

Opinnäytetyö (AMK)

Myyntityön koulutus

2022

Siiri Pirskanen ja Ilona Syrjä

Etätyöskentelyn vaikutus projektin toteutukseen ja tulokseen



Opinnäytetyö (AMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

2022 | 74 sivua

Siiri Pirskanen ja Ilona Syrjä

Etätyöskentelyn vaikutus projektin toteutukseen ja tulokseen

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia etätyöskentelyn vaikutusta projektin toteutukseen ja tulokseen. Opinnäytetyön teoreettinen osuus käsittelee neljää eri aihetta: B2B-myyntiä, projektityöskentelyä, projektiviestintää sekä neuvottelua. Teoriaosuuksissa selvennetään aihealueiden piirteitä ja avataan etätyön mahdollisesti vaikuttavia haasteita tai mahdollisuuksia kyseiseen aiheeseen.

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena. Kysely lähetettiin yhteensä 40 yritykselle, ja 60 yksityiselle henkilölle, jotka työskentelevät projektien parissa. Lisäksi kyselylinkki jaettiin LinkedIn-verkostossa.

Tutkimustuloksista selvisi, että etätyöskentely on vaikuttanut erityisesti tehokkuuteen positiivisesti. Etätyöskentely vaikutti negatiivisesti suurimmalta osin sisäiseen viestintään ja kommunikaatioon. Kyselyyn vastanneet kokivat, että työyhteisön hyvinvointi oli heikompaa etätyöskentelyn aikana. Kokonaisuudessaan kyselyyn vastanneilla oli laaja kokemus niin projektityöskentelystä, kuin etätyöskentelystä ennen pandemiaa sekä pandemian aikana.

Kyselyn tulosten perusteella suosituksemme on työskennellä hybridimallissa, jolloin työntekijät saavat joustavuutta, joka todennäköisesti lisää työhyvinvointia. Projektin sisäiseen viestintään ja kommunikaatioon olisi hyvä resursoida entistä enemmän.

Asiasanat:

B2B-myynti, Projektityöskentely, Projektiviestintä, Neuvottelu

Bachelor's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Business Administration

2022 | 74 pages

Siiri Pirskanen ja Ilona Syrjä

Impact of remote working on project implementation and results

The aim of the thesis was to study the impact of remote working on the implementation and outcome of the project. The theoretical part of the thesis deals with four different topics: B2B sales, project work, project communication and negotiation. The theoretical sections clarify the features of the themes and open potential challenges or opportunities for remote working.

The thesis was conducted as a quantitative survey. The survey was sent to 40 companies and 60 persons working on projects. In addition, the questionnaire link was shared in the LinkedIn network.

The results of the study showed that remote working has had a positive impact on efficiency. Negatively, remote working had a major impact on internal communication and communication. The respondents felt that the well-being of the working community was weaker during remote working. Overall, the respondents had extensive experience of project work as well as remote working before the pandemic and during the pandemic. Based on the results of the survey, our recommendation is to work on the hybrid model, giving employees flexibility, which is likely to increase well-being at work. More resources should be made available for the internal communication and communication of the project.

Keywords:

B2B-sales, Project work, project communication, negotiation

Sisältö

1 Johdanto	7
2 B2B-myynti	8
2.1 B2B-myynti nykyisin	9
2.2 Myyntiprosessin vaiheet	10
3 Neuvottelu	16
3.1 Neuvottelun vaiheet	17
3.2 Neuvottelustrategiat	19
3.3 Neuvottelutoteutus virtuaalisesti	22
4 Projektityöskentely	25
4.1 Projektin elinkaari ja vaiheet	26
4.2 Projektinhallinta	28
5 Projektiviestintä	33
5.1 Projektin sisäinen- ja ulkoinen viestintä	33
5.2 Etätyöskentelyn kommunikaatio	39
6 Tutkimus	43
6.1 Tutkimusmenetelmä	43
6.2 Tutkimuksen toteutus	44
7 Tulokset	45
7.1 Vastaajat	45
7.2 Vastaajien projektityöskentely	46
7.3 Etätyöskentelyn vaikutukset	49
7.4 Vastaajien kokemukset etätyöskentelystä	56
8 Johtopäätökset ja suositukset	59
8.1 Johtopäätökset	59
8.2 Suositukset	61
8.3 Luotettavuuden ja toistettavuuden arviointi	63

Lähteet	64
----------------	-----------

Liitteet

Liite 1 – Tehty kyselytutkimus	70
--------------------------------	----

Kuvat

Kuva 1 B-to-b myyntiprosessin vaiheet (Ojasalo & Ojasalo 2010, 54. Mukailten.)	10
Kuva 2 Neuvottelun eteneminen (Watershed associates.)	17
Kuva 3 Esimerkit neuvottelutaktiikoista (Makela.)	20
Kuva 4 Ohjeet virtuaalineuvotteluun (Mcintosh 2021.)	23
Kuva 5 Projektin elinkaari (Ruuska 2012, 34.)	27
Kuva 6 Projektihallinnan osa-alueet (Project Manager.)	29
Kuva 7 Työyhteisön viestinnän perusmuodot (Ruuska 2012, 112. Mukailten.)	35
Kuva 8 Tyypillisimmät viestinnän rajapinnat (Mäntyneva 2016, 113–114. Mukailten.)	38
Kuva 9 Tulostietinnän kohdentuminen projektissa (Ruuska 2012, 103. Mukailten.)	40

Kuviot

Kuvio 1 Vastaajien ikäjakauma	45
Kuvio 2 Vastaajien tehtävät projektin aikana	46
Kuvio 3 Vastaajien työskentely projekteissa viimeisen 6kk aikana	47
Kuvio 4 Projektin toimeksiantajat, joissa vastaajat ovat työskennelleet	48
Kuvio 5 Etätyöskentelyn määrä ennen poikkeustilannetta	50
Kuvio 6 Etätyöskentelyn määrä poikkeustilanteen jälkeen	50

Kuvio 7 Etätyöskentelyn vaikutus projektiin	51
Kuvio 8 Etätyöskentelyn positiiviset vaikutukset projektiin	52
Kuvio 9 Etätyöskentelyn negatiiviset vaikutukset projektiin	54
Kuvio 10 Etätyöskentelyn vaikutus projektissa	55
Kuvio 11 Vastaajien mielipiteitä, jos työ muuttuisi kokonaan etätyöksi	57

1 Johdanto

Digitalisaation myötä sekä erityisesti koronapandemian levitessä ympäri maailmaa, etätyö yleistyi entisestään. Moni yritys siirtyi väliaikaisesti työskentelemään vain etäyhteyksien välityksellä, riippumatta sen toiminnallisuudesta. Moni projekti vaatii toimiakseen sujuvaa kommunikaatiota sekä yhteistyötä, jonka vuoksi virtuaalinen kanssakäyminen voi mahdollisesti vaikeuttaa niitä.

Opinnäytetyön aiheena on etätyöskentelyn vaikutus projektin toteutukseen ja tulokseen business to business- yrityksissä (B2B- yrityksissä.) Kyseessä on tutkimuksellinen opinnäytetyö, jossa tutkitaan etätyön vaikutusta projektin toteutukseen ja tulokseen. Jos etätyöskentely vaikutti tulokseen, tutkimuksessa selvitetään syyt siihen sekä mahdolliset toimenpiteet sen välttämiseksi. Projektit pohjautuvat suuresti kommunikaatioon, jonka seurauksena etätyöskentely on voinut tuoda haasteita projektiin.

Teoriaosuuksissa käsitellään B2B-myyntiä, projektityöskentelyä, neuvottelua sekä projektiviestintää. Jokaisessa teoriaosuudessa käsitellään aihetta myös etätyöskentelyn näkökulmasta.

Tutkimus toteutetaan kvantitatiivisena kyselytutkimuksena, joka lähetetään useisiin yrityksiin ja yksityisille henkilöille, jotka työskentelevät projektien parissa.

Tutkimuksen tuloksia analysoidaan ja pohditaan, kuinka tutkimuksen tuloksia voitaisiin hyödyntää kehittämällä etätyöskentelyn toimivuutta. Tulevaisuudessa etätyö tulee varmasti yleistymään ja yhä useampi yritys antaa työntekijöilleen mahdollisuuden työskennellä hybridinä. Hybridityöllä tarkoitetaan sellaista työn organisointitapaa, jossa voidaan yhdistää etätyötä ja päätyöpaikalla tehtävää läsnätyötä (Työterveyslaitos). Tutkimustulosten perusteella tehdään johtopäätöksiä ja suosituksia, joita voidaan käyttää hyödyksi kehittäessä etätyöskentelyn toimivuutta.

2 B2B-myynti

Business to business-myynti eli B2B-myynti on yritysten välistä myyntiä, jossa yritykset myyvät tuotteitaan ja palveluitaan toiselle yritykselle. B2B-myyntissä tuotteiden ja palveluiden hinnat ovat runsaasti kalliimpia, kuin B2C-myyntissä. B2C-myyntillä tarkoitetaan business to customer-myyntiä eli kuluttajamyntiä. Tämän takia B2B-myyntiin liittyy myös pidempi ja monimutkaisempi myyntisykli. Tässä myyntimallissa tavanomainen kauppohen koko nousee tuhansista euroista jopa miljooniin euroihin. Suuremmat tuotteiden volyymit, monimutkaisemmat tuotekokonaisuudet ja hintavammat tuotteet nostavat kokonaishintaa. Yritykset eivät rajoita toimintaansa uusien resurssien hankinnassa, ja niiden ansiosta yrityksen toiminta on jatkuvaa ja tuotot ovat suurempia. (Alonso 2019.)

Yritysten keskeisissä myynneissä mukana on usein useampi osapuoli ostajan puolelta tekemässä päätöksiä. Erilaatuiset sidosryhmät vaikuttavat tapahtumaketjuun eri tavoilla. Osa saattavat vaikuttaa prosessiin jo matkan aikana, kun taas toisilla valta on isompi suorittaessaan lopullisen päätöksen ja kuittauksen sopimukseen. Myyjälle näissä tilanteissa on hyvin tärkeää pystyä ottamaan eri roolit ostoprosessin aikana huomioon ja pystyä vaikuttamaan heihin eri tavoin. B2B-myyntimallissa prosessin loppuun vieminen on useammin hyvin pitkä ja kivinen taival. Usean päättäjän ja yritysten käynnissä olevien sisäisten prosessien takia tyypillinen sykli saattaa olla jopa viikoista moniin kuukausiin ja tämä sisältää usein kymmenittäin puheluita ja tapaamisia eri henkilöiden välillä. (Alonso 2019.)

Pitkien ja monimutkaisten myyntisykliensä takia asiakkuuden hankinnan keskihinta nousee ja on tämän takia huomattavasti korkeampi kuin B2C-kaupassa. Potentiaaliset kohderyhmän ovat myös huomattavasti pienempiä verraten kuluttajasegmenttiin. Yritysten välisessä kaupassa asiakkuuksien elinkaaren arvo on suurempaa ja vaihtuvuus ei ole niin yleistä. (Alonso 2019.)

Yrityksen myydessä asiakkaalle asiakasratkaisuja, voidaan puhua konsultatiivisesta myynnistä. Tällöin myyjä toimii eräänlaisena konsulttina asiakkaalle, joka alkuun selvittää asiantuntevassa vuorovaikutuksessa ja

analyysin avulla asiakkaan tarpeet. Tämän jälkeen myyjä muovaa asiakkaan tarpeita vastaavan ratkaisun, joka koostuu myyjän myymistä tuotteista, palveluista tai näiden yhdistelmästä. Tässä kohtaa asiakkaan ongelman ratkaisemisen taito on tärkeä osa markkinointia erityisesti niissä tilanteissa, joissa B2B- palvelu on monimutkainen tai se myydään fyysisen tuotteen, laitteen tai systeemin myynnin yhteydessä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 22.)

2.1 B2B-myynti nykyisin

Nykyisin B2B-myynti on huomattavasti haastavampaa kuin koskaan. Tämä johtuu siitä, että yritykset odottavat äärimmilleen personoituja palveluita toimittajilta, joiden kanssa ovat tekemisissä. Uusien teknologioiden mahdollistamat työkalut ovat auttaneet myyjiä pysymään merkityksellisenä koko myyntiprosessin aikana ja pystyneet kohdentamaan keskittymisensä niihin yrityksiin, joilla on aidoin tarve myyjän tarjoamille tuotteille ja palveluille. (Alonso 2019.)

Myyntiteknologian avulla myyjä voi olla oikeisiin prospekteihin yhteydessä huomattavasti nopeammin. Myyjien eri teknologioiden hyödyllä hänen keräämä informaatio auttaa myyjää pysymään relevanttina prosessin aikana ja tukee henkilöiden välistä kommunikointia, mitä yritysten välisessä myymisessä tarvitaan normaalia enemmän. (Helander 2019.)

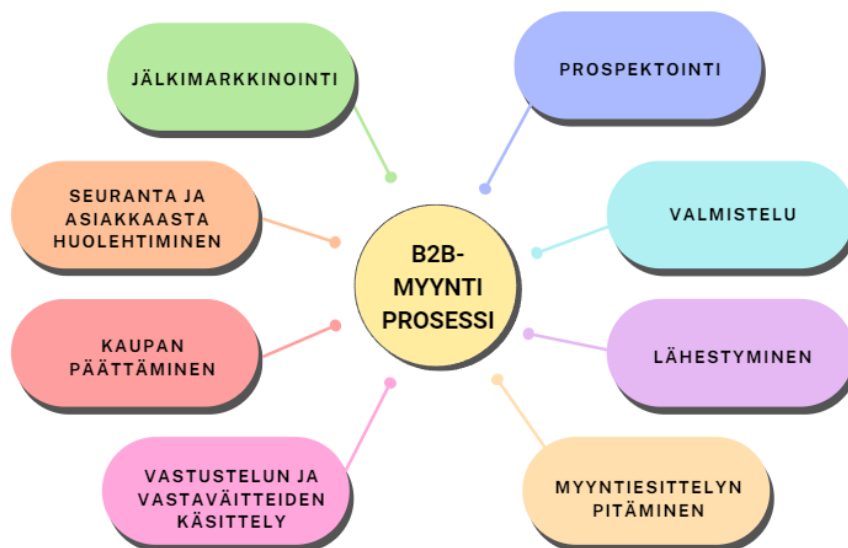
B2B-myyntissä odotetaan enemmän yksilöidympää lähestymistapaa ja halutaan usein tulla kohdelluksi enemmän kumppanina kuin asiakkaana. Siksi on hyvä muistaa, että perinteisen myyntiprosessin lisäksi on hyvä keskittyä myös asiakkaan ostopolkuun. (Koli 2020.)

Nykyisillä myyntimarkkinoilla ei riitä enää perinteinen tuotemyynti, sillä kilpailu on kovaa ja yritysten tarjonta on monipuolistunut. Useampi yritys tarjoaa tuotteiden tueksi myös jonkinlaisia palveluita. Ratkaisumyynnin avulla mahdollistetaan markkinoilla erottautuminen. Asiakstarpeen ymmärtämisellä ja ratkaisuiden tarjoamisella saavutetaan tyytyväisiä asiakkaita, jotka tekevät suotuisan ostopäätöksen yhä useammin varmistaen yritykselle tulevaisuuden myyntivirrat.

Ratkaisumyyntin ansiosta myyjille luodaan osaaminen neuvotella eri ostajapersoonien kanssa. Samalla pyritään myyjää ymmärtämään ostajan tarpeita, toiveita ja hankintatapaa. Keskeisimmässä roolissa ratkaisumyyntin kehittämisessä on asiakkaiden kohtaaminen, neuvottelu- ja vuorovaikutustaidot. (Balentor.)

2.2 Myyntiprosessin vaiheet

Kuvassa 1 esitetään B2B-myyntiprosessin erivaiheet, joita ovat prospektointi, valmisteluvaihe, lähestyminen, myyntiesittely, vastustelu- ja vastaväitteiden käsittely, kaupan päättäminen, asiakkaasta huolehtiminen ja seuranta sekä jälkimarkkinointi. Huolimatta myyntiprosessissa käytetyistä menetelmistä sekä siitä, onko myyntiprosessi toteutettu etänä vai liveinä, prosessi pysyy samana. (Ojasalo 2010, 54.)



Kuva 1 B-to-b myyntiprosessin vaiheet (Ojasalo & Ojasalo 2010, 54. Mukaillen.)

