kertaan päivässä. Toimintatavat eivät ole työtehtävistä riippuvaisia, vaan liittyvät jälleen kerran henkilöiden omiin mieltymyksiin ja taustoihin.

### **Oma viitseliäisyys**

Oma aktiivisuus kommunikaatiossa näkyy haastattelujen mukaan viestin muodostamisessa, vastaanottamisessa, suunnitelmallisuudessa ja myös päivittäisessä vireystilassa. Aktiivinen viestijä kyselee ja tarkistaa asioita koko projektin ajan. Viestien tulisi olla lyhyitä, ytimekkäitä, mutta kuitenkin mahdollisimman informatiivisia. Sellaisen viestin ymmärtää ilman taustatietoja, ja se on avuksi työskentelylle. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että sähköposteihin menee liikaa aikaa, joten liian pitkät viestit on jätettävä huomiotta. Ytimekästä viestintää pitäisi korostaa: olennaiset asiat tulisi tiivistää lyhyeen viestiin ja monen irrallisen viestin sijasta tulisi lähettää yksi selkeä viesti. Viitseliäisyyttä tulisi kohdistaa myös selkeään otsikointiin, tiedostojen nimeämiseen ja loogisen valikkorakenteen käyttämiseen dokumentoidessa.

Toisaalta taas osa haastateltavista vastaanottaa mieluummin liikaa viestejä kuin liian vähän, sillä epäselvyydet eivät ole kenenkään etu. Sähköpostitulvan ja puutteellisen viestinnän välille tulisi siis saada jonkinlainen kultainen keskitie. Ennakointi nousi myös vahvasti esille aineistosta. Jokaisen tulisi nähdä oma sijoittumisensa muiden sekaan ja oman työn vaikutus kokonaisuuteen. Ad hoc-toimintatavan tilalle tulisi saada parempaa ennakointia ja suunnitelmallisuutta viestinnässä. Se palvelisi niin kollegoja kuin asiakkaitakin paremmin kuin nykyinen toimintatapa, joka toki on joustava, mutta ei tosiaankaan tarpeeksi suunnitelmallinen.

Oma viitseliäisyys korvaa senkin, ettei Trello ole vielä niin tehokkaasti käytössä kuin olisi tarpeellista. Joidenkin haastateltujen mielestä Trellostä on vaikea saada yleissilmäystä siitä, mitkä projektit heillä on meneillään. Konsultit saattavatkin käydä Trellon boardit läpi liian harvoin. Koska Trelloon ei dokumentoida tarpeeksi, myyjä ei saa sieltä kaikkea tarvittavaa tietoa. Tällaisessa tapauksessa myyjä käy mieluummin tuotannon puolella hakemassa päivitetyn tilanteen kasvotusten kysymällä. Myyjät kokevat kasvotusten puhumisen helpompana kuin esimerkiksi Trellon kautta viestimisen. Etätyössä korostuu tiedon puute, kun kasvotusten kommunikointi jää vähiin. Viestinnässä tulee siis heti olemaan ongelmia, mikäli yritys jakautuu eri kaupunkeihin tai painottuu jollain tavalla etätyöhön.

## 6.7 Trellon vaikutus ja toimivuus

Trello koostuu eri projekteista eli boardeista ja niihin asetettavista korteista, checklistoista, taskeista ja kommentteista. Mielipiteet Trellostä vaihtelivat: osa ei pidä siitä lähtökohtaisesti, osa uskoo sen voivan olla hyvä jos sitä oppii käyttämään, osa taas pitää sitä melko hyvänä, mutta sen käyttöön pitäisi aktivoida. Osa uskoo, että sitä pitäisi käyttää eri tavalla kuin tällä hetkellä.

Haastattelujen mukaan Trellon boardeista ei saa nopealla silmäyksellä tarpeeksi selkeää kokonaiskuvaa kaikista projekteista, vaan joutuu selaamaan boardista toiseen, mikä vie paljon aikaa. Trellon korttien teksti on hajanaista eikä kovin kuvailevaa, eikä niiden viestiä ymmärrä ilman taustatietoja. Tehtävien asettamisen mahdollisuus on Trellossa hyvä, mutta valitettavasti kaikkien auki olevien tehtävien yleissilmäyksen mahdollisuutta ei ole löydetty. Sirpaleista tietoa ei saa koottua niin, että näkisi projektin yleistilan selkeästi.

Trello ilmoittaa sähköpostitse lähestyvistä määräpäivistä. Sähköposti-ilmoitukset saatetaan haastateltavien mukaan pistää herkästi pois päältä. Erityisesti konsultoinnin puolella koetaan sähköpostin määrä suurena, joten ylimääräinen halutaan karsia pois. Trellon sähköposti-ilmoituksia ei myöskään koeta hyödyllisinä siinä mielessä, että ne eivät kerro tarpeeksi tarkkaan, mistä tehtä-

västä ilmoituksessa on kyse. Haastatellut konsultit eivät ole varmoja, onko juuri Trello projektin hallintaan paras mahdollinen, eivätkä ole osanneet ottaa sitä vielä kunnolla osaksi työtään. Myöskään myyjät eivät luota Trelлон toimivuuteen ainakaan toistaiseksi, sillä merkinnät Trellossa eivät ole tähän asti kuvanneet projektin kokonaisuutta tarpeeksi hyvin, jotta niillä olisi selvitty.

Myyjien näkökulmasta Trelлон taskit ja checklistat ovat liian yksinkertaisia, ja niissä on tiedotettu vain välttämätön. Ne eivät kerro kokonaisuudesta tai taustalla tapahtuneesta mitään, eivätkä siksi ole edes kovin hyödyllisiä. Myyjät kaipaisivat enemmän päiväkirjamaisempaa dokumentointia siitä, mitä on tehty, mitä taustalla tapahtuu, mitä seuraavaksi tehdään, onko jossain ilmennyt ongelmia tai tarvitaanko asiakkaalta jotakin lisätietoa. Toistaiseksi Trello on muistilappuja valkoisella seinällä, ja paremmin myyjä saa tietoa menemällä kysymään konsultilta kasvotusten. Konsulttien puolelta painottui toive viestien selkeydestä ja ytimekkyydestä, myyjien puolelta taas päiväkirjamaisemmasta raportoinnista.

Trelлон käytön tehostaminen voisi lähteä liikkeelle selkeällä ohjeistuksella siitä, mitä, miten ja milloin sinne kirjataan asioita. Oleelliset keskustelut ja muutokset tulisi dokumentoida Trelloon, jotta kaikki tietävät mistä on kyse. Koska kukaan ei ole tarpeeksi aktivoitunut Trelлон käyttöön tai toimi siellä tietyn kaikille saman periaatteen mukaan, voi olla vaikea luottaa siihen, että omat viestit sieltä luetaan tai että löytäisi sieltä tarvitsemansa tiedon. Etätyöskentelijälle voi tulla isojakin asioita yllätyksenä, mikäli dokumentointi ei toimi.

Ongelmallisena koettiin myös tiedostot eri paikoissa ilman logiikkaa. Kaikkea ei kannattaisi siirtää Trelloon väkisin, toisaalta siksi, että henkilöt työskentelevät samassa tilassa, toisaalta myös siksi, että se aiheuttaa ristiriitoja siitä, mistä mitään asiakirjaa lähdetään etsimään. Tieto monessa eri paikassa ilman säännönmukaisuutta tuottaa ongelmia. Kuten aiemminkin mainittu, projektien hahmottamista helpottaisi aikajananäkymä, mitä Trellossa ei varsinaisesti ole.

Trelлон käytössä on vielä paljon kehitettävää, mutta yleinen mielipide haastateluissa oli kuitenkin se, että siitä on jo ollut jonkin verran apua viestintään. Viestiminen on mennyt parempaan suuntaan Trelлон avulla, ja uskotaan, että pro-

sessien hioutuessa ajan myötä sen käyttö tehostuu. Toisaalta Trello ei ole kaikkien mielestä paras mahdollinen työkalu erityisesti isoissa projekteissa, mutta toisaalta taas kyse on ehkä enemmänkin siitä, kuinka sitä käytetään. Trello toimii parhaimmillaan keskikokoisissa asiakkuuksissa ja projekteissa, kuten internet-sivujen uudistamisessa tai analytiikan korjauksissa se on toimiva projektinhallintajärjestelmä. Trellon ilmoitusten läpikäymisestä pitäisi myös luoda pysyvä käytäntö jokapäiväiseen työhön.