Kuten kuvassa 1 nähdään, B2B-myyntiprosessiin kuuluu useampi vaihe. Kyseiset vaiheet käsitellään aihealueittain alla esitetyissä kappaleissa.

Prospektointi

Prospektoinnilla tarkoitetaan niitä toimenpiteitä mitä tehdään ennen potentiaalisen asiakkaan kontaktointia. Prospektoinnin tarkoituksena on täyttää myyjien myyntiprosessi sopivilla ja potentiaalisilla asiakaskontakteilla. Prospektointi on myyntiprosessin ensimmäisiä vaiheita, jonka avulla pystytään kartoittamaan potentiaalisia asiakkaita. Oikein toteutettuna prospektointi takaa huomattavasti paremmat mahdollisuudet myynnin onnistumiselle ja suuremmille myyntituloksille. (Koli 2021.)

Prospektoinnilla mahdollistetaan koko prosessin onnistuminen. Tehokkaalla prospektoinnilla helpotetaan myyjien ja organisaatioiden työskentelyä ja se näkyy nopeasti yrityksen myynnissä ja tuloksessa. (Novavara 2018.)

Kun tarkastellaan prospektointia etätyöskentelyssä, myyjän sijainnilla ei ole hirveästi väliä kyseisessä vaiheessa. Prospektoinnin tullessa myyjälle päivittäiseksi rutiiniksi on myyjän helpompi pitää yllä tervettä myyntiprosessia, johon uudet prospektit virtaavat lähes itsestään. Etätyöskentely vaikuttaa myyjän kalenteriin, sillä etätyöskentelyn avulla saadaan luotua joustavuutta, joten aikaa prospektointiin löytyy yleensä enemmän, kuin normaalissa prospektoinnin tilanteessa. (Honkanen 2020.)

Valmisteluvaihe

Valmisteluvaiheessa tutustutaan asiakkaaseen ja perehdytään hänen tarpeeseensa. Hyvällä valmistautumisella pyritään siihen, että kauppa saataisiin kotiutettua ja myyjä pyrkii tekemään vaikutuksen ostajaan. Valmistautuessa myyntiesittelyyn on tärkeää miettiä, pidetäänkö myyntiesittely ostoprosessiin vaikuttaville henkilöille ryhmänä vai yksitellen. Jokaisella ihmisellä on erilaiset asenteet ja mielipiteet, joten tämän takia kannattaa harkita henkilökohtaisia esittelyjä. (StudySmarter.)

Alkulähestyminen

Ensikontakti luo myyjästä ensivaikutelman, joka syntyy myyntiesittelyn ensimmäisien minuuttien aikana. Myyjän tavoitteena on tehdä myönteinen ensivaikutelma ja saada asiakkaan kiinnostus heräämään. Positiivisen ensivaikutelman luominen on erittäin tärkeää, sillä koskaan ei saa toista tilaisuutta tehdä ensivaikutelmaa uudelleen. Näiden avulla mahdollinen asiakas voidaan saada kiinnostumaan tuotteesta ja ostamaan tuote. (Gargaro, 2022.)

Myyntiesittely

Myyntiesittelyssä myyjä esittelee palvelunsa hyödyn ja ominaisuudet ostajalle sekä pyrkii herättämään ostohalun. Tärkeää myyntiesittelyn aikana on tuoda tuotteen tuomat hyödyt asiakkaalle selkeästi esille, sillä tämän avulla asiakas tyypillisesti ostaa palvelun tai tuotteen. Myyjän tulee pystyä tuomaan esille lisähyödyt mitä oma palvelu tai tuote antaa kilpaileviin palveluihin verrattuna. Myyntiesittelyn lisäksi on tärkeää kuunnella aktiivisesti asiakkaan tarpeita ja reagoida niiden mukaisesti. (Lucidchart.)

Myyntiesittelyn aikana on hyvä pystyä lukemaan ostajaa sekä pystyä hieman tekemään kartoitusta minkä tyylinen ostaja on kyseessä. Myyntiesittelyn aikana on myös hyvä ottaa selvää yrityksen tilanteesta ja mahdollisista kipupisteistä. Näiden avulla pystytään tarjoamaan yritykselle juuri sitä mitä heidän yrityksensä tarvitsevat sillä hetkellä. Ennen myyntiesittelyn loppumista on hyvä varmistaa, että ostajalla on selkeä kuva tarjoamastasi tuotteesta tai palvelusta. (Alonso 2019.)

Ensimmäisen tapaamisen aikana myyjän on suositeltavaa myydä asiakkaalle ensin itsensä ja tämän jälkeen yrityksensä. Tällä tarkoitetaan luottamuksen rakentamista asiakkaan ja myyjän välille. Kun luottamus on rakennettu, voidaan tämän jälkeen alkaa myymään tuotetta, palvelua tai ratkaisua. Viimeisenä, kun asiakkaalle on saatu varmuus tuotteen tarpeesta, voidaan ottaa esille hinta.

Riippuen tilanteesta, hinta voidaan kuitenkin mainita jo aikaisemmassa vaiheessa myyntiprosessia. (Hänti ym. 2016, 134.)

Vastustelun ja vastaväitteiden käsittely

Neuvottelu on osa myyntiprosessia, joten kaupan kotiuttamiseksi on oltava valmis vastaamaan ostajan erilaatuisiin vastaväitteisiin ja haastaviin kysymyksiin. Vastaväitteet ovat usein myös hyvästä, sillä ne kertovat ostajan mielenkiinnon myyjän tarjoamaa tuotetta tai palvelua kohtaan. On suositeltavaa, että myyjä pystyy esittelemään tuotteiden tai palveluiden tuoman hyödyn ja lisäarvon ostajalle. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 57.)

Vastaväitteet tai vastalauseet kuuluvat lähes jokaiseen myyntineuvotteluun. Myyjän tulee olla varautunut vastaväitteiden käsittelyyn ja pystyä argumentoimaan asiakkaan saaman hyödyn myymästään tuotteesta tai palvelusta. Yksi askel myyntineuvottelussa on ostajapersoonan analysointi ja tunnistaminen. Esimerkiksi käyttäen SWOT-analyysia, yritys voi kartoittaa ostajan vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. (Mäki-Hakola 2019.) Tämä auttaa oikean lähestymistavan valitsemisessa. Kun myyjä pystyy havainnoimaan ja tunnistamaan tyypillisimmät vastaväitteet, myyntitekniikat sekä erilaisten asiakkaiden vaikutukset on myyjällä paljon erilaisia argumentteja myyntiprosessin eteenpäin viemiseksi. (Semenoja 2021.)

Kaupan päättäminen

Kaupan päättämisellä tarkoitetaan myynnin takaamista ja asiakkaan lopullista sitoutumista ostamiseen. Koko myyntiprosessin ajan tähdätään kaupan päättämiseen. Ammattimaisen myyjän tulisi olla valmis kaupan päättämiseen jokaisessa myyntiprosessin vaiheessa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 57–59.)

Myyjän on pystyttävä auttamaan asiakasta tekemään päätös, sillä se ei ole itsestäänselvyys ja helppoa varsinkaan suuremman mittaluokan kaupoissa. Myyjän on pystyttävä toimimaan asenteella, että kauppa viedään päätökseen

saakka. Myyjä voi siinä kohtaa esittää kaupan päättämistä, kun asiakas on antanut merkkiä ostohalukkuudestaan. (Vauhtiamyyntiin.)

Myyjän tulee pyrkiä olemaan tarkkana havainnoidessaan asiakkaansa merkkejä, jotta pystyy rohkaisemaan asiakasta oikealla hetkellä. Rohkaiseminen ei kuitenkaan tarkoita tyrkyttämistä, vaan enemmänkin asiakkaan myönteisen käsityksen vahvistamista. Myyjän huomattua mahdollisuutensa kaupan päättämiseksi hänen tulisi rohkeasti kysyä tätä asiakkaalta. Kysyessä asiakkaalta heidän ostopäätöksestään, on sen jälkeen hyvä antaa asiakkaalle hetken miettimisrauha. Näin ollen mahdolliset kaupat syntyisivät ja myyjä ja ostaja pääsevät sopimusvaiheeseen, joka tarkoittaa kauppojen syntymistä. (Vauhtiamyyntiin.)

Seuranta, asiakkaasta huolehtiminen ja jälkimarkkinointi

Kaupan päättämisen jälkeen myyjän on tärkeää varmistaa asiakastyytyväisyyden toteutuminen. Tähän sisältyvät kaupan solmimisen jälkeen tulevat askeleet, kuten epäilyjen hälventäminen, toimituksien ajallaan huolehtiminen ja oikeanlaisen laskutuksen hoitaminen. Lisäksi on tärkeää huolehtia laadun varmistamisesta, asennuksen- ja koulutuksen toteutumisesta huolehtimisesta. Myyntitapaamisen tavoitteena on rakentaa positiivinen kokemus, jonka ansiosta rakennetaan tulevaisuuden myyntimahdollisuus asiakkaan suuntaan. Täten pystytään huolehtimaan asiakastyytyväisyydestä ja asiakassuhteen muodostumisesta. Hyvästä asiakassuhteesta huolehtiminen voi johtaa siihen, että asiakkaan ja myyjän välille kehittyy luottamussuhde ja näin ollen asiakas päätyy käyttämään yrityksen palveluja tulevaisuudessakin. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 59.)

B2B- palveluiden myynnissä erityisen tärkeäksi osoittautuu vuorovaikutustaidot, kuten kuunteleminen, kirjallinen osaaminen ja keskustelutaito. Tärkeänä taitona pidetään myös asiakkaiden ongelman ratkaisemista. Ongelman ratkaisuun voi sisältyä asiakkaiden tarpeiden selvittäminen, tiimimyynti ja erilaiset valmentamiset. Lisäksi pitkäaikaisten suhteiden ja kumppanuuksien

rakentaminen ja näiden ylläpitäminen korostuvat. Tieto-, viestintä- ja tuotantoteknologian tunteminen sekä kyky tehdä myyntityötä internationaalisessa, nopeasti muuttuvassa sekä oikeusjärjestykseltään ja poliittiselta järjestelmältään vaihtelevassa ympäristöstä ovat myös eriarvoisen tärkeitä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 59.)

Asiakkaasta huolehtiminen eli asiakassuhteen syventäminen ja asiakasuskollisuuden rakentaminen sekä tämän kautta asiakastyytyvyyden varmistaminen ovat myyntiprosessin viimeisen vaiheen keskiössä. Tarkoituksena on vahvistaa tulevaisuuden myyntimahdollisuuksia, jonka pohjimmaisena tarkoituksena on tukea jo olemassa olevien tuotteiden myyntiä sekä pystyä petaamaan tietä uusille tuotteille. Visuaalinen yhteistyöohjelma Lucidchart kertoo sivuillaan, että nykyisten asiakkaiden säilyttäminen on 6 tai 7 kertaa halvempaa, kuin uusien asiakkaiden hankkiminen. Tämän vuoksi suhteen ylläpitäminen on avainasemassa. (Lucidchart.)

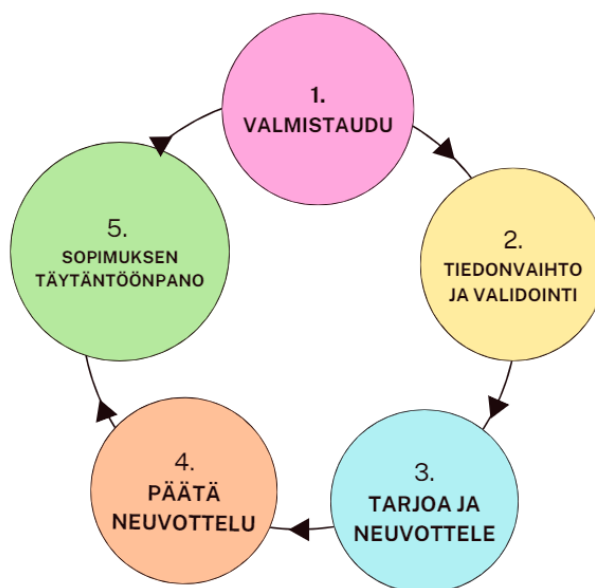
3 Neuvottelu

Neuvottelu on tavoitteellista vuorovaikutusta, jonka aikana pyritään saavuttamaan yhteisymmärrys neuvoteltavasta asiasta. Neuvottelun tarkoituksena voi olla esimerkiksi yhteisen sopimuksen aikaansaaminen tai ongelman ratkaiseminen. Neuvottelutapahtuma on monivaiheinen prosessi, joka alkaa valmisteluista ja päättyy jälkihoitoon. Joskus neuvottelut voivat vaatia monia tapaamisia, kunnes haluttu sopimus on saatu päätökseen. Jokaiseen neuvotteluprosessiin liittyy molempien osapuolien kompromissi tai mielipiteenmuutos lopullisen sopimuksen saavuttamiseksi. On tärkeää, että jokaisessa neuvottelussa on riittävästi aikaa keskustella molempien osapuolten eri näkökulmista ja päästä molempia osapuolia miellyttävään sopimukseen. Kaikkein tärkeimpänä tavoitteena on lopputulos sekä luoda avoin vuorovaikutussuhde. (Helsingin yliopisto.)

Neuvotteluissa pyritään luomaan luottamusta eri osapuolten välille, sillä kyseessä on hyvin inhimillinen kanssakäyminen. Luottamuksen rakentamisella saadaan luotua mahdollisesti pitkäänkin jatkuvia ihmissuhteita niin liike-elämässä kuin jopa vapaa-ajalla. Näin ollen ihmissuhteet voivat edesauttaa liiketoimintaa myös tulevaisuudessa sekä auttaa saavuttamaan "win-win" -ratkaisun, joka hyödyttää molempia osapuolia neuvotteluissa. Jos yhteistyössä tulee konflikteja, on neuvottelut yksi helpoimmista ja nopeimmista tavoista ratkaista kyseiset konfliktit ja erimielisyydet. Neuvottelut kehittävät myös osallistujien artikulaatio- ja kuuntelemisen taitoa, sekä opettavat käsittelemään erilaisia ihmisiä. (Project management 2020.)

3.1 Neuvottelun vaiheet

Neuvottelukouluttaja Watershed kertoo artikkelissaan neuvotteluprosessissa olevan yleisesti viisi vaihetta; valmistautuminen, tiedonvaihto, neuvottelu, päättäminen ja täytäntöönpano. Jokainen vaihe on tärkeä neuvottelun etenemisen ja sujuvuuden kannalta. Neuvottelun kulku muotoutuu kuitenkin jokaisella kerralla riippuen tilanteesta, osallistujista ja tavoitteista. Kuvassa 2 nähdään neuvotteluiden kaikki vaiheet. (Watershed associates.)



Kuva 2 Neuvottelun eteneminen (Watershed associates.)

Kuten kuvasta 2 nähdään, neuvottelu on kuin sykli, jossa seuraava vaihe tulee vasta kun edellinen on saatu päätökseen. Valmistautumiselle ei ole hyvää oikotietä. Se on kaikkien neuvottelujen ensimmäinen vaihe, vaikka sille ei oteta usein tarpeeksi aikaa. Usein tehdään virheellisesti se, että siirrytään suoraan tiedonvaihtovaiheeseen tai jopa suoraan neuvotteluihin liian nopeasti. (Watershed associates.)

Valmistautuminen alkaa määrittämällä, onko tämä mahdollinen yhteistyötilanne, ja minkälaista neuvottelustrategia olisi oikea. Valmistautumiseen kuuluu myös tietojen tutkiminen, datan analysointi sekä kiinnostuksen kohteiden ja asemien tunnistaminen. Lisäksi on harkittava suhdetta, jonka haluat rakentaa

neuvottelukumppaniin. On hyvä miettiä jo valmistautumisvaiheessa, onko toiveena tehdä yhteistyötä neuvottelukumppanin kanssa myös tulevaisuudessa ja luoda luottamusta osapuolten välille. Jos kyseessä on vain kertaluontoinen neuvottelu, voi strategia ja siihen käytettävät taktiikat olla hyvin erilaiset. (Watershed associates.) Enemmän neuvottelustrategioista löytyy kappaleessa ”Neuvottelutaktiikat” sivulla 19.