## 6.8 Dokumentointi

Dokumentointi on yksi oleellisimmista asioista viestinnän kehittämisessä. Haastatteluissa tuli ilmi, ettei sillä ole välttämättä väliä, mihin tietoja kirjataan, kunhan siihen on selkeät yhtenäiset säännöt ja toimintatavat. Rakenteellisesti järkevät dokumentit voivat olla käytännössä missä vaan, kunhan kaikilla on käsitys siitä, mihin tieto tallennetaan ja mistä sitä löytää. Dokumentointiin kaivataan systemaattisuutta.

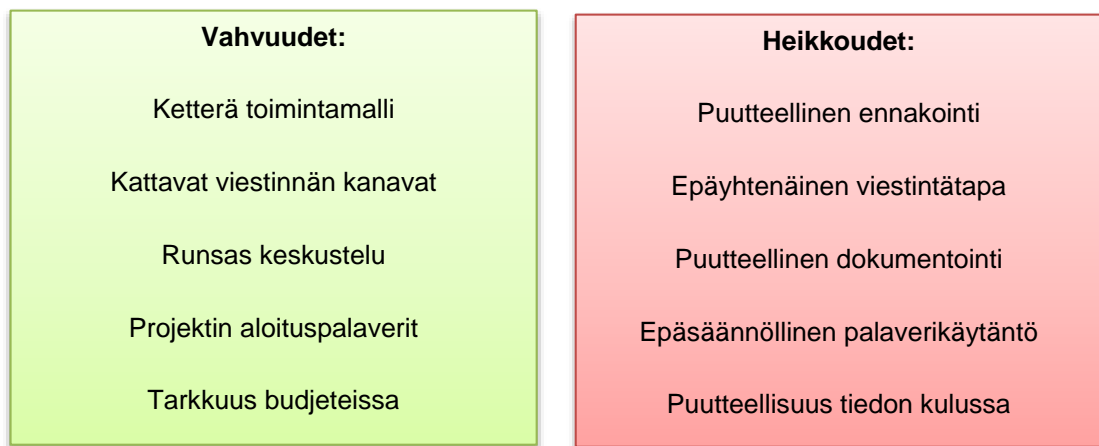
Dokumenttien hallinta voi joissain tapauksissa olla hyvin myyntipainotteista, mikä tarkoittaa konsulttien näkökulmasta sitä, että heidän tiedostonsa tallennetaan Drivessa vaan jonnekin myynnin kansioiden sekaan. Konsulttien mielestä tiedostoja myös siirrellään siitä ilmoittamatta. Yleisesti ottaen kansioita luodaan ja tiedostoja tallennetaan turhan huolettomasti, sillä asiakkaan nimellä hakiessa saattaa käydä ilmi, että asiakkuudelle on olemassa päällekkäisiä kansioita, jotka sisältävät eri tiedostoja.

Nimeämiskäytännöt myös vaihtelevat tiedon tallennuksessa. Tiedon etsintä on toisinaan hankalaa tallennuksen huolimattomuuden takia, ja joskus tietoa löytyy väärästä paikasta tai sitä ei löydy lainkaan. Haastatteluista nousi esiin toive, että Driven kansioille ja tiedostoille määriteltäisiin jokin tietynlainen yhtenäinen ohjeistus. Tämä merkitsisi sitä, että jokaiselle asiakkaalle olisi järkevästi oma kansionsa ja sen sisällä asiakkaaseen ja projektiin liittyvät tiedostot. Kansion sisällä voisi olla alakansio, joka on jaettu suoraan asiakkaalle, mikäli se koetta-

siin hyväksi tavaksi viestiä asiakkaan kanssa. Tiedostoja voitaisiin esimerkiksi linkittää Trelloon, jotta tieto ei olisi turhaan kahdessa eri paikassa.

## 7 VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN

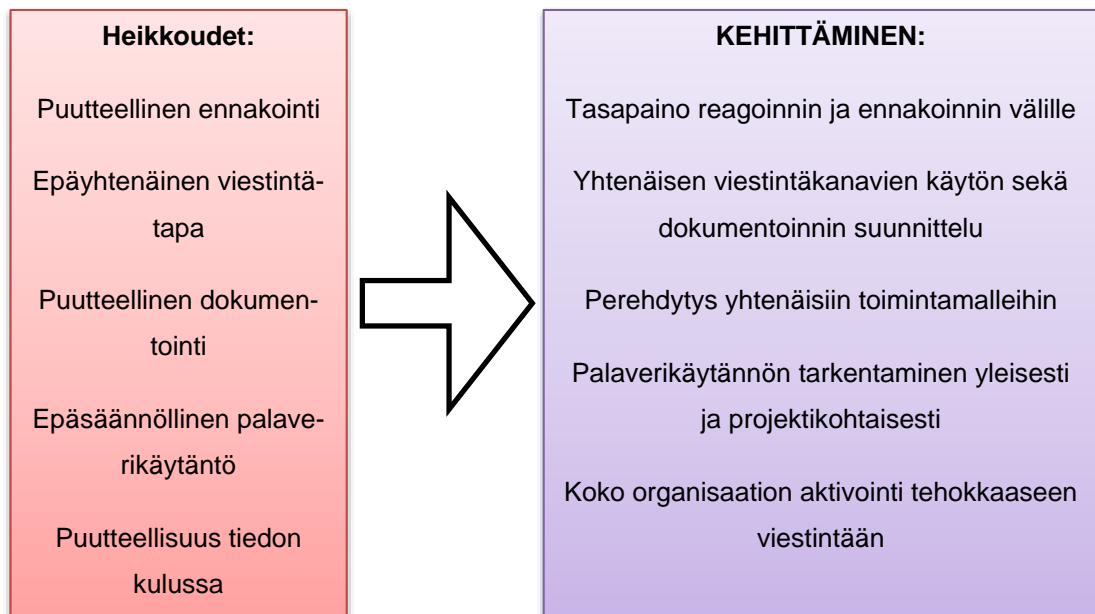
Haastatteluaineistosta esille nousseet tärkeimmät asiat voidaan tiivistää vahvuuksien, heikkouksien ja kehittämisen luetteloihin. Kuvion 2 vasemmanpuoleisessa laatikossa luettelen viestinnän selkeät vahvuudet eli viisi hyvin toimivaa asiaa Super Analytics Oy:n viestinnässä tällä hetkellä. Oikeanpuoleisessa laatikossa luettelen aineistosta selkeimmin esille nousseet viestinnän heikkoudet tai puutteet.



Kuvio 2. Super Analytics Oy:n viestinnän tärkeimmät vahvuudet ja heikkoudet.

Ketterällä toimintamallilla tarkoitetaan kykyä reagoida ja toimia joustavasti tilanteen vaatimalla tavalla. Tutkimuksen mukaan sen vastapainona taas on huoli puutteellisesta ennakkoinnista, eli näiden välille tulisi saada jonkinlainen tasapaino. Viestinnän kanavia ja erilaisia työkaluja on kattavasti, mutta niistä ei saada kaikkea hyötyä irti vielä epäyhtenäisten viestintätapojen vuoksi. Organisaatiossa keskustellaan paljon, mutta dokumentoidaan vielä toistaiseksi liian vähän tai tavalla, joka ei palvele keskustelujen ulkopuolisia. Projektin aloitukseen on toivottu pysyvää palaverikäytäntöä, sillä ne helpottavat liikkeelle lähtemistä ja etenemistä. Palavereita toivottiin olevan enemmän tai säännöllisemmin projekti-kohtaisesti. Budjetit ovat aina tarkasti tiedossa, mikä tuli hyvin esiin tutkimuksessa. Yleisenä haasteena viestinnässä on vielä puutteellinen tiedon kulku.

Kuten kuvion 2 luetteloista voi huomata, hyvin ja huonosti toimivat asiat viestinnässä liittyvät paljon yhtenäistämiseen ja aktivointiin. Vahvuuksista huomaa, että edellytykset kehitykseen todellakin löytyvät. Jo olemassa olevia vahvuuksia ei ole ehkä vain välttämättä osattu hyödyntää kokonaan. Kuviossa 3 havainnollistan vielä uuden viiden kohdan luettelon avulla, miten viestintää Super Analytics Oy:ssä kannattaa lähteä kehittämään.



Kuvio 3. Viestinnän heikkouksien kautta kehityskohteisiin.

Tämänhetkinen viestintä kaipaa lähinnä tasapainottamista reagoinnin ja ennakkoinnin välille, viestintäkanavien ja erityisesti niiden käytön yhtenäistämistä, dokumentoinnin suunnittelua ja perehdytystä tarkennettuihin toimintamalleihin. Joustava toimintatapa on hyvä asia, eikä sitä saisi kadottaa, mutta monissa tapauksissa haastateltavat toivoivat hieman enemmän suunnitelmallisuutta. Epäyhtenäinen viestintätapa johtuu lähinnä erilaisista työtaustoista ja totumuksista viestimisessä. Yrityksen tulisivikin kehittää selkeä suunnitelma viestintäkanavien käytöstä ja dokumentoinnista: mihin mikäkin viestintäkanava tai –työkalu on tarkoitettu, miten niillä viestitään sekä mihin ja millä periaatteella tietoa dokumentoidaan.