Neuvotteluiden alussa on hyvä analysoida lähtötilanne, jotta molemmat osapuolet ovat yksimielisiä neuvottelun aiheesta, aikataulusta, neuvottelijoista ja menettelytavoista. Neuvotteluiden alussa luottamuksen rakentaminen ja ilmapiirin vapauttaminen on tärkeässä roolissa, sillä se voi vaikuttaa koko neuvottelun kommunikaatioon ja näin ollen etenemiseen. Sen vuoksi ”small talk” eli tavoitteeton keskustelu on hyvä tapa tutustua neuvottelukumppaniin ja hänen intresseihinsä. (Project Management 2020.)

Tiedonvaihto ja validointivaiheessa jaetaan nimensä mukaisesti tietoja ja tutkitaan vaihtoehtoja. Tässä vaiheessa käsitellään kaikki toiveet ja tavoitteet, jotka halutaan vastapuolen tietoisuuteen. Tiedonvaihtovaiheessa myös arvioidaan neuvottelukumppanin luotettavuutta ja rehellisyyttä ja sitä, ovatko he kykeneviä ja toimiiko mahdollinen yhteistyö. (The sales optimisation company.)

Varsinaisen neuvottelun aikana kootaan ratkaisumahdollisuudet; keskustelu vaihtoehtoista, ehdotusten vertailu ja niiden yhdistely sekä tehdään mahdolliset kompromissit. Kartoitetaan missä molemmat osapuolet ovat valmiita tekemään myönnytyksiä. Neuvottelun tekee mahdottomaksi, jos jompikumpi tai kumpikaan osapuolista ei ole valmis tekemään kompromisseja. (Lares.) Neuvottelun lähtökohtana on vastaan tuleminen, jotta molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä sopimukseen. Jos neuvottelun aikana tilanne kärjistyy, voi neuvottelulle pistää aikalisän, ja palata asiaan tilanteen rauhoittuessa. Välillä neuvotteluita täytyy pitää monia, kunnes yhteisymmärrykseen päästään. Neuvottelun päättyessä kirjataan yhteen, mitä neuvotteluissa on sovittu ja saatu aikaan. Tässä vaiheessa luodaan sopimus. Aina ei kuitenkaan sopimukseen päästä, jos osapuolet eivät ole samalla viivalla mielipiteidensä ja lopputuloksen kanssa. (MasterClass 2021.)

Viimeinen vaihe on sopimuksen täytäntöönpano, jossa varmistetaan, että sovitut toimenpiteet toteutetaan. Annettuja lupauksia on tärkeä noudattaa vahvistaakseen suhdetta ja rakentaakseen luottamusta. Tätä vaihetta voidaan pitää myös valmisteluna seuraavaan neuvottelumahdollisuuteen. Tässä vaiheessa myös kirjataan viralliset raportit, kuten neuvottelumuistio, neuvottelusta raportointi ja tiedottaminen, toimenpiteiden toteuttaminen ja seuranta sekä neuvottelun arviointi. (Helsingin yliopisto.)

3.2 Neuvottelustrategiat

Neuvottelustrategialla tarkoitetaan toimintasuunnitelmaa ja neuvottelutyylä, jonka mukaan neuvottelu toteutetaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Neuvottelustrategioita voivat olla esimerkiksi vastapuolen painostaminen, kumppanuus, myöntyminen tai kompromissi. Nyky maailmassa neuvottelustrategiassa vastapuolen painostaminen on huomattavasti vähentynyt, sillä esimerkiksi myyntityö on kehittynyt tulospainotteisesta huomattavasti asiakaslähtöisempään. Nykyään oletettavasti yksi yleisimmistä strategioista on kumppanuus eli yhteistyö, jossa neuvottelukumppaniin pyritään luomaan pitkään kestävään yhteistyöhön ja luottamukseen perustuva suhde ja jotta osapuolten toiveista voitaisiin neuvotella avoimesti. (Sana.aalto.)

Oikean neuvottelustrategian valintaan vaikuttaa muun muassa neuvoteltava asia, oma tavoite, toisen neuvotteluosapuolen mahdollinen tavoite sekä heistä jo olemassa oleva tieto. Strategia toteutetaan valitsemalla neuvottelutaktiikka eli menettelytapa, joka sopii tilanteeseen ja neuvottelun luonteeseen. Strategian voi valita jo ennen neuvotteluiden alkamista, mutta usein strategia ja neuvottelutaktiikka valitaan vasta neuvottelun edetessä, kun tavataan toinen osapuoli. Neuvottelustrategiaan ja taktiikoihin vaikuttavat myös esimerkiksi kulttuuri. (Harrin 2016.)

Ray Makela esittelee artikkelissaan kolmea neuvottelutaktiikkaa, jotka ovat esitetty kuvassa 3; yhteistyö-, manipulointi- ja neutraalitaktiikka.



Kuva 3 Esimerkit neuvottelutaktiikoista (Makela.)

Kuvassa 3 nähdään, kolme neuvottelutaktiikkaa ovat yhteistyötaktiikka, manipulointitaktiikka ja neutraalitaktiikka. Näitä taktiikoita neuvottelija voi käyttää neuvottelun edetessä. Niiden avulla voidaan yrittää ohjata neuvottelua eteenpäin sekä tehostaa keskustelua.

Kuvassa 3. esitetty yhteistyötaktiikka on yksi neuvottelutaktiikan alakäsitteistä. Yhteistyötaktiikalla voi auttaa molempia osapuolia saavuttamaan hyödyttävän tuloksen ja lisäävät yhteistyösuhteen arvoa. Tämän taktiikan hyödyntäminen asiakkaiden kanssa johtaa todennäköisesti korkeampaan asiakasuskollisuuteen, toistuvaan liiketoimintaan ja pidempään sitoutumiseen, sillä neuvottelukumppani kokee toisen olevan luottamuksen arvoinen. Yhteistyötaktiikassa neuvottelija voi esimerkiksi käyttää asiantuntijuuttaan hyväksi, loogisia perusteluja sekä tuoda itseään ja omia intressejä esille luodakseen luottamusta. Yhteistyötaktiikka on nykypäivänä suuressa suosiossa. (Eisen 2018.)

Manipulatiiviset taktiikat ovat sellaisia, jotka käyttävät hyväkseen toista osapuolta tai huijaavat toisen osapuolen myöntämään. Manipulatiivisia lähestymistapoja käytetään usein, kun kyseessä ei ole pitkäaikainen suhde vaan enemmänkin kertatapahtuma. Myyjä on kiinnostunut vain kaupan tekemisestä ja voi käyttää hyväkseen tai niin sanotusti huijata ostajaa hyväksymään kaupan. Tämä ei vaikuta positiivisesti pitkäaikaiselle yritysten väliselle suhteelle. Manipulointitaktiikassa neuvottelija voi esimerkiksi luoda neuvottelukumppanille

paineita uhkailevalla käytöksellä, luvata valheellisia asioita sekä väsyttää heidät. Tällaisen taktiikan käyttämistä suositellaan huolella harkita. (Makela.)

Neutraalitaktiikka on nimensä mukaisesti hyvin neutraali tapa suorittaa neuvottelu, sillä kyseinen taktiikka ei näy juurikaan neuvottelukumppanille neuvottelijan käytöksessä. Neutraaleissa taktiikoissa käytetään esimerkiksi aikarajoja ja resurssien rajallisuutta, joka luo neuvottelukumppanille tarpeen toimia nopeasti. Sen lisäksi neuvottelija voi lykätä sopimuksen tekoa perustellakseen syyksi yrityksen arvojärjestystä. Näissä tilanteissa saadaan lisää aikaa, vaikka kyseisellä neuvottelijalla olisikin valtuuksia. (Makela.)

Kuinka kehittyä neuvottelijana

Project Management Institute- jäsenjärjestön nettisivuilla kerrotaan, kuinka neuvottelun onnistumiseen liittyviä keskeisiä taitoja ovat erityisesti hyvät kommunikaatiotaidot, myynti- ja markkinointitaidot, ihmistuntemusta, hyvät psykologiset analyttiset taidot, sosiologian taidot, itsevarmuutta ja konfliktien ratkaisukykyä. (Project management 2020.)

Verbaalisesti lahjakkaat ihmiset saattavat tuntea olevansa hyviä neuvottelijoita, mutta näin ei aina välttämättä ole. Neuvottelussa on kyse siitä, että ymmärrät mitä sinä haluat ja kuuntelet mitä toinen henkilö haluaa, ja näin ollen keksitään molempia osapuolia miellyttävä ratkaisu. Ihmiset, joilta löytyy ratkaisukeskeisyyttä ja aitoa halua löytää molempia miellyttävä ratkaisu, ovat oikeita ihmisiä neuvottelijoiksi. (Shonk 2022.)

Luottamuksen rakentamiseen on hyvä kohdata neuvottelukumppani aidosti ja rehellisesti. Neuvotteluun tarvitsee hyvää keskustelutaitoa, joka perustuu kyvyille kuunnella neuvottelukumppania. Kun kuuntelemisen taito kehittyy, kehittyvät siinä samalla myös monet muut taidot, kuten keskittymiskyky, kysymystekniikka sekä kyky pysyä asiassa. (Sana.aalto.)

3.3 Neuvottelutoteutus virtuaalisesti

Koronaviruksen levitessä ympäri maailmaa ja sosiaalisten kontaktien vähentyessä, jouduttiin myös yhä useammat neuvottelut siirtämään etänä toteutettaviksi. Tämä toi haasteita, mutta myös hyötyjä ja mahdollisuuksia neuvotteluiden toteutukseen.

Yksi suurimpia hyötyjä virtuaalineuvotteluissa on niiden järjestämisen joustavuus ja kustannustehokkuus. Virtuaalineuvottelulla edesautetaan monien ihmisten mahdollisuus osallistua neuvotteluun riippumatta heidän olinpaikastaan. Se on huomattavasti edullisempi tapa tavata neuvottelukumppani, sillä usein kasvokkain tapaaminen vaatii rahaa ja aikaa matkoihin. Näin ollen työtehokkuus on suurempi, sillä yleensä virtuaalineuvottelut ovat lyhyempiä ja tehokkaampia sekä neuvotteluihin voi osallistua esimerkiksi toimistolta tai kotoa käsin. (Kennie 2020.)

Virtuaalineuvotteluiden negatiivista puolta katsoessa, Procura- yhtiö toteaa tutkimuksien osoittavan virtuaalineuvotteluiden johtavan heikompiin tuloksiin kuin kasvokkain käytävät neuvottelut. Virtuaalineuvottelut myös voivat olla huomattavasti vihamielisempiä ja eivät luo niin suurta luottamusta neuvottelukumppaneiden välillä. Koska virtuaalineuvotteluissa on vähemmän nonverbaalista viestintää ja kommunikaatio on haastavampaa, voi se aiheuttaa myös väärinkäsityksiä. Tämän vuoksi neuvottelijoiden on hyvä tiedostaa mahdolliset uhat, sillä virtuaalineuvotteluissa tarvitsee kiinnittää huomiota aivan eri asioihin kuin kasvokkain tavatessa. (Mcintosh 2021.)

Virtuaalineuvotteluissa pätee ominaispiirteitä, joita on hyvä ottaa huomioon. Esimerkiksi kasvotusten tapahtuvassa neuvottelussa harvemmin tarvitsee ottaa huomioon tietoteknisiä ongelmia. Richard Mcintosh avaa artikkelissaan ”*Best practise for negotiation remotely*” (2021) ohjeet ammattimaiseen virtuaalineuvotteluun. Nämä Mcintoshin esittämät ohjeet nähdään kuvassa 4.

- ✓ **Suunnittele huolellisesti**
- ✓ **Minimoi ääni- ja visuaaliset häiriötekijät**
- ✓ **Videon tausta neutraaliksi**
- ✓ **Käytä eleitä ja korosta kehonkieltä**
- ✓ **Pukeudu ammattimaisesti**

Kuva 4 Ohjeet virtuaalineuvotteluun (Mcintosh 2021.)

Kuten kuvassa 4 nähdään, Mcintosh painottaa erityisesti suunnittelun huolellisuutta oli kyseessä virtuaalinen tai kasvotusten toteutettava neuvottelu. Minimoimalla ääni- ja visuaaliset häiriötekijät, saa neuvottelija täyden keskittymisen. Virtuaalineuvotteluissa on tärkeää, että vastapuoli nähdään kameran välityksellä. Lisäksi Mcintoshin mukaan on hyvä muistaa pitää kameran tausta neutraalina ja käyttää puhuessa selkeitä eleitä ja korostaa kehonkieltä. Hän myös muistuttaa ammattimaisesta pukeutumisesta. (Mcintosh 2021.)

Neuvottelut kasvotusten toteutettavana

Virtuaalineuvotteluiden yleistyessä ja koronatilanteen rauhoituessa, moni yritys jäi käyttämään etätyömahdollisuutta. Moni ei kuitenkaan välttämättä tiedosta, kuinka tärkeä kasvotusten kommunikointi on niin ihmiselle itselleen kuin

neuvotteluille. B2B-yritysten strategiakonsulttisivusto Value Prop mainitsee artikkelissaan virtuaalineuvotteluohjelmistojen Teamsin ja Zoomin olevan hyvä tapa täydentää- eikä korvata- kommunikointia yritysten välillä. Heidän mukaansa kasvotusten neuvotteluilla on viisi etua verrattuna virtuaaliseen neuvotteluun, kuten helpompi vakuuttaa ihmiset ja lukea heitä, luoda luottamusta osapuolten välille sekä käyttää nonverbaalisia keinoja hyväksi. Lisäksi kasvokkain työskentely lisää huomattavasti tiimihenkeä. (Value Prop 2021.)

Kasvokkain tapahtuvat neuvottelut ovat ratkaisevia asiakassuhteen parantamisessa uudelle tasolle, luottamuksen rakentamisessa ja uskollisuuden saavuttamisessa. Kehonkieli, katsekontakti ja äänensävy ovat äärimmäisen tärkeitä asiakkuuden luomisessa ja välittyvät selkeämmin kasvokkain tapahtuvissa tapaamisissa. (Caldwell 2018.)

Kasvokkain tapahtuvien neuvotteluiden negatiivisia puolia ovat mahdollisesti vähäisempi tehokkuus. Kasvokkain tavatessa usein aikaa vie aikataulujen sopiminen, tilan valmistelu ja itse matkustaminen määränpäähän. Kuitenkin lyhyt, hyvin suunniteltu, hyvin jäsennelty ja organisoitu tapaaminen voi itse asiassa säästää yrityksen aikaa ja rahaa. Puhumattakaan siitä, että kasvojen näyttäminen asiakkaalle silloin tällöin on avainasemassa tärkeiden suhteiden rakentamisessa. (Caldwell 2018.)

4 Projektityöskentely

Kaikkien projektien taustalla on jokin tarve tai jopa ympäristön paine kehittää yrityksen toimintaa, kuten muuttunut markkinatilanne tai tuotekehitys. (MCS 2020.) Pirjo Takala esittää tutkielmassaan projektien yleistymisen johtuneen esimerkiksi yhteiskunnallisesta muutoksesta. Jotkut projektit toteutetaan ulkopuolisen rahoituksen vuoksi, joka tutkimuksensa mukaan olisi yksi suurimpia syitä projektien yleistymisestä lama-ajan jälkeen. (Takala 2005.) Jussi Lehtonen tuo uutta perspektiiviä Takalan väitteeseen opinnäytetyössään, jossa hän käsittelee projektityöskentelyä 2000-luvulla. Hänen mukaansa projekteja on työstetty jo vuosituhansia. Projekteja on toteutettu läpi ihmiskunnan historian, mutta vasta 1900-luvulla projektinhallintaa on alettu katsoa uusin silmin, ja siitä on alkanut rakentua kuluvien vuosikymmenten aikana oma tieteenalansa (Lehtonen 2009).

Mikko Mäntyneva toteaa kirjassaan ”Hallittu projekti” (2016, 10) yhdeksi projektitoiminnan lisääntymisen syyksi sen, että projektit ovat selkeästi tulossuuntautuneita. Projekti määritellään projektikirjallisuudessa monin eri tavoin, mutta Mäntyneva määrittelee kirjassaan projektin käsitteen ainutkertaiseksi kokonaisuudeksi, joka on rajattu ajallisesti, kustannuksiltaan ja laajuudeltaan. Se käynnistetään, sillä sen tuotokselle on tietty tarve ja tavoite. Projektille on tunnusomaista selkeät tavoitteet, rajalliset resurssit, riskit, aktiviteetit edistämään tavoitetta sekä projektipäällikkö koordinoimaan kokonaisuutta ja eri aktiviteetteja. Sen toteutukseen osallistuu useita henkilöitä, paljon osapuolia sekä sen kesto voi olla useita kuukausia tai jopa vuosia. (Mäntyneva 2016, 10.)