Kun yhtenäiset toimintamallit ovat valmiita, koko organisaatio voidaan perehdyttää niihin. Myös palaverikäytäntöjen tarkentamista toivottiin, joten joka projektin alussa on syytä sopia projektiin liittyvistä palavereista muiden viestintäkanavien ohella. Yhtenäistämisen ja perehdytyksen jälkeen viestintää on aktivoitava ja siihen on sitoutettava, jotta siitä saadaan toimiva ja pysyvä osa organisaation toimintaa.

## 7.1 Dokumenttien hallinta

Projektitoiminnan verkostoituminen haastaa myös dokumenttien hallinnan. Eri-laiset suunnitteluohjelmistot, sovellusten eri versiot ja standardien puuttuminen ovat esimerkkejä yleisistä ongelmista dokumenttien hallinnassa. Esimerkkinä standardista voidaan pitää vaikkapa PDF-tiedostoa, joka luetaan maksuttomalla ohjelmalla. (Pelin 2009, 339.)

Toimeksiantajayritys Super Analytics Oy:llä on käytössään muun muassa Google Drive, joka täyttää vaatimukset hyvästä dokumenttien hallinnan ohjelmiston ominaisuuksista. Hyvän dokumenttien hallinnan ohjelmiston ominaisuuksia ovat:

- tehokkaat hakutoiminnot
- tiedostojen hallinta
- versiohallinta
- dokumenttien historiatiedot
- yhteen liittyvien dokumenttien käsittely
- dokumenttien luku- ja kirjoitusoikeuksien hallinta
- tiedon jakaminen
- tietoturva
- suojaukset (Pelin 2009, 339).

Haastatteluaineistosta kävi ilmi dokumentoinnin puutteellisuus ja hajanaisuus. Kaiken kaikkiaan dokumenteilta ja projektin etenemisen tiedoilta odotetaan sitä, että tiedetään heti mistä tietoa lähdetään etsimään ja voidaan luottaa tiedon löytymiseen. Tiedostot tulisi tallentaa pelkästään Google Driveen, joka on moni-

puolinen ja toimiva tiedon tallennus- ja jakamisjärjestelmä. Tiedostoja voidaan Drivesta linkittää Trelloon sen sijaan, että niitä ladattaisiin kahteen eri paikkaan. Näin Drive toimisi dokumenttivarastona ja Trello tietovarastona. Dokumenttien löytämistä helpottavat loogiset tallennuspaikat, otsikot ja tiedostonimet (Pelin 2009, 340). Selkeät projektikohtaiset kansiot ja yhtenäiset toimintamallit tiedon tallentamisesta voisivat selkeyttää ja helpottaa tiedon jakamista.

## 7.2 Trelloon käyttö

Haastatteluissa ilmeni huoli kokonaiskuvan hahmottamisesta Trelloon käytössä. Ilmeisen moni haastateltavista ei ole ollut tietoinen kalenterinäköymästä tai omien korttien yhteenveto-näköymästä. Ne tulisi ehdottomasti ottaa käyttöön kaikkien projektien tauluissa helpottamaan oman aikataulun selkiyttämistä ja projektien kulun ymmärtämisessä. Jotta tämä on mahdollista, tauluja luotaessa on oltava hyvin huolellinen siitä, että kortteihin asetetaan täsmälliset eräpäivät ja merkitään kaikki oikeat ihmiset. Trelloon tulisi voida luottaa.

Tehtäviä kannattaisi pyrkiä erittelemään mahdollisimman tarkkoihin osiin, ja kortteissa tulisi kuvata yhden tehtävän asemaa kokonaisuuteen nähden. Esimerkiksi jos tehtävää ei voida suorittaa ennen kuin joku muu on tehnyt jonkin toisen tehtävän, se kannattaisi mainita korttissa. Korttien luomisessa tulee kiinnittää huomiota siihen, että jokainen pystyy ymmärtämään niiden sisällön sellaisenaan ilman sen enempiä tarkentavia kysymyksiä. Mikäli kysyttävää kuitenkin on – mikä on todennäköistä - tulisi ilman muuta kysyä, jotta kortteja voidaan edelleen muokata informatiivisemmiksi. Kysymykset, vastaukset ja varmistukset voidaan hoitaa Trelloonkin kautta, mikäli ollaan huolellisia merkinnöistä ja viestin ytimekkyydestä. Viestien kuittaaminen luetuksi ja tehtävien kuittaaminen tehdyksi on aina selkeyttävä toimintatapa.

Toisaalta Trellossa viestinnän toivottiin olevan lyhyttä ja ytimekästä, toisaalta taas toivottiin päiväkirjamaista kertomusta tehtävän etenemisestä ja siihen vaikuttavista seikoista. Toivomukset voidaan yhdistää mahdollisimman kuvaavaan, informatiiviseen ytimekkääseen viestiin. Huolellinen viestintä säästää aikaa pro-

jektin monelta osa-alueelta. Super Analytics Oy voisi esimerkiksi sopia selkeistä säännöistä Trello-viestinnässä ja tehdä asiasta yhteenvedon omalle Trello-työkalulleen, josta jokainen voi tarkistaa käytännöt tarvittaessa.

### 7.3 Ilmoitustaulu

Kaikkien meneillään olevien projektien hahmottamiseksi voisi hyödyntää perinteistä ilmoitustaulua. Se voi olla fyysisesti toimiston seinällä tai virtuaalisena versiona esimerkiksi Trellossa tai Drivessa. Ilmoitustaulujen merkitys on vähentynyt verkkoviestinnän myötä ja yhä useammin vastaavat päivitykset hoidetaan sähköisesti (Juholin 2001, 137). Ilmoitustaulu-ratkaisu voisi kuitenkin mahdollisesti korvata puutteen kaikkien projektien yleissilmäyksestä, sillä visualisointi auttaa aina hahmottamisessa. Ilmoitustaulu-käytäntökin tulisi suunnitella huolellisesti ennen käyttöönottoa, jotta siitä saataisiin oikeanlainen hyöty. Mikäli kuitenkin tarkennetut käytännöt viestinnässä ja dokumentoinnissa helpottavat projekteja jo tarpeeksi, ilmoitustaulua tuskin tarvitaan lisäksi.

### 7.4 Aktivointi tehokkaaseen viestintään

Joka projektin alussa voisi sopia projektissa käytettävistä viestinnän kanavista ja työkaluista tarkemmin kuin aikaisemmin. Näin kenelläkään projektin osallisella ei ole epäselvyyttä tai epävarmuutta siitä, mitä kautta hänen tulee etsiä tietoa. Yhteiset käytännöt ja tarkkuus viestinnässä helpottavat sen onnistumista.

#### **Viestin lähettäminen**

On yhtä monta erilaista ajattelutapaa kuin erilaista ihmistäkin, mikä vaikuttaa siihen, miten eri tavalla viestit voidaan tulkita vastaanottajasta riippuen. Yksinkertainenkin viesti voidaan tulkita hyvin eri tavoilla. Asioista keskusteleminen, varmistaminen, tarkistaminen ja kyseenalaistaminen voi tuoda yllättävän paljon uusia näkökulmia aiheeseen. Saadessaan ymmärrystä erilaisista tavoista tulkita viestejä, viestin lähettäjäkin oppii kiteyttämään asiansa.

Viestin lähettäjän tulee muistaa tiedottaa itse aktiivisesti, eikä hän saa olettaa muiden hoitavan tiedottamisen. Ajatusten jäsentely ja tarvittaessa visualisointi auttaa viestin selkeyttämistä. Häiriötön ympäristö ja keskeytysten eliminoiminen auttaa viestin lähettämistä ja vastaanottamista. Lopuksi lähettäjän tulee tarkistaa, onko viesti vastaanotettu ja todella ymmärretty. (Pelin 200, 299.)

Viestin lähettämisessä korostuu oma viitseliäisyys. Viestin lähettäjältä toivotaan tiivistettyä ja hyvin informatiivista tekstiä, joka on ymmärrettävissä sellaisenaan ilman sen suurempia taustatietoja. Viesteissä ilmaistaan selkeästi se, mitä halutaan ja keneltä halutaan, mikä on lopulta vaativampaa kuin aluksi uskoisi. Mitä lyhempänä ja selkeämpänä kokonaisuutena viesti pysyy, sen mielekkäämpi se on vastaanottajalle. Hyvä tiimin jäsen muistaa kommunikoida aktiivisesti muiden tiimin jäsenten kanssa, ja kehittää kuuntelu- ja viestintätaitoaan jatkuvasti (Salminen 2013, 73).