Projekteja voidaan luokitella niiden luonteen mukaisesti esimerkiksi tuotekehitys, tutkimus-, tietojärjestelmä-, toiminnan kehittämis-, toimitus- sekä investointiprojektiksi. (Mäntyneva 2016, 11.) Projektityypin mukaan osataan selvittää esimerkiksi sen tyyppin luonteeseen sopiva johtamistapa, tavoite, prioriteetit, resurssit sekä etenemistapa. (Pelin 2020, 20.) Tarkastellessa syitä projektien perustamiseen,

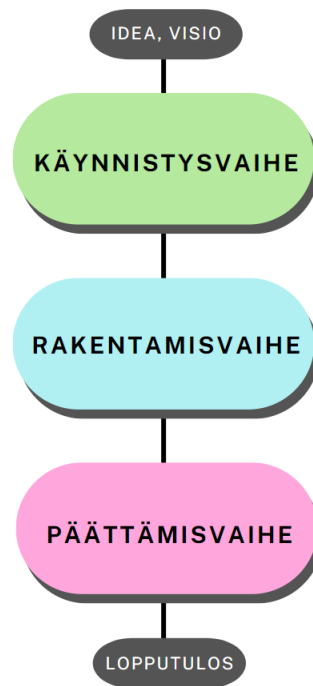
”Projektin perustetaan, kun tietty tuote tai suoritesarja tehdään ensimmäistä kertaa tai kun jo käytössä olevia työmenetelmiä halutaan muuttaa” (Ruuska 2012, 27).

Projekteja perustetaan myös siksi, että kiristynyt kilpailutilanne yritysten välillä ja taloudelliset muutokset ovat pistäneet monet yritykset kehittämään toimintamallejaan. Jotta kyseinen muutos saadaan aikaan, vaaditaan investointeja, kuten projekteja. Yhteiskuntarakenteen ja taloudellisen tilanteen muuttumisen seurauksena on alettu kiinnittää enemmän huomiota tuotantoprosessin tehostamiseen. Näin ollen työyhteisön voimavarat keskitetään tärkeimpiin tehtäviin sekä saadaan hallittua resursseja tehokkaammin. (Ruuska 2012, 27.)

Eri projekteissa toteutetaan erilaisia työskentelytapoja, mutta kaikkia yhdistävä piirre on tiimeissä työskentely, jossa kaikille jaetaan oma rooli ja vastuu. Projektiryhmät koostuvat useista ihmisistä, jotka työskentelevät yhteisen tavoitteen eteen. Tehdäkseen sen tehokkaasti heidän on yleensä pohdittava ideoita sekä keksittävä innovatiivisia ratkaisuja ongelmiin. He voivat käyttää hyödyksi yhteisiä tietojaan, heillä on mahdollisuus oppia toisiltaan, saada ideoita uusiin lähestymistapoihin sekä välttää liiallista työtuntia jakamalla taakkaa. Tällainen toimintamalli tehostaa projektin viestintää ja kommunikaatiota sekä kasvattaa työntekijöiden motivaatiota. (Duggan.)

4.1 Projektin elinkaari ja vaiheet

Projektin elinkaari on kokonaisuus, jossa on selkeä alkamis- ja päättymisajankohta eli toisiin sanoen elinkaari. Elinkaari koostuu eri vaiheista, joilla on erilaiset toimintamallit sekä riskit. Elinkaarella tarkoitetaan projektin kokonaiskuvaa, mutta vaihejako on kuvaamassa projektin kaikkia tehtäviä sen käynnistymisestä päättymiseen saakka. (Brown 2022.) Kai Ruuska esittää kirjassaan ”Pidä projekti kasassa” (2012, 34) projektin elinkaaren ja niiden vaiheistuksen. Vaihejako ei kuitenkaan ole aina täysin sama, vaan voi muokkaantua projektin kohdealueen mukaan erilaisiin variaatioihin. Ruuskan kirjassa esittämä elinkaari nähdään kuvassa 5.



Kuva 5 Projektin elinkaari (Ruuska 2012, 34.)

Kuvassa 5 nähdään, että projektin elinkaari jakautuu viiteen osaan; visio, käynnistysvaihe, rakentamisvaihe, päättämisen vaihe sekä lopputulos. Ruuskan esittämä elinkaari saa kuitenkin eriävää mielipidettä Mikko Mäntynevalta, joka kirjoittaa kirjassaan ”Hallittu projekti” (2016, 15) elinkaaren jakautuvan vain neljään vaiheeseen; valmisteluun, suunnitteluun, toteuttamiseen sekä päättämiseen. Vaikka Mäntynevan ja Ruuskan jaottelut ovat hyvin samankaltaiset, on Ruuskan esittämä viiden vaiheen jaottelu Projektinhallintainstituutin Project Management Body of Knowledge-oppaan mukaan oikea. (Kissflow 2022.)

Ideointi- vaiheessa projekti on vielä täysin abstraktilla tasolla ja aletaan miettimään myös projektin taustaa, kuten projektin kohdistumisen, rahoituksen ja laajuuden. Jos mahdollinen idea todetaan kannattavaksi, siirrytään käynnistysvaiheeseen. Käynnistysvaihe sisältää erityisesti yksityiskohtaisen suunnitelman sen halutusta lopputuloksesta ja tavoitteesta sekä tavoiteaikataulusta. Suunnittelun yhteydessä myös selvitetään resurssit, mahdolliset ratkaisut tavoitteen saavuttamiseksi, sekä

niiden aikataulut sekä laaditaan riskienhallintasuunnitelma. (MCS 2020.) Ruuskan mukaan käynnistysvaiheessa tehdään myös esiselvitys ennen todellisen projektin pystyttämistä ja suunnitelman laatimista. Esiselvityksen tarkoituksena on varmistaa, että projektin mahdollinen lopputulos tukee organisaation toiminnallisia tavoitteita sekä selvittää onko projekti kannattava kustannuksellisesti, aikataulullisesti sekä lopputuloksellisesti. Jos esiselvityksessä todetaan projekti kannattavaksi, alkaa todellinen projektin toteuttaminen, josta yllä mainittu projektisuunnitelma on ensiaskele. (Ruuska 2012, 34.)

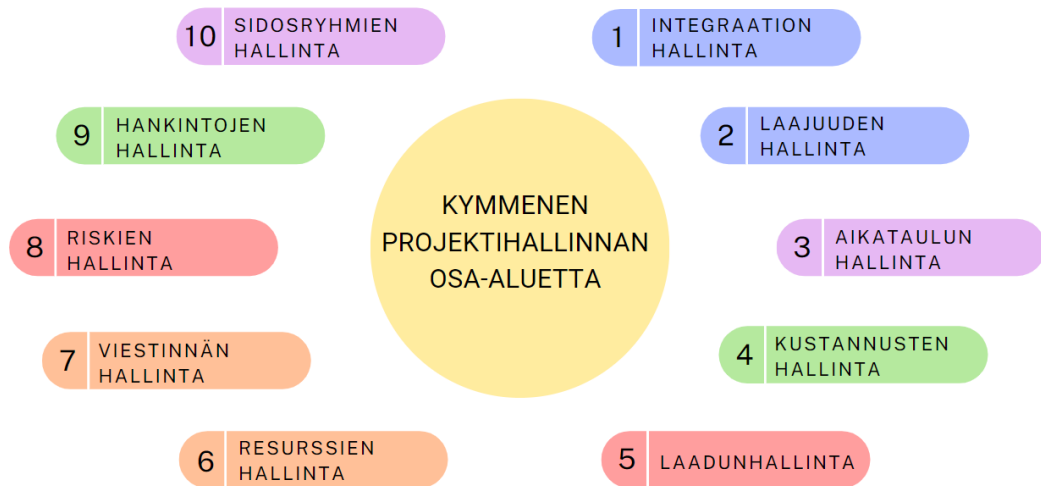
Rakentamisvaiheessa eli toisin sanoen toteutusvaiheessa otetaan valmis projektisuunnitelma käyttöön ja projektin työ toteutetaan, jotta haluttu lopputulos saavutetaan. Projektisuunnitelmaa voi muokata projektin edetessä, mutta se on näyttämässä suuntaa koko projektiryhmälle. Rakentamisvaihe on kaikista vaiheista intensiivisin, jonka vuoksi sujuva viestintä niin sidosryhmille kuin projektitiimin välillä on erityisen tärkeää. Tärkeintä on, että projektin etenemistä seurataan ja tunnistetaan ongelmat ja haasteet, jotka voivat vaikeuttaa tavoitteen saavuttamista halutussa aikataulussa. (Adobe experience cloud blog 2022.)

Jo projektin alussa päätetään projektin lopullisen työn hyväksymiskriteereistä, jonka vuoksi päättämisvaiheessa tiedetään, milloin projekti on saatu päätökseen, projektin tuotos on saatu valmiiksi ja haluttu lopputulos on saavutettu. Päättämisvaiheessa sovitaan mahdollisesta jälkihoidosta, jos osapuolet ovat niin sopineet. Projektipäällikön tehtävänä on myös tässä vaiheessa huolehtia, että kaikki asiakirjat ja dokumentit ovat koottu yhteen ja arkistoitu. Lopuksi projektipäällikkö laatii myös loppuraportin, jota voidaan hyödyntää tulevilla projekteilla. Kun projektin toimeksiantaja hyväksyy tuotoksen ja lopputuloksen sekä jälkitoimet tehty huolellisesti, voidaan projekti luovuttaa sen vastaanottajalle tai tilaajalle ja projektiorganisaatio purkaa. (Mäntyneva 2016, 18.)

4.2 Projektinhallinta

Projektien mukana tulee aina erilaisia riskejä organisaatiolle, mutta onnistuneella projektinhallinnalla ne saadaan minimoitua tai jopa vältettyä. Project

Management Institute on määritellyt projektinhallinnalle kymmenen osa-alueetta, jotka tulisi hallita projektin alusta loppuun saakka. Kaikki osa-alueet ovat nähtävillä kuvassa 6. (Project Manager.)



Kuva 6 Projektinhallinnan osa-alueet (Project Manager.)

Kuten kuvassa 6 nähdään, nämä kymmenen osa-alueetta auttavat projektin kokonaisuuden hallinnassa. Näillä on rooli projektin etenemisessä ja tavoitteen saavuttamisessa. Jokainen näistä kymmenestä osa-alueesta korreloi toisiaan. Esimerkiksi jos riskejä ei hallita, voi aikataulun hallinta pettää. Näin ollen aikataulun venyminen voi vaikuttaa projektityön laatuun ja kustannusten hallintaan. Kun taas huonolla integraation hallinnalla voidaan vaikeuttaa viestintää ja se taas voi mahdollisesti sabotoida sidosryhmien hallintaa. (Project Manager.)

Projektien aikana tulee lähes poikkeuksetta aina muutoksia, jonka takia projektin jatkuva seuraaminen ja ennalta määritellyt toimintasuunnitelmat ovat tärkeitä. Projektinhallinnassa on ensisijaisen tärkeää muistaa, että valvonnalla, ohjaamisella sekä erityisesti ihmisen johtamisella on suuri merkitys. (Ruuska 2012, 29.)

Riskien toteutuminen

Huolellisella projektinhallinnalla saadaan minimoitua riskien mahdollisuutta, mutta se ei kuitenkaan vie mahdollisuutta ongelmien toteutumiseen. Välillä projektinhallinta menee pieleen riippumatta siitä, kuinka huolellisesti se olisi tehty, sillä ulkoisiin tekijöihin harvoin projektitiimi pystyy vaikuttamaan. Ongelmien ilmaantuminen voi vaikuttaa koko projektiryhmän motivaatioon, jonka vuoksi ongelmien sattuessa projektipäällikön on tärkeää toimia laatiman riskienhallintasuunnitelman mukaisesti, tehdä päätöksiä nopeasti sekä ohjata projektiryhmää. (Saali 2021.)

Moni projekti oli käynnissä koronan levitessä ympäri maailmaa ja jouduttiin äkillisesti jatkamaan projektin toteutusta etänä. Tämä oli varmasti monelle projektille yksi suurimmista haasteista. Tämän vuoksi on mielenkiintoista tutkia tässä opinnäytetyössä etätyöskentelyn vaikutuksista projektin toteutukseen ja tulokseen.

Mahfuzul Shamim käsittelee tutkimuksessaan ”The Effects of COVID-19 on Project Management Processes and Practices” (2022) Covid-19- pandemian vaikutusta projektinhallintaprosesseihin ja -käytäntöihin. Tutkimuksessaan hän tunnisti monia muutoksia, erityisesti pandemian lyhytaikaisia vaikutuksia projektinhallintaan. Niitä olivat muun muassa;

Viestintä muuttui projekteissa:

Shamimin mukaan tämä oli yksi projektinhallinnan suurimpia näkökulmia, joita piti mukauttaa pandemian alkaessa. Viestintä on kuitenkin avainasemassa erityisesti projektin toteutusvaiheessa. Sujuva sisäinen- ja ulkoinen viestintä sekä kommunikaatio ovat projektityöskentelyssä elintärkeää. Ihmisten työskennellessä etänä, mahdolliset kommunikaatiovaikeudet olivat varmasti monelle yksi suurimmista haasteista, sillä moni työntekijä oli kokematon etätyöskentelystä. (Shamim 2022.)

Tarve muuttaa tulevien projektien hallintaa ja toteutusta;

Pandemian myötä moni johtoasemassa oleva ihminen alkoi kyseenalaistaa organisaationsa käyttämää toimintamallia ja alkoivat kehittämään sitä nykyaikaisempaan muotoon. Erityisesti projektien toteuttamis- valvonta- ja seurantavaiheita alettiin kehittämään myös enemmän etänä toteutettavaksi, jotta työn laatu ei kärsisi pandemian jatkuessa. (Shamim 2022.)

Ylimääräinen paine projektiryhmille;

Äkillinen muutos työympäristössä ja projektin toimintamallissa loi työntekijöille suurta painetta. Muutokset johtivat työajan venymiseen ja eristäytymiseen, mikä puolestaan heikensi työntekijöiden henkistä hyvinvointia. Huono henkinen hyvinvointi taas heikensi projektin tuloksia ja työn laatua. Etätyöskentely toi myös positiivisia puolia, sillä kotoa työskennellessä heillä jäi yhä enemmän aikaa perheilleen. (Shamim 2022.)

Aikataulu viivästyi;

Pandemian leviäminen johti monien hankkeiden ja projektien lykkäämiseen ja keskeyttämiseen. Esimerkiksi projektit, joissa välttämättömästi tarvittiin kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta ja fyysisesti toteutettavaa tiimityötä, jouduttiin pistämään tauolle. (Shamim 2022.)

Kun projektin edetessä toteutuu joko ennalta odotettuja tai odottamattomia ongelmia, tärkeintä on toimia. Riippumatta siitä, mikä ongelma on kyseessä, on projektipäällikön tärkeä reagoida viipymättä. Projektisuunnitelma on luotu juuri sellaisia hetkiä varten, kun tarvitaan välittömästi reagointia ja valmista strategiaa. Aikaviiveet ovat yksi projektin yleisimmistä haasteista. Aikataulun venyessä täytyy seurata projektitiimin tuottavuustasoa. Säännölliset tapaamiset niin yksittäisen tiimin jäsenen ja koko tiimin kanssa auttavat kartoittamaan projektin yleistä tilaa ja tehtävien edistymistä. Tällöin myös tiimin jäsenillä on mahdollisuus kysyä apua, jos joku tehtävä ei edisty. Toinen ratkaisu aikaviiveen korjaamiseen on laatia raportit, joissa luetellaan suoritettut -, käynnissä olevat – sekä suoritettavat tehtävät. Näin jokainen tiimin jäsen osaa ennakoida tulevaa. Myös ajanseurantaohjelmistosta on kyseisen ongelman suhteen apua. Ohjelmiston avulla voidaan tarkkailla projektitehtäviin kirjattuja tunteja, ja niiden mukaan

tutkia, käyttävätkö projektitiimiläiset liikaa aikaa johonkin tehtäviin. (Actitime 2020.)