Pelin (2009, 118) havainnollistaa sanoman väärinymmärtämisen mahdollisuuksia listaamalla puheviestinnän myyttejä, eli virheellisiä oletuksia siitä, miten kuulija tai viestin vastaanottaja ymmärtää sanoman. Viestin lähettäjä ei saisi olettaa seuraavia asioita: vastaanottaja ymmärtää sanoman, molempien mielestä samat asiat ovat tärkeitä, molemmat kokevat asiat samalla tavalla, terminologia merkitsee molemmille samaa, molemmat pitävät samasta ilmaisutyylistä, lähettäjän arvostukset eivät vaikuta sanoman sisältöön sekä lähettäjän sanomaan suhtaudutaan objektiivisesti.

### **Viestin vastaanottaminen**

Viestin lähettäjä toivoo tietysti, että hänen viestinsä luetaan. Voidakseen luottaa siihen, että viesti on mennyt perille, viestin vastaanottajan kannattaa jollain tavalla kuitata viesti luetuksi ja ymmärretyksi. Väärinymmärrysten välttämiseksi epäselvyyksistä kannattaa kysyä mahdollisimman nopeasti, kun asia on vielä ajankohtainen. Hyvä tiimin jäsen on aktiivinen tiedon hankkija, joka ei vain odota, että hänelle kerrotaan asioista, vaan hankkii tietoa itse (Salminen 2013, 73).

Vastaanottajan tulee kuunnella tai lukea lähetetty viesti huolella loppuun asti ja tulkita lähettäjän ilmeet ja eleet mikäli viesti tuodaan kasvotusten. Sen jälkeen

tulisi miettiä, mikä on viestin lähettäjän motivaatio ja tavoite, mitä viestillä tarkoitetaan ja miten vastaanottaja itse ajattelee asian. Tarkentavat kysymykset takaavat viestin ymmärtämisen, eikä niiden esittämistä tulisi välttää. (Pelin 2009, 299.)

### **Viestinnän Super-kuukausi**

Kun käytännöt on tarkennettu, niistä on luotu selkeä ohjeistus ja ne on perehdytetty koko organisaatiolle, on aika aktivoida henkilöstöä ottamaan toimintamallit tehokkaaseen käyttöön. Toimintamallien omaksuminen voidaan toteuttaa liioittelun kautta viestinnän Super-kuukaudella. Tämän kuukauden aikana jokainen pyrkii viestimään erityisen tehokkaasti – niin paljon, että se tuntuu liioittelulta omalla kohdalla. Viestinnässä tulee kiinnittää huomiota tehtävien etenemisten kuvauksiin ja viestien lukukuittauksiin. Tällöin tiedon kulkemisesta ei ainakaan tulisi olemaan puutetta ja jokainen tottuu viestimään tehokkaasti.

Yritys voi toki sopia jotkin järkevät rajat viestintään, mutta oletuksena ehdotuksessa on se, että mikäli viestintää on tällä hetkellä liian vähän, sen liioittelun avulla osataan asettaa oikea taso. Viestinnän Super-kuukauden päätteeksi voidaan arvioida aktivoinnin vaikutuksia, pohtia sen hyötyjä ja haittoja sekä vakiinnuttaa viestintä järkeväälle, kaikkia palvelevalle tasolle.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Viestintä on ikuinen kehityskohde, joka jätetään liian usein vähälle huomiolle, vaikka se vaikuttaa kaikilla tavoilla työn etenemiseen ja laatuun yhtenä tärkeänä resurssina. Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa toimeksiantajayritys Super Analytics Oy:n projektiviestinnän nykytilaa, selvittää Trello-projektinhallintajärjestelmän toimivuutta ja tehdä kehitysehdotuksia projektiviestinnän tehostamiseksi.