Työskentely kotoa

Kuten Riskien toteutuminen- osiossa käsiteltiin Mahfuzul Shamimin tutkimusta Covid-19- pandemian vaikutuksesta projektinhallintaprosesseihin ja -käytäntöihin, on selkeää todeta sen vaikuttaneen moneen eri asiaan. Etätöihin siirtyminen varmasti vaikutti kokonaisvaltaisesti ihmisten henkiseen hyvinvointiin, motivaatioon ja näin ollen työn laatuun ja jaksamiseen. Ennen pandemiaa työntekijöillä oli usein mahdollisuus valita, kuinka paljon työtä he tekivät kotoa käsin, ja organisaatioilla oli aikaa suunnitella, hallita ja valvoa tällaista työtä. Pandemian levitessä nopeasti, etätöihin siirryttiin äkillisesti. Pandemian rauhoittuessa ja rajoitusten auetessa, moni organisaatio antoi työntekijöilleen mahdollisuuden työskennellä hybridinä, mikä tarkoittaa mahdollisuutta työskennellä niin kotoa, kuin toimistolla tilanteen mukaan. Taloustutkimuksen Ylelle tekemän kyselyn mukaan yli miljoona suomalaista on siirtynyt etätöihin koronakriisin aikana ja heistä noin puolet haluaa ja myös pystyy tekemään työnsä etänä joko kokonaan tai lähes kokonaan – myös jatkossa (Pantsu 2020).

Projektinhallintaohjelmisto Project Manager- sivuston mukaan etätöskentelyn etuja ovat muun muassa häiriötekijöiden vähäisyys, joustavuus ja mukavuus. Työntekijät voivat vaikuttaa työympäristöönsä ja näin ollen luoda itselleen parhaimman tavan työskennellä. Etätöskentelyn haittapuolista taas esiin nousi rajoitettu sosiaalinen vuorovaikutus, mikä on erityisesti projektityöskentelyssä suuri haitta. Teknologiavaikeudet, häilyvät rajat työajassa ja rutiinien puuttuminen nousivat myös artikkelissa esiin haasteina. (Project Manager.)

5 Projektiviestintä

Projektiviestintä on menestyksekkään projektinhallinnan merkittävä osa-alue. Projektin eri sidosryhmät on pidettävä ajan tasalla projektiin liittyvistä asioista. Nämä asiat ovat suunnitelmat, tavoitteet, käytännöt, päätökset, sopimukset ja tulokset. Projektiviestinnän tarkoitusta projektiryhmän ja muiden projektiin kuuluvien sidosryhmien motivoinnissa ei voida ylikorostaa. Suurin osa projektihallintaan liittyvistä ongelmista johtuu viestinnän toimimattomuudesta. (Mäntyneva 2016, 111.)

Viestinnän rooli korostuu entisestään etätyöskentelyssä. Jos viestintään ei panosteta, voi se vaikuttaa projektin toteutukseen negatiivisesti ja tuoda haasteita ja riskejä. Tämän vuoksi on tärkeää laatia selkeä viestintäsuunnitelma. Projektiviestintää edistämään on projektisuunnitelman yhteydessä tehty tiedotus- ja viestintäsuunnitelma. Tähän voidaan sisällyttää projektiviestinnän sisältöön liittyvät asiat, kohderyhmät ja niiden viestinnän tarpeet sekä tavoitteet. Näiden lisäksi viestinnän eri kanavat, muodot, viestinnän vastuuhenkilöt sekä ajoitukset on hyvä mainita viestintäsuunnitelmassa. (Semczuk.)

Projektin toteutumisen sekä sisäisen sujuvuuden ja työskentelyilmapiirin näkökulmasta on tärkeää, että oikea tieto välittyy oikeille henkilöille oikeaan aikaan. Projektin viestintäsuunnitelmassa on hyödyllistä selkeyttää viestinnän eri kohderyhmät eli sen kuka tarvitsee projektiin liittyvää tietoa, milloin ja minkälaista tietoa tarvitaan. Lisäksi on tarpeen mainita viestinnän välittämisestä vastuussa oleva henkilö sekä mitä viestinnän kanavia hyödynnetään. Tuloksellisen viestinnän takaamiseksi on tarpeen muistuttaa viestinnän tavoiteltu vaikutus, joka kiteyttää yksinkertaisuudessaan miksi viestitään. Projektien aikana viestintä painottuu usein eri asioihin. (Vuoriheimo.)

5.1 Projektin sisäinen- ja ulkoinen viestintä

Sisäisen ja ulkoisen viestinnän suurimpana tavoitteena on tehdä yritystä tai yhteisöä tunnetummaksi ja kasvattaa sen mainetta. Projektinhallinnan kannalta

merkittävien tärkeitä viestinnällisiä taitoja ovat ideoiden jakaminen, ongelmien yhteinen ratkaiseminen ja päivitetyn informaation eteenpäin vieminen. Projektipäällikkö tarvitsee ainutlaatuiset viestinnän taidot alkaen sähköpostiviestinnästä aina erilaisten projektidokumenttien tekemiseen. Tässä yhteydessä projektidokumenteilla tarkoitetaan projektisuunnitelmaa, projektiraportteja, projektiryhmän kokouksen esityslistoja sekä projektiin liittyviä tilannekartoituksia. Näiden lisäksi myös perinteinen puheviestinnän taito on olennainen ja erittäin tärkeä. Kyky oikeanlaiseen informaatioon oikeille henkilöille oikea-aikaisesti ei ole itsestään selvyyttä, joten näin ollen projektipäällikön viestintätaidot korostuvat. (Rajkumar.)

Projektiviestintä liittyy projektin eri sidosryhmien väliseen vuorovaikutukseen ja tiedonsiirtoon. Lisäksi projektiviestintä voidaan kohdentaa muun muassa projektiryhmän jäsenille, seuranta- ja ohjausryhmälle, tilaajalle ja rahoittajalle, tiedotusvälineille sekä mahdollisille viranomaistahoille. Projektiviestintä yhdistyy projektin eri sidosryhmien väliseen vuorovaikutukseen ja tiedonsiirtoon. Projektinviestinnällä on suuri merkitys projektin onnistumisen ja toteutumisen kannalta, sillä se tukee yhteistyötä projektiorganisaation välillä. Projektin kannalta parhaimpiin tuloksiin päästään, kun projektiviestintä on suunniteltua ja rinnastettua toimintaa. Pahimmassa tapauksessa projektiviestinnän epäonnistuminen voi johtaa kokonaisuudessaan projektin epäonnistumiseen. (Ruuska 2012, 85.)

Viestinnän kanavat

Suullinen viestintä voi olla joko välitöntä tai välillistä, kun taas kirjallinen viestintä on lähes poikkeuksetta välillistä viestintää. Välillinen viestintä tapahtuu jonkin välineen kautta esimerkiksi puhelimen tai verkkoyhteyden avulla. Sosiaalisen median palvelut ja sovellukset ovat lisänneet viestinnän valikoimaa sekä vuorovaikutuksellisuutta ja monikanavaisuutta. Monikanavaisuudella tarkoitetaan sitä, että samasta asiasta välitetään tietoa monen kanavan kautta. Esimerkiksi uutinen julkaistaan yrityksen sosiaalisen median kanavissa ja postauksen lopusta

löytyy kotisivuilla olevaan pidempään uutisversioon linkki. (Honkala ym. 2022, 121.)

Viestinnän muodot

Työyhteisöissä ja projekteissa on käytettävissä monia erilaisia viestintäkanavia ja viestinten valikoimia. Viestintämuotojen valinta on aina riippuvainen viestintätilanteesta ja viestintätapahtuman luonteesta. Kuten kuvassa 7 nähdään, työyhteisön viestinnässä on monenlaisia viestinnän muotoja, joista perusmuodot ovat kirjallinen- ja sähköinen viestintä sekä henkilökohtainen vuorovaikutus. (Ruuska 2012, 112–113.)



Kuva 7 Työyhteisön viestinnän perusmuodot (Ruuska 2012, 112. Mukailten.)

Kuten kuvassa 7 nähdään, työyhteisön viestinnän perusmuotoja ovat kirjallinen-, sähköinen viestintä ja henkilökohtainen vuorovaikutus. Kyseiset aihealueet käsitellään aihealueittain alla esitetyissä kappaleissa.

Kirjallinen viestintä

Eryisesti kirjallinen viestintä ja sähköinen viestintä ovat avainasemassa etänä toteutettavassa projektiviestinnässä. Kirjallisen ja sähköisen viestinnän haasteena on erityisesti väärinymmärrykset. Esimerkiksi sähköpostiviestin sanoma voidaan tulkita monella eri tavoin riippuen lukijasta. Tämä voi vaikuttaa sisäiseen viestintään ja kommunikaatioon negatiivisesti. Kirjallisen viestinnän avulla pystytään lisäämään tietoisuutta käsiteltävästä asiasta. Projektin tulosviestinnän kannalta tuotetaan projektin elinkaaren aikana paljon erilaisia dokumentteja ja asiakirjoja, joita voidaan käyttää sekä sisäisessä, että ulkoisessa tiedon välittämisessä. Tärkeintä kaikenlaisessa viestinnässä on se, että viestin lähettäjä tulee ymmärretyksi siinä kohderyhmässä, jolle viesti on tarkoitettu. On hyvä ottaa huomioon kenelle viestiä kirjoittaa, sillä asiantuntijoille ja kollegoille voi kirjoittaa ammattikielellä, muuten olisi hyvä käyttää yleiskieltä ja tavallisia sanoja. Eryisesti kirjallinen viestintä korostuu etätyöskentelyssä, sillä viestintä tapahtuu verkon välityksellä. Kirjallisissa viesteissä on tämän takia hyvin tärkeää säilyttää selkeys ja pitää viestin sisältö informatiivisena. (Valamis 2021.)

Henkilökohtainen vuorovaikutus ja puheviestintä

Puheviestinnän suurimpana haasteena on se, että ihmisen työmuisti on todella pieni. Useimmiten virheet tiedon käsittelyssä aiheuttaa juuri työmuistin rajallisuus. Joko puhutaan liian nopeasti, käytetään outoja sanoja tai pitkiä yhdyssanoja. Tämän takia vastaanottajan joutuu prosessoimaan viestiä saadakseen siitä selvää. Tämä taas vie vastaanottajan aikaa, joka on pois seuraavan viestin käsittelystä. Lähettäjän vastuulla on pyrkiä siihen, että esittelee viestinsä tai asiansa niin, että kuulijat ymmärtävät sen. (Ruuska 2012, 115–116.)

Sähköinen viestintä

Sähköinen viestintä on tärkeä osa etätyöskentelyssä käytettävää viestintää. Onnistuneella sähköisellä viestillä saadaan minimoitua viestinnästä muodostuvia

riskejä ja väärinymmärryksiä. Sähköisen viestinnän nopean kehittymisen myötä on pystytty tehostamaan sekä sisäistä, että ulkoista tiedon välitystä. Tiedon hankkiminen, välittäminen ja hyödyntäminen ovat internetin, hakukoneiden ja sähköpostin myötä nopeutunut huomattavasti. Esimerkiksi erilaisia sähköisen viestinnän tyyppejä ovat sähköposti, verkkosivut ja blogit sekä puhelimet. Sähköposti viestinnässä etuja ovat nopeus, riippumattomuus ajasta ja sanomien helppo jakaminen. Vastaanottajaa ei välttämättä tarvitse tavoittaa heti ja hän voi puolestaan vastata viestiin hänelle sopivana ajankohtana. Sähköposti ei välttämättä ole tehokkain työpaikkaviestinnän työkalu, sillä sähköpostien määrä on niin suuri, että tärkeät viestit saattavat jäädä huomiotta, mutta ajantasaisten tietojen ja lyhyiden tilapäivitysten jakamiseen sähköposti on hyvä kanava. (Slack 2021.)

Työyhteisöviestintä

Työyhteisöviestinnän päätavoitteena on hyvä ja laaja tiedonkulku sekä yrityksessä että yrityksen yhteistyökumppaneiden kesken. Jotta työntekijä voi hoitaa työnsä hyvin työntekijän on oltava tietoinen omista tehtävistään, asemastaan, toimintaympäristöstään sekä yrityksen tavoitteista. Jos työntekijä ei saa tarvittavia tietoja voi syntyä epävarmuutta, joka voi vaikuttaa kielteisesti työntekijöiden työmotivaatioon. Työyhteisöviestintään kuuluu kaikki yrityksen sisällä tapahtuva viestintä niin kasvokkain, sähköpostitse kuin puhelimitse. Onnistuneen työyhteisöviestinnän ansiosta pystytään tukemaan työmotivaatiota ja työssä viihtymistä. Työyhteisöviestinnän tavoitteena on myös tukea johtamista, sillä on eriarvoisen tärkeää osata viestiä alaisille sekä yhteistyökumppaneille yksikön tavoitteet. (Honkala ym. 2022, 123–124.)

Projektiviestintään liittyviä ongelmia

Projektiviestintä pitää sisällään moninaisia ongelmia ja käytännön pulmia. Myös etätyöskentely on tuonut itsessään haasteita projektiviestintään. Aktiivisesta projektiviestinnästä huolimatta ei ole mahdottomuus, että vastaanottaja

ymmärtää viestin eri lailla kuin viestin lähettäjä on sen tarkoittanut. Projektiviestintä pitää sisällään myös väärinymmärryksiä muun muassa vastaanottaja ei käytä viestin sisäistämiseen tarpeeksi aikaa tai viesti ei tavoita haluttua vastaanottajaa. Lisäksi viestin muoto voi vääristyä matkan aikana usein myös tahattomastikin. Viestinnän ongelmia pystytään tarkastelemaan viestinnän erilaisten rajapintojen projektiorganisaation sisällä sekä ulkoisissa tahoissa. (Mäntyneva 2016, 113–114.)

Tyypillisimpiä viestinnän rajapintoja nähdään kuvassa 8.



Kuva 8 Tyypillisimmät viestinnän rajapinnat (Mäntyneva 2016, 113–114. Mukailten.)

Kuten kuvassa 8 nähdään, esitettyihin rajapintoihin liittyy mahdollisia ennakkoodotuksia, joilla voi olla omanlaisensa vaikutus eri tahojen suhtautumiseen projektissa. Rajapintoihin saattaa liittyä toimintakulttuuriin liittyviä erilaisuuksia sekä toisissa organisaatioissa viestintä on hyvin avointa ja toisissa enemmän kyräilevää ja salailevaa. Viestinnän päällimmäisenä tarkoituksena on helpottaa työntekoa ja pitää ihmiset ajan tasalla. Projektipäällikön tiedottaminen projektin etenemisestä on yksi luontaisimpia projektipäällikön työnkuvaa. Viestinnän yksi keskeisimmistä tavoitteista on tehdä itsensä ymmärretyksi sekä ymmärtää muiden ihmisten näkökulmia. Projektiviestintä ei ole pelkästään yksisuuntaista

informointia vaan projektin eri kumppaneiden välistä dialogia, johon yksi keskeisemmistä osista kuuluu myös kuuntelu. (Mäntyneva 2016, 113–120.)

5.2 Etätyöskentelyn kommunikaatio

Etätyöskentelyyn liittyy paljon tuottavuuteen vaikuttavia asioita. Koronaviruspandemia on pakottanut monet aloittamaan työskentelyn kotoa käsin. Etätyöskentelyn avulla työntekijät pystyvät työskentelemään eripuolilta maailmaa ja jopa eri aikavyöhykkeiltä. (Clement.)

Projektipäällikön yhdeksi etätyöskentelyn tärkeäksi tehtäväksi osoittautuu yhteisten viikkopalavereiden järjestäminen. Sillä näiden ansiosta työyhteisö pystyy kommunikoimaan huomattavasti enemmän, ja kukaan ei tunne oloaan ulkopuoliseksi. (Clement.)

Yleisesti on helpompaa olla vuorovaikutuksessa työtovereiden kanssa toimistossa, mutta kommunikointi etätyöntekijöiden kanssa voi olla haastavampaa. Etätyöskentelijöiden kanssa viestiminen on vahvasti teknologian varassa ja jos se ei toimi moitteettomasti voi koko tiimin tuottavuus laskea. (Vaasan Yliopisto.)

Negatiivisesti etätyöntekijöiden yhteistyöhön vaikuttavat huono kommunikaatio työkavereiden ja esimiesten kanssa sekä tiedonpuute tai tietoa ei saada tarpeeksi ajoissa. Tehokas viestintä on välttämätöntä yrityksestä riippumatta. Voi kumminkin tuoda haasteita, jos työntekijät ovat yhteydessä chatin, sähköpostin, puhelimen tai esimerkiksi Teamsin kautta toisiinsa. Toisena ongelmana etätyöntekijöillä on se, että esimieheltä ei saada tärkeitä tietoja tarpeeksi ajoissa. Tämä aiheuttaa paljon väärinkäsityksiä ja huonoa kommunikaatiota etätyöntekijän ja hänen kollegoidensa kanssa. (Mixvoip.)

Etätyöskentelyssä on eriarvoisen tärkeää järjestää säännöllisesti tapaamisia etätyöntekijöiden kesken, sillä on erittäin tärkeää, että yhdessä käydään läpi projektien edistymistä ja kaikki ovat tietoisia muista työhön liittyvistä asioista.

Esimiehen tehtäväksi jää antaa ohjeet, kuinka tiimin jäsenien tulisi olla vuorovaikutuksissa keskenään. (Simon 2022.)

Projektiviestinnän painopistealueet

Projektin painopisteet vaihtelevat sitä mukaan, missä vaiheessa projekti on. Projektin vaiheet käsitellään [sivulla 26](#). Projektin käynnistysvaiheessa viestintä projektin, tilaajan ja käyttäjäorganisaation välillä on kiivasta. Varsinaisen projektin käynnistyttyä projektiryhmän sisäinen viestintä on keskeisessä asemassa. Projektin loppusuoralla painopiste siirtyy jälleen projektin ja sen ympäristön väliseen viestintään, kun lopputuote on hyväksytty ja otetaan tuotantokäyttöön. (Ruuska 2012, 103–104.)

Alla olevassa kuvassa 9 esitetään tulosviestinnän kohdentumista projektin aikana.

	Toiminnan tuki	Profilointi	Informointi	Perehdyttäminen
Projektiryhmä	•			•
Johtoryhmä	•		•	
Käyttäjä ja tilaaja		•	•	
Linjaorganisaatio		•	•	

Kuva 9 Tulosviestinnän kohdentuminen projektissa (Ruuska 2012, 103. Mukailleen.)

Kuten kuvassa 9 nähdään projektiviestintää eri sidos- ja intressiryhmien näkökulmasta. Jokaiselle ryhmälle on kohdistettu kaksi tämän kannalta tärkeintä tulosviestinnän elementtiä. (Ruuska 2012, 103–104.)

Käyttäjä ja tilaaja sekä perusprojektiorganisaatio ovat projektin näkökulmasta ulkoisia ryhmiä, joiden merkitys projektin päivittäisen työskentelyn kannalta ei ole kovin suuri. Nämä ryhmät ovat silti avainasemassa projektin voimassaolon kannalta. Näillä ryhmillä on valta käynnistää projekti, keskeyttää projekti ennalta sekä muuttaa tavoiteasettelua. Käyttäjä, tilaaja sekä perusorganisaatio tulee pitää ajan tasalla kaikista projektin tapahtumista. Lisäksi projektiryhmän ja

projektin on pyrittävä antamaan näille ryhmille positiivisen ja luotettavan kuvan projektiryhmän toiminnasta. (Ruuska 2012, 103–104.)

Projektin ohjausryhmällä on kaksi roolia. He varmistavat, että projektin hyödyt ovat määritelty ja saavutettavissa sekä ovat vastuussa projektin resursoinnista. Projektin operatiivinen toiminta on projektiryhmän ja myös projektin johtoryhmän vastuulla. Operatiivisen toiminnan sujumisen puolesta on edellyttävää, että projektin perustoimintoja tukeva viestintä on järjestetty tarkoituksenmukaisesti ja henkilöiden tulisi olla sitoutuneita projektinsa tavoitteisiin. (Digitaalinen Helsinki.)

Ruuskan mukaan kuvassa 9 esitetty jaottelu ei ole välttämättä ehdoton, sillä projektit ovat luonteeltaan erilaisia ja niiden asema perusorganisaatioon nähden saattavat vaihdella. Informointi ja perehdyttäminen on tärkeämpää projektiryhmän kannalta. Informoinnin ja työviestinnän välinen ero ei ole täysin selkeä. Esimerkiksi projektikokouksissa tapahtuva yhteydenpito katsotaan useimmiten työviestinnäksi eikä informoinniksi. Informointi koskee projektiryhmän näkökulmasta useimmiten perusorganisaation yleisiä asioita, joilla ei ole projektin toiminnan kannalta suoranaista vaikutusta. Perehdyttäminen sen sijaan on merkittävä työhön ja työviestintään tutustumisen sekä sitoutumisen näkökulmasta. (Ruuska 2012, 103–104.)

Projektitoiminnan persoonallisuuden vuoksi sosiaalisen vuorovaikutuksen ja lähiverkkojen avulla käytävä viestintä on projektin operatiivisen toiminnan kannalta välttämätöntä. Virallisten ja epävirallisten organisaatorakenteiden sekä viestintäverkkojen ilmiöitä ei tulisi nähdä erillisinä, sillä ne ovat toisiaan täydentäviä järjestelmiä. Tehokas projektityöskentely painottuu vuorovaikutukseen. Tuloviestintä, lähiverkot ja sosiaalinen kanssakäyminen tukevat toisiaan tehokkaan projektityöskentelyn aikana. (Ruuska 2012, 103–104.)

Viestintäkanavien tehokkuus

Viestintäkanavien tehokkuus riippuu täysin kohdeyleisöstä. Näitä ovat muun muassa radio, televisio, sanomalehti, kirje, puhelin sekä internetin lisäksi

sähköposti. Henkilökohtainen tapaaminen tai kokous on rikkaimpia viestinnän muotoja, puolestaan sähköposti sijoittuu puhelimen ja kirjepostin välimaastoon. Vaikka kirje onkin huomattavasti henkilökohtaisempi tapa kommunikoida ja viestiä, on se myös hitain. Henkilökohtainen kanssakäyminen on tehokkainta viestintää, sillä sen avulla pystytään painottumaan monimutkaisiin sekä ikävämpiin asioihin ja kehittämään luottamusta. (Moreno 2019.)

6 Tutkimus

Tutkimuksessa kartoitettiin etätyöskentelyn vaikutusta projektin toteutukseen ja tulokseen. Tutkimus toteutettiin käyttäen Webropol- kyselylomaketta, joka lähetettiin kahden viikon ajaksi eri organisaatioiden ja yksityishenkilöiden vastattavaksi. Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena, jotta tutkimuksen tuloksia voi analysoida käyttäen kyselytutkimusmenetelmää.

6.1 Tutkimusmenetelmä

Määrällisessä tutkimuksessa tutkimuksen tuloksia halutaan analysoida prosentein ja lukumäärin, ja tämän vuoksi kyselyt ja tutkimuslomakkeet valmiine vastausvaihtoehtoineen ovat yksi määrällisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä. Tuloksia kuvataan numeerisesti ja tutkitaan syyseuraus-suhteita niiden pohjalta. Tiedonkeruumenetelmämme määräytyi tutkimusongelman, teorian ja tavoitteen mukaan, sillä tässä tutkimuksessa kartoitimme projekteissa toimivien kokemuksia etätyöskentelyn vaikutuksesta. (Heikkilä.)

Jotta määrällisen tutkimuksen kyselyn tulokset ovat luotettavia, vaatii se minimi vastausprosentin tai määrän. Tämän tutkimuksen kohdalla tavoitemäärä oli 40 vastausta. Yhteensä vastauksia kyselyyn tuli 42 kappaletta.

Kyselyn käyttämisessä tiedonkeruumenetelmänä, hyviä puolia on erityisesti ihmisten hyvä tavoitettavuus, nopea vastaaminen, reaaliaikaisuus sekä anonyymisti vastatessa ihmiset uskaltavat vastata todenmukaisesti kysymyksiin. Huonoja puolia ovat esimerkiksi vastausten tarkkuus, sillä kyselyllä ei saada aikaan tarkkoja vastauksia. Lisäksi väärinkäsitysmahdollisuus on suuri sekä lisähavaintojen teko on mahdotonta. Määrällisessä tutkimuksessa ja erityisesti kyselyssä on tärkeää saada erilaisilla kysymystyypeillä oikeanlaiset tulokset, jotta ne vastaavat tutkimusongelmaan. (Jyväskylän Yliopisto 2021.)

6.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusaineisto kerättiin Webropol-kyselyllä, joka lähetettiin yhteensä 60 yksityisille henkilölle ja 40 yritykselle. Webropol- kyselyn linkki jaettiin myös sosiaalisessa mediassa. Jotta kyselyn vastausprosentti kasvaisi, lähetimme viikon kuluessa kyselyn lähettämistä muistutusviestein sähköpostitse kaikille, jotka eivät vielä olleet vastanneet. Vastausaikaa oli yhteensä 2 viikkoa.

Kyselyn kysymykset koottiin teorioiden ja tutkimusongelman pohjalta. Jotta saatiin luotettavaa tutkimustulosta, käytimme erilaisia kysymystyyppejä, kuten taustakysymyksiä, suljettuja kysymyksiä kuten monivalintoja, suljettujen ja avoimien kysymysten yhdistelmiä, Likert-asteikkoa (kuviokuva 11) sekä arviointiasteikkoa. Kyselypohja on katsottavissa liitteessä 1.

Taustakysymyksiä avulla kartoitettiin vastaajien ikähaarukkaa, kokemusta ja rooleja projekteissa sekä projektien luonnetta. Avoimilla ja suljetuilla kysymyksillä kartoitettiin vastaajien kokemuksia etätyöskentelystä, sen vaikutuksista projekteihin, sekä heidän tyytyväisyyteensä etätyöskentelystä. Annoimme moniin kysymyksiin mahdollisuuden lisäkommentteihin ”muu”- toiminnolla, mikäli vastaaja halusi laajentaa vastaustaan.

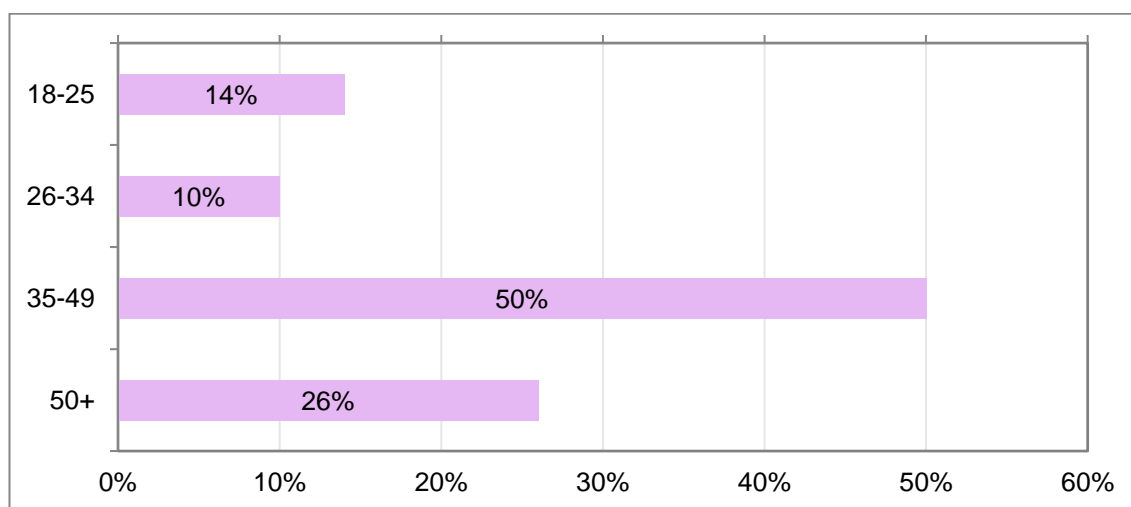
7 Tulokset

Vastauksia kyselyyn tuli yhteensä 42 kappaletta, joista 26 kappaletta tuli sähköpostilinkin kautta ja loput 16 kappaletta LinkedInissa julkaistun linkin kautta.

Seuraavissa alaluvuissa esitellään saadut vastaukset neljässä eri osassa; vastaajat, vastaajien projektityöskentely, etätyöskentelyn vaikutukset sekä vastaajien kokemukset etätyöskentelystä.

7.1 Vastaajat

Taustakysymyksenä kartoitimme vastaajien ikäjakaumaa, jonka perusteella pystyimme selvittämään vastaajien prosentuaalisesti suurimpia ikäryhmiä. Taustakysymyksen vastaukset ikäjakaumasta näkyvät kuviossa 1.



Kuvio 1 Vastaajien ikäjakauma

Kuten kuviosta 1 huomataan, prosentuaalisesti suurin vastaajien ikäjakauma on 35–49 ikäryhmässä. Tuloksen mukaan puolet vastaajista eli 21 ihmistä kuuluu tähän ikäryhmään. Toiseksi suurin vastaajien ikäryhmä oli yli 50-vuotiaat, joita oli 26 % eli 11 kappaletta vastanneista kuuluu tähän ikäryhmään. 18–25-vuotiaita oli vastanneissa 14 % eli 6 vastanneista kuuluu tähän ikäryhmään. Kaikista vähiten

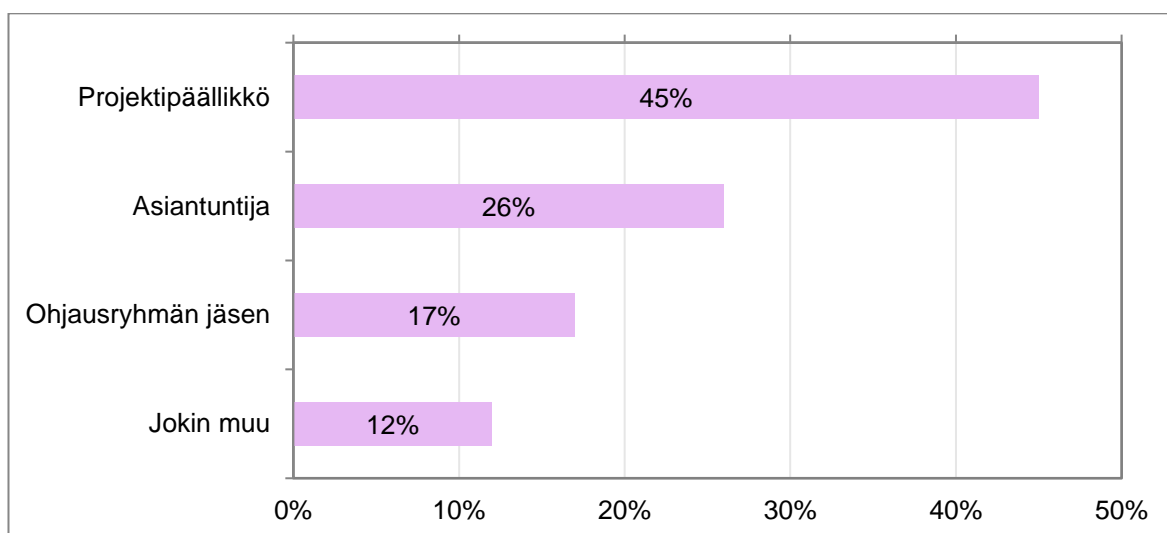
vastaajia oli ikäryhmässä 26–34-vuotiaat, joita oli vain 10 % eli 4 kappaletta. Alle 18-vuotiaita vastaajia ei ollut lainkaan, eikä kyselyä suunnattu alaikäisille.

Tulosten mukaan pystymme kartoittamaan vastaajien ikäryhmää, mikä puolestaan voi vaikuttaa vastaajien kokemukseen projektityöskentelystä. Esimerkiksi 18–25-vuotiailla ei usein ole niin paljon kokemusta verrattuna 35–49-vuotiaisiin.

7.2 Vastaajien projektityöskentely

Kyselyn toinen osio käsitteli vastaajien projektityöskentelyä. Siinä kartoitettiin heidän roolejaan projekteissa, projektien määriä viimeisen puolen vuoden aikana sekä projektien toteutusmalleja. Näiden pohjalta pystymme arvioimaan heidän kokemuksaan projekteissa toimimisesta.

Ensimmäisenä taustakysymyksenä kysyttiin vastaajien tehtävät projektin aikana, joka näkyy kaaviossa 2.