Suoritin tutkimuksen perehtymällä sisäisen- ja projektiviestinnän kirjallisuuteen, Trelloon sekä haastatteleamalla viittä Super Analyticsin työntekijää. Super Analytics Oy:ssä on monia hyviä asioita viestinnässään, kuten runsas keskustelu, tarkkuus budjeteissa sekä työkalujen määrä ja laatu. Haastatteluissa nousi kuitenkin esiin selkeät tarpeet yhtenäistää, tasapainottaa ja selkeyttää viestintää, sillä erilaiset tottumukset ja erilainen aktiivisuustaso aiheuttaa epätasaisuutta ja jopa epäluottamusta viestinnässä.

Haasteiden löydyttyä esitin Super Analytics Oy:lle kehitysehdotuksia, jotka liittyvät projektiviestinnän tilanteen kokonaiskuvan hahmottamiseen, käytäntöjen yhtenäistämiseen, perehdyttämiseen ja viestinnän aktivoimiseen. Tutkimuksen tulos osoittaa, että hyvät ominaisuudet organisaation viestinnässä saadaan paremmin hyödynnettyä, kun viestinnän suunnitteluun nähdään hieman enemmän vaivaa. Suunnittelu on osa toteutusta ja säästää huomattavasti aikaa projektin myöhemmissä vaiheissa.

Kehitysehdotukset sisältävät melko paljon viestinnän perusasioita, joita saateen pitää itsestään selvyyksinä. Toimiva viestintä lähtee kuitenkin liikkeelle perusasioista. Mielestäni tavoitteiden saavuttaminen onnistui tutkimuksessa hyvin. Tutkimus rajautuu kehitysehdotusten hahmottelemiseen mahdollista käyttöönottoa varten. Uusi mielenkiintoinen tutkimusaihe voisi olla kehitysehdotusten käyttöönoton vaikutusten seuranta.

## LÄHTEET

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOY
- Juholin, E. 2001. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä Oy
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.
- Kettunen, S. 2009. Onnistu projektissa. Helsinki: WSOY pro
- Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2012. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: WSOYpro.
- Pelin, R. 2009. Projektihallinnan käsikirja. Helsinki: Projektijohtaminen Oy Risto Pelin.
- Ruuska, K. 2012. Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum
- Salminen, J. 2013. Onnistu tiimityössä. Tiimin jäsenen kirja. Helsinki: J-Impact Oy
- Silmälä, P. 2015. Trello. Metropolia. Viitattu 26.10.2015.  
<https://wiki.metropolia.fi/display/socialmedia/Trello>
- Soininen, J.; Wasenius, R. & Leponiemi, T. 2010. Yhteisöllinen media osana yrityksen arkea. Helsingin seudun kauppakamari.
- Trello Trello 2015. Viitattu 27.10.2015. <https://trello.com/>

## Liitteet

### Liite 1. Teemahaastattelurunko: Projektiviestinnän kehittäminen yrityksessä Super Analytics Oy

1. Mitä tiedät projektista ennen handoveria? Kuinka hyvin sinulle on tiedotettu..
  - asiakkaan taustatiedot?
  - asiakkaan tavoitteet?
  - projektin budjetti?
  - projektin aikataulu?
  - projektissa työskentelevät henkilöt?
  - projektin roolit?
  - oma roolisi?
  
2. Miten saat tietoa projektista tai siihen liittyvistä muutoksista projektin aikana? Miten hyvin sinulle on tiedotettu..
  - projektin eteneminen?
  - asiakkaan tavoitteet?
  - projektin budjetti?
  - projektin aikataulu?
  - projektissa työskentelevät henkilöt?
  - projektin roolit?
  - oma roolisi?
  
3. Auttaako Trello projektiviestinnässä? Saatko Trellon avulla tietoa..
  - projektin etenemisestä?
  - asiakkaan tavoitteista?
  - projektin budjetista?
  - projektin aikataulusta?
  - projektissa työskentelevistä henkilöistä?
  - projektin rooleista?
  - omasta roolistasi?
  
4. Miten koet eri tekijöiden vaikuttavan kommunikaatioon projekteissa? Millainen vaikutus on mielestäsi..
  - työnjohdolla?
  - käytettävissä olevilla työkaluilla?
  - työkavereilla?
  - myynnin ja konsultoinnin välisellä kommunikaatiolla?
  - omalla viitseliäisyydellä?

5. Kuinka monta kertaa viikossa keskusteleet konsultin kanssa asiakasprojektista?  
(Myynti vastaa)
6. Kuinka monta kertaa viikossa keskusteleet myyjän kanssa asiakasprojektista?  
(Konsultit vastaa)