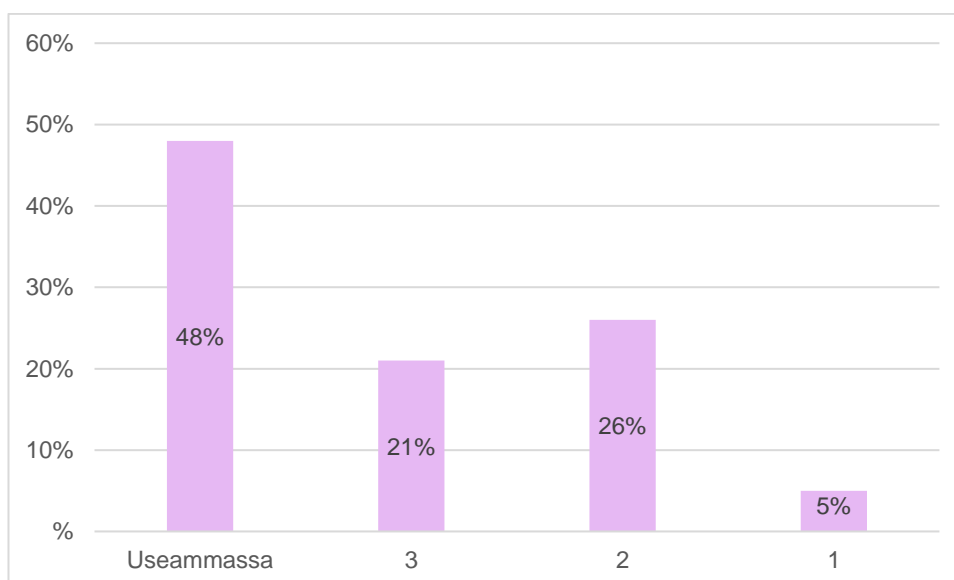
Kuvio 2 Vastaajien tehtävät projektin aikana

Kuviossa 2 nähdään, että projektipäällikkönä oli toiminut 45 % eli 19 vastaajista. Tämä on hyvä lukema, sillä projektipäälliköillä on useimmiten eniten kokemusta

projektityöskentelystä. Kyseessä ei ollut monivalintakysymys, joten ne vastaajat, jotka ovat olleet useammassa roolissa projektien aikana vastasivat jokin muu.

Asiantuntijan roolissa oli toiminut 26 % eli 11 vastanneista. Ohjausryhmän jäsenenä oli toiminut 17 % eli 7 vastanneista. Jokin muu vastauksia oli yhteensä 12 % eli 5 kappaletta. 2 vastanneista oli toiminut kaikissa yllä olevissa rooleissa sekä lisäksi 1 vastanneista oli toiminut projekti suunnittelijana. Loput vastanneista olivat toimineet muun muassa projektinjohtajana, konsulttina sekä projektinjohdon harjoittelijana.

Kuviossa 3 avataan vastaajien työskentelyä projektissa viimeisen 6kk aikana.



Kuvio 3 Vastaajien työskentely projekteissa viimeisen 6kk aikana

Kuviossa 3 nähdään vastaajien työskentely projekteissa viimeisen 6kk aikana. Tällä kartoitettiin vastaajien kokemusta projekteista, jotta tulevien tutkimuskysymysten tulokset ovat luotettavia. Tuloksista käy ilmi, että kaikki 42 vastaajaa olivat työskennelleet projekteissa viimeisen 6kk aikana.

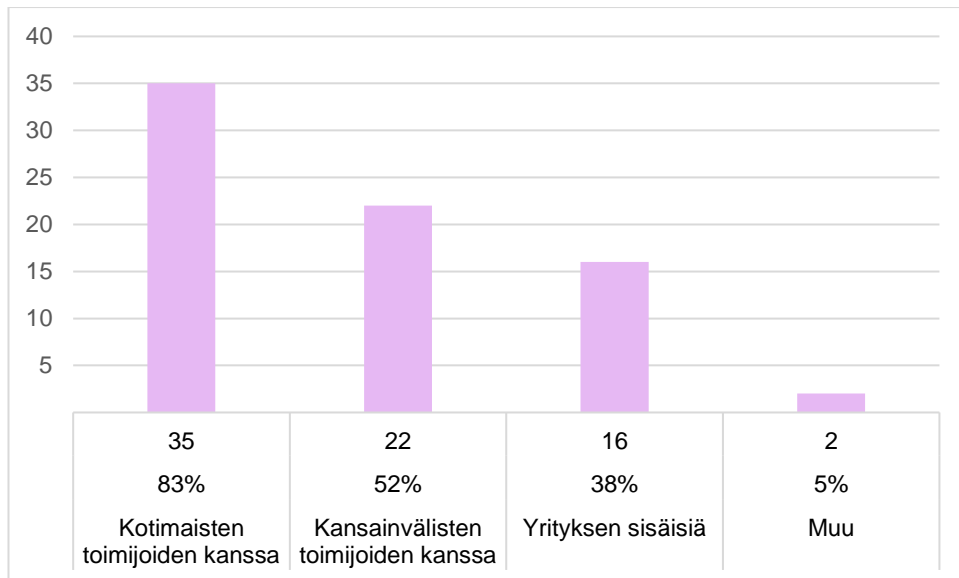
48 % eli 20 vastanneista oli toiminut useammassa kuin kolmessa projektissa viimeisen puolen vuoden aikana. Nämä 20 vastannutta kertoivat, kuinka monessa projektissa olivat työskennelleet. Laskiessa näiden keskiarvon saimme tulokseksi 8 eli keskiarvallisesti nämä 48 % vastanneista olivat työskennelleet

kahdeksassa projektissa viimeisen 6 kk aikana. Osa vastaajista oli työskennellyt jopa 20 projektissa 6kk aikana, sekä 5 vastanneista oli työskennellyt 10 projektissa.

Vain yhdessä projektissa puolen vuoden aikana oli työskennellyt 5 % vastanneista, joka on 2 vastaajaa. Kahdessa projektissa on työskennellyt jopa 26 % vastanneista, joka on 11 vastaajaa. Tämä oli toiseksi suurin prosenttiosuus vastaajien kesken. Kolmessa projektissa oli työskennellyt 21 % vastanneista, joka on 9 vastaajaa.

Tulosten perusteella nähdään selkeästi, että suurin osa projekteista toteutetaan limittäin ja moni työskentelee useammassa eri projektissa samanaikaisesti. Tästä johtuu suuri ero toiseksi suurimman ja suurimman vastausprosentin välillä.

Projektien samanaikaisuuden lisäksi projekteja toteutetaan monin eri tavoin. On olemassa yrityksen sisäisiä projekteja, sekä projekteja, jotka toteutetaan kotimaisten tai kansainvälisten toimijoiden kanssa. Kuviossa 4 vastaajilta kysyttiin projektien toimeksiantajia, joiden kanssa ovat työskennelleet projektin aikana.



Kuvio 4 Projektin toimeksiantajat, joissa vastaajat ovat työskennelleet

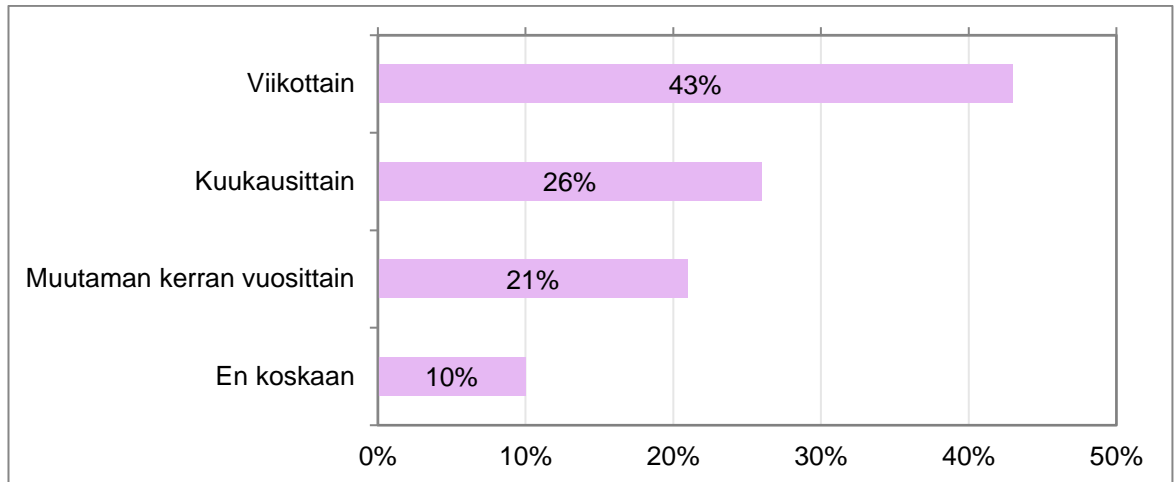
Kuvion 4 tutkimuskysymys toteutettiin monivalintakysymyksenä, sillä projekteja on monenlaisia ja moni on työskennellyt erilaisissa projekteissa. Monivalintakysymyksen vuoksi prosenttien yhteenlaskettu tulos ei ole 100 %, vaan suurempi. Tulosten perusteella nähdään, että vastanneet ovat toimineet laajasti erinäisissä projekteissa. Prosentuaalisesti sekä määrällisesti suurin osa vastaajista 83 % eli 35 vastaajaa on toiminut kotimaisten toimijoiden kanssa projektissa. On kuitenkin huomioitava, että 17 % vastanneista ei ole toiminut lainkaan kotimaisten toimijoiden kanssa. Toiseksi suurin osa eli 52 % (22 vastaajaa) on toiminut kansainvälisten toimijoiden kanssa projekteissa. Yrityksen sisäisissä projekteissa vastaajista oli toiminut vain 38 % eli 16 vastaajaa. Tämä tarkoittaa sitä, että 26 vastannutta työskentelee vain kansainvälisten- tai kotimaisten toimijoiden tai muiden toimijoiden kanssa.

Kuvion 4 kysymyksessä annettiin vastaajille mahdollisuus myös valita vaihtoehto ”muu”, jos he kokivat tarvetta lisätä muita vaihtoehtoja vastauksiin. 5 % eli 2 vastaajaa lisäsi, että ovat toimineet muun muassa hankerahoitetuissa projekteissa sekä kulttuuri ja urheilutapahtumien projekteissa.

7.3 Etätyöskentelyn vaikutukset

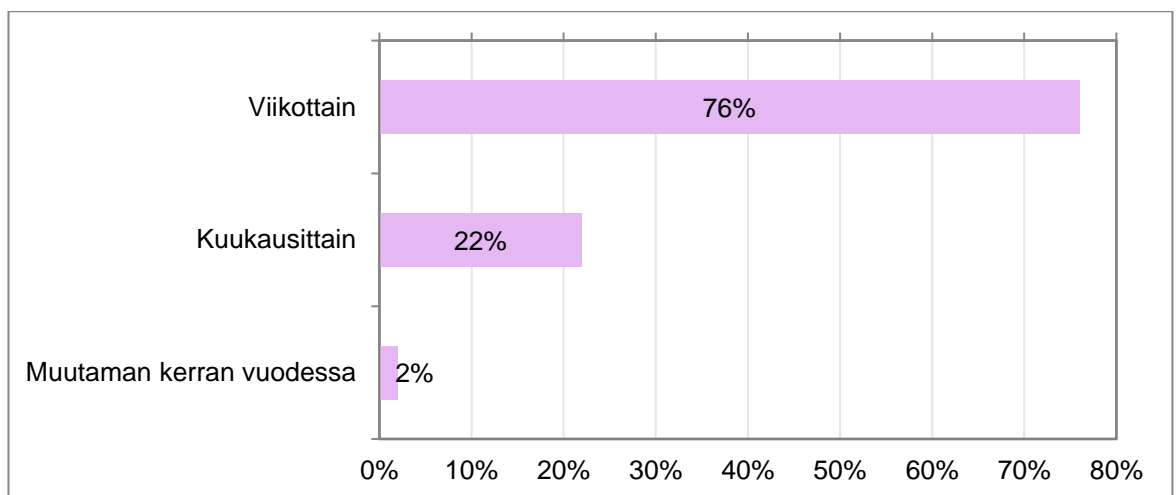
Etätyöskentelyn vaikutusta projektiin tutkittiin kartoittamalla etätyöskentelyn määrää, ja konkreettisten asioiden kautta, joihin etätyöskentely on vaikuttanut. Vastaajia pyydettiin esimerkiksi arvioimaan, kuinka usein he työskentelivät projekteissa etänä ennen poikkeustilannetta ja poikkeustilanteen jälkeen. Poikkeustilanteella tarkoitetaan 2020–2022 koronapandemian ajanjaksoa, jolloin suurin osa yrityksistä siirtyi etätyöskentelyyn. Lisäksi vastaajia pyydettiin arvioimaan, onko heidän mielestään etätyöskentely vaikuttanut projektiin ja jos on niin millä tavalla.

Kuviossa 5 kartoitetaan etätyöskentelyn määrää ennen poikkeustilannetta.



Kuvio 5 Etätyöskentelyn määrä ennen poikkeustilannetta

Kuviosta 5 nähdään, kuinka vastaajista 43 % oli työskennellyt viikottain etänä ennen poikkeustilannetta. 26 % oli maininnut työskennelleensä etänä vain kuukausittain sekä 21 % oli työskennellyt vain muutaman kerran kuukaudessa. Vain 10 % vastaajista sanoi, ettei ollut etätyöskennellyt lainkaan ennen poikkeustilannetta. Tämä tarkoittaa sitä, että 90 % vastaajista oli työskennellyt etänä jossain määrin ennen poikkeustilannetta. Kuviossa 6 nähdään vastaajien etätyöskentelyn määrä poikkeustilanteen jälkeen.

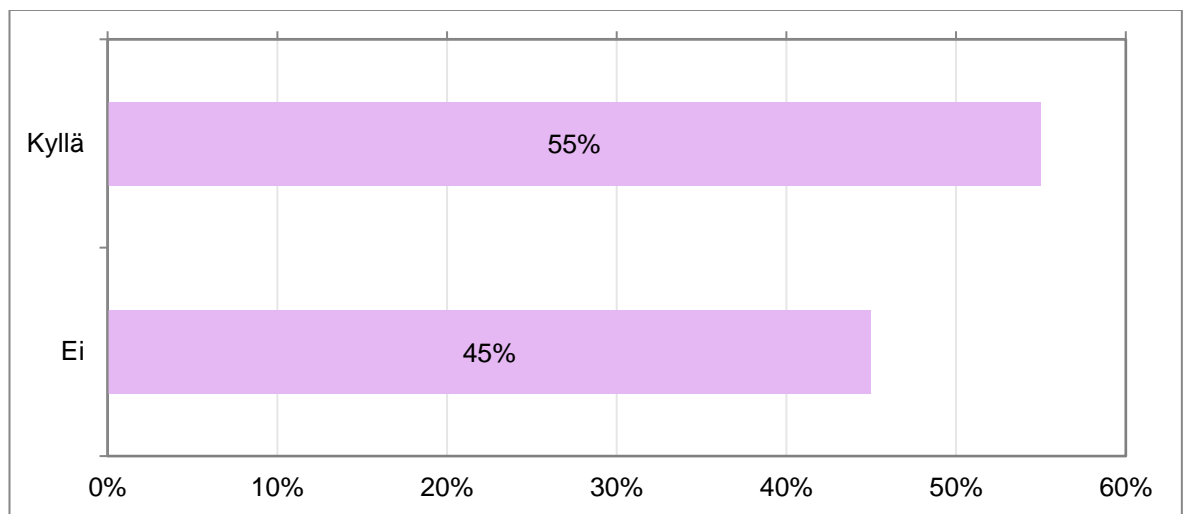


Kuvio 6 Etätyöskentelyn määrä poikkeustilanteen jälkeen

Kuviossa 6 nähdään etätyöskentelyn määrä poikkeustilanteen jälkeen projektin aikana. Kuten kuvioista nähdään, etätyöskentely kasvoi räjähdysmäisesti poikkeustilanteen jälkeen. 32 vastaajaa eli 76 % kertoi tehneensä etätötä viikoittain poikkeustilanteen jälkeen. 22 % vastaajista oli työskennellyt kuukausittain etänä projektin aikana poikkeustilanteen jälkeen sekä vain 2 % vastaajista muutaman kerran vuodessa. Kyselyssä oli myös mahdollisuutena vastata ”ei koskaan” ja ”en voi tehdä työtäni etänä”, mutta niihin ei tullut vastauksia lainkaan.

Ennen poikkeustilanteen alkua kyselyn vastaajista 90 % työskenteli jossain määrin etänä. Poikkeustilanteen jälkeen 98 % vastaajista kertoi työskennelleensä etänä projektin aikana. Etätyöskentelyn määrä kasvoi siis 8 prosenttiyksikköä näitä kahta kuviota verratessa.

Kuviossa 7 kysyttiin vastaajilta, onko heidän mielestään etätyöskentely vaikuttanut projektiin.

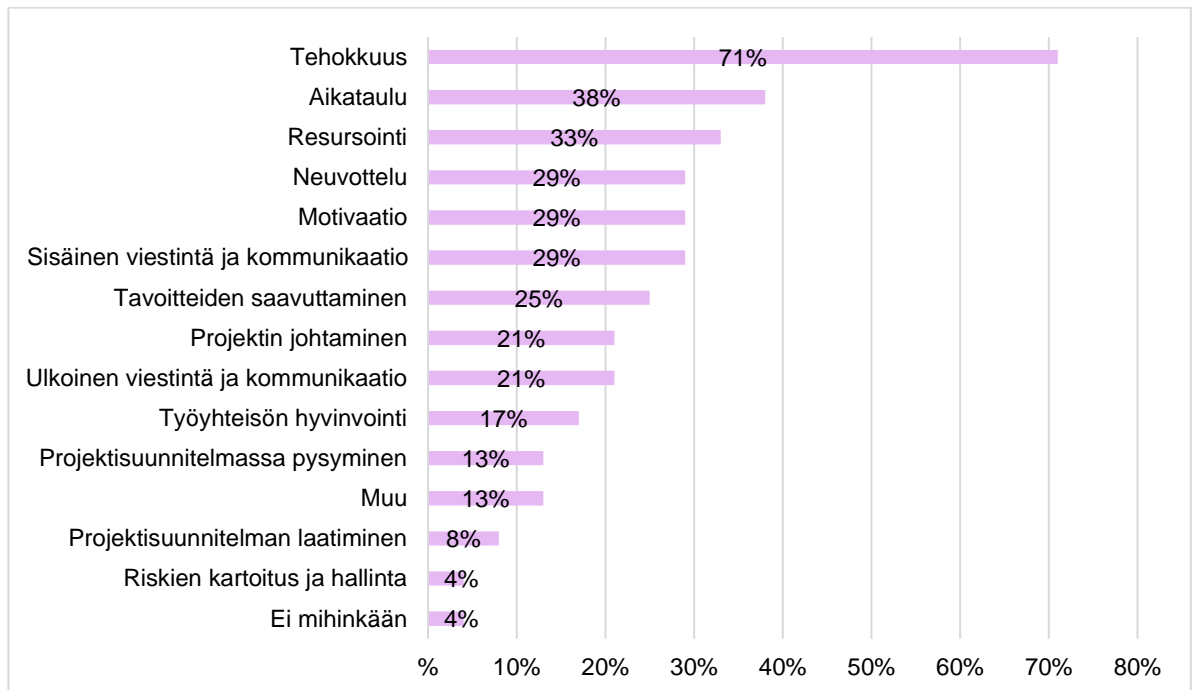


Kuvio 7 Etätyöskentelyn vaikutus projektiin

Kuviosta 7 nähdään, että etätyöskentely on vaikuttanut 55 % eli 23 vastaajan mielestä projektiin. Kysymyksessä ”kyllä” vastanneille avautui 3 lisäkysymystä, joissa kysyttiin mihin etätyöskentely on vaikuttanut positiivisesti (kuvio 8), negatiivisesti (kuvio 9) sekä etätyöskentelyn vaikutus toteutukseen ja tulokseen (kuvio 10). Vastaajia, joiden mielestä etätyöskentely ei vaikuttanut projektiin oli

45 % eli 19 vastaajaa. ”Ei” vastanneille seuraava kysymys oli etätyön sujuvuudesta (kuvio 11), jossa he saivat kertoa mielipiteitään ja kokemuksiaan etätyöskentelystä. Vastausten perusteella pystyimme kartoittamaan tarvittavia johtopäätöksiä ja suosituksia.

Seuraavassa kuviossa 8, kuvioon 7 ”kyllä” vastausvaihtoehdon valinneet pääsivät vastaamaan etätyöskentelyn positiivisista vaikutuksista projektiin. Kuviossa 9 nähdään etätyöskentelyn vaikutus negatiivisesti, jolloin voidaan verrata näiden kahden kuvion tuloksia. On kuitenkin huomioitava, että vastaajat ovat voineet tulkita osan vastausvaihtoehdoista myös neutraaliksi. Molemmat kyselyt toteutettiin monivalintakysymyksinä, joten vastausten tulokset ovat yhteensä yli 100 %.



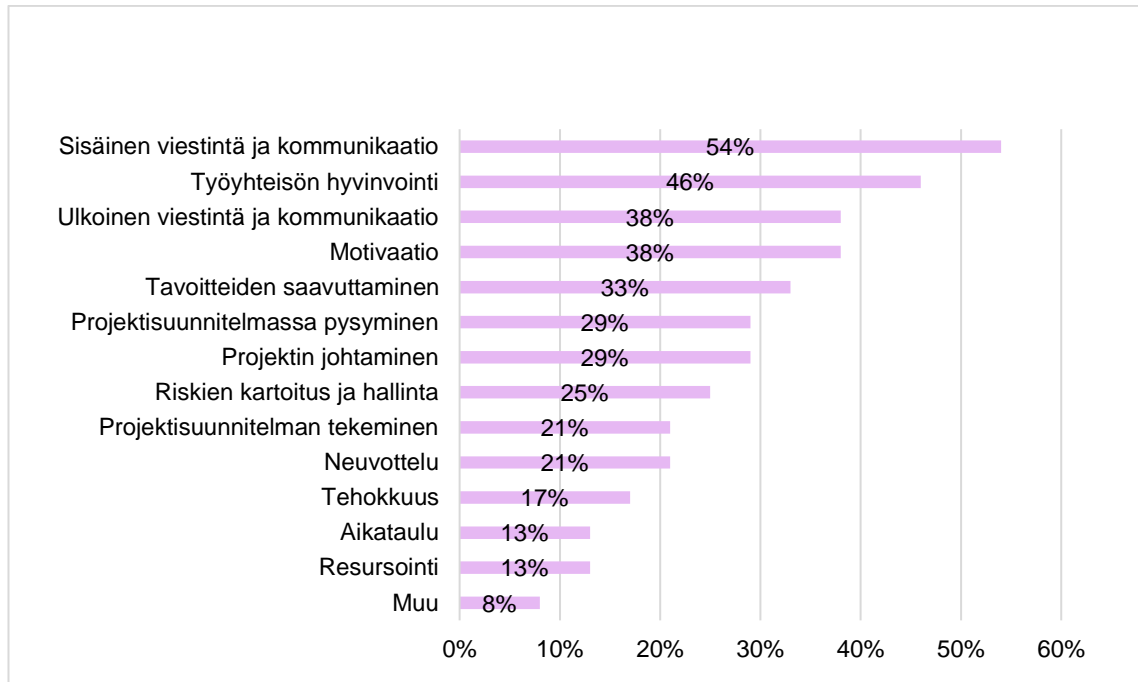
Kuvio 8 Etätyöskentelyn positiiviset vaikutukset projektiin

Kuviossa 8 nähdään vastaajien mielestä etätyöskentelyn positiivisia vaikutuksia projektiin. Kuten nähdään, erityisesti tehokkuudessa on huomattava ero muihin vastausvaihtoehtoihin. 71 % vastanneista eli 17 vastaajaa koki tehokkuutensa kasvavan etätyöskentelyssä. Puolestaan 19 % vastaajista kokivat, ettei tehokkuus ollut parantunut. Etätyöskentely oli vaikuttanut toiseksi eniten eli

vastaajista 38 % (9 vastaajaa) mielestä positiivisesti aikatauluun. 8 vastaajaa eli 33 % koki resursoinnissa positiivisia muutoksia etätyöskentelyssä. On kuitenkin huomioitava, että 67 % vastanneista resursointi eli työtehtävien jakaminen ei kokenut positiivista muutosta. Neuvottelu, motivaatio sekä sisäinen viestintä ja kommunikaatio saivat yhtä suuren vastausprosentin, joka oli 29 % eli kuvaa 7 vastaajaa. 25 % eli 6 vastanneista koki etätyöskentelyn vaikuttavan positiivisesti tavoitteiden saavuttamiseen. Projektin johtaminen sekä ulkoinen viestintä ja kommunikaatio saivat myös yhtä suuren vastausprosentin 29 % eli 5 vastaajaa oli tätä mieltä. Kuviota tarkastellessa huomataan, että vastaajat ovat kokeneet etätyöskentelyssä sisäisen viestinnän ja kommunikaation paremmaksi kuin ulkoisen viestinnän ja kommunikaation.

Vain 17 % eli 4 vastaajista koki työyhteisön hyvinvoinnin positiivisena etänä työskennellessä. Tämä tarkoittaa siis sitä, että 83 % vastaajista koki etätyöskentelyn vaikuttavan negatiivisesti tai neutraalisti työyhteisön hyvinvointiin. Projektisuunnitelmassa pysyminen ja muu-vaihtoehto saivat molemmat 13 % eli 3 vastaajista. Muu-vaihtoehdossa vastaajat pystyivät vapaasti kertomaan vastausvaihtoehtojemme lisäksi mihin etätyöskentely on vaikuttanut positiivisesti. Esimerkiksi vastauksia tuli liittyen tapahtumien järjestämiseen, arjen joustavuuteen ajankäytön suhteen sekä oman ajankäytön tehostumiseen. Projektisuunnitelman laatiminen sai 8 % vastauksia, joka vastaa kahta vastaajaa. Joten 92 % vastaajaa koki negatiivisesti tai neutraalisti projektisuunnitelman laatimisen etänä työskennellessä. Riskien kartoituksessa ja hallinnassa vain yksi vastaaja koki tähän positiivisen muutoksen. Tämän lisäksi vain yksi vastaajista koki, ettei etätyöskentely ole vaikuttanut mihinkään vastausvaihtoehtoista.

Seuraavassa kuviossa 9 avataan etätyöskentelyn negatiivisia vaikutuksia projektiin. Kuviota 8 ja 9 pystytään vertailemaan keskenään, jotta nähdään eroavaisuudet ja yhtäläisyydet.

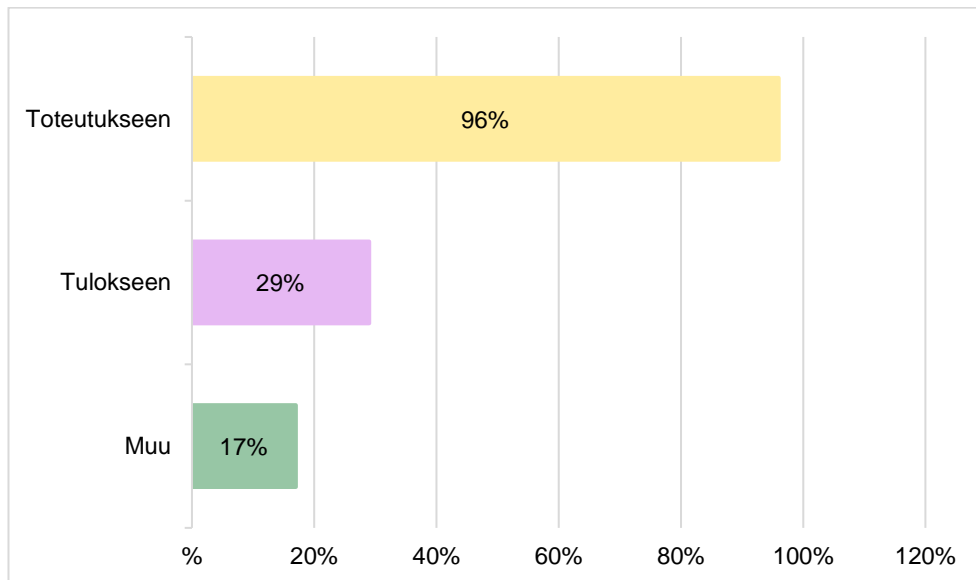


Kuvio 9 Etätyöskentelyn negatiiviset vaikutukset projektiin

Kuviossa 9 nähdään, että etätyöskentely on vaikuttanut negatiivisesti selkeästi sisäiseen viestintään ja kommunikaatioon sekä työyhteisön hyvinvointiin. Jopa yli puolet vastaajista eli 54 % (13 vastaajaa) koki sisäisen viestinnän ja kommunikaation kokevan heikkenevän etätyöskentelyssä. Työyhteisön hyvinvointiin etänä työskentely vaikutti negatiivisesti 46 % mielestä, joka vastaa 11 vastaajaa. Ulkoisessa viestinnässä ja kommunikaatiossa sekä motivaatiossa vastauksia saatiin yhtä suuri määrä, joka oli 38 %, eli 9 vastaajaa. Tavoitteiden saavuttamisessa 33 % (8 vastaajaa) koki sen negatiivisesti projektin aikana. Projektisuunnitelmassa pysyminen ja projektin johtaminen saivat molemmat vain 29 % (5 vastaajaa), mikä tarkoittaa sitä, että 71 % vastaajista koki näiden olevan neutraalia tai positiivista, kun työskenneltiin etänä. Koska riskienkartoituksella ja hallinnalla on suuri merkitys projektin lopputulokseen, on positiivista huomata, että tämä vastausvaihtoehto sai vain 25 % vastauksia (6 vastaajaa). Projektisuunnitelman tekemiseen sekä neuvotteluun vastasivat vain 5 henkilöä. On positiivista huomata, että 79 % vastaajista koki etätyöskentelyn vaikuttavan neutraalisti tai positiivisesti neuvotteluihin. Kuten kuviossa 8 käsiteltiin, etätyöskentely vaikutti positiivisesti tehokkuuteen. Tässä kuviossa 9 nähdään,

että etätyöskentely on vaikuttanut tehokkuuteen negatiivisesti vain 17 % eli 4 vastaajan mielestä. Aikataulu ja resursointi saivat samansuuruisen vastausprosentin, joka oli 13 % eli 3 vastaajaa. Kuten kuviossa 8, myös kuviossa 9 vastaajat saivat vapaasti lisätä muu-vaihtoehdossa kokemiaan etätyöskentelyn vaikutuksia. Negatiivisia vaikutuksia oli esimerkiksi tapahtumien järjestäminen, sitoutuminen projektiin, hankalien tilanteiden ratkaisu, toisen työntekijän tekemisen ymmärtäminen sekä yleinen ilmapiiri.

Kuvion 10 tutkimuskysymys esitettiin kyselyssä kaikille vastanneille, jotka kokivat etätyöskentelyn vaikuttavan projektiin. Kuviossa 10 kartoitettiin vastaajilta, onko heidän mielestään etätyöskentely vaikuttanut projektissa toteutukseen, tulokseen tai johonkin muuhun.



Kuvio 10 Etätyöskentelyn vaikutus projektissa

Kuviossa 10 vastaajilta kartoitettiin etätyöskentelyn vaikutusta projektien toteutukseen ja tulokseen. Tämä kysymys toteutettiin monivalintakysymyksenä, sillä etätyöskentely on voinut vaikuttaa niin toteutukseen, tulokseen sekä muihin tekijöihin. Kuviossa 10 nähdään, että 96 % eli 23 vastaajien mukaan etätyöskentely on vaikuttanut erityisesti projektin toteutukseen. 29 % (7) vastaajista kokivat etätyöskentelyn vaikuttavan tulokseen, sekä vain 17 % (4) mielestä etänä työskentely vaikuttaa myös

muuhun, kuten toiminnan ilmapiiriin, sisäiseen kommunikaatioon, valmisteluun sekä vastuun jakamiseen.

7.4 Vastaajien kokemukset etätyöskentelystä

Viimeisessä kysymysosiossa kartoitettiin vastaajien mielipiteitä etätyöskentelystä. Kokemuksien tuloksia kerättiin kahden kysymyksen avulla, jossa toisessa vastaajat saivat arvioida tyytyväisyytensä etätyöskentelyn sujuvuuteen liukukytkimellä sekä toisessa kysymyksessä vastata Likert-asteikolla mielipidettään etätyöhön jatkumisesta.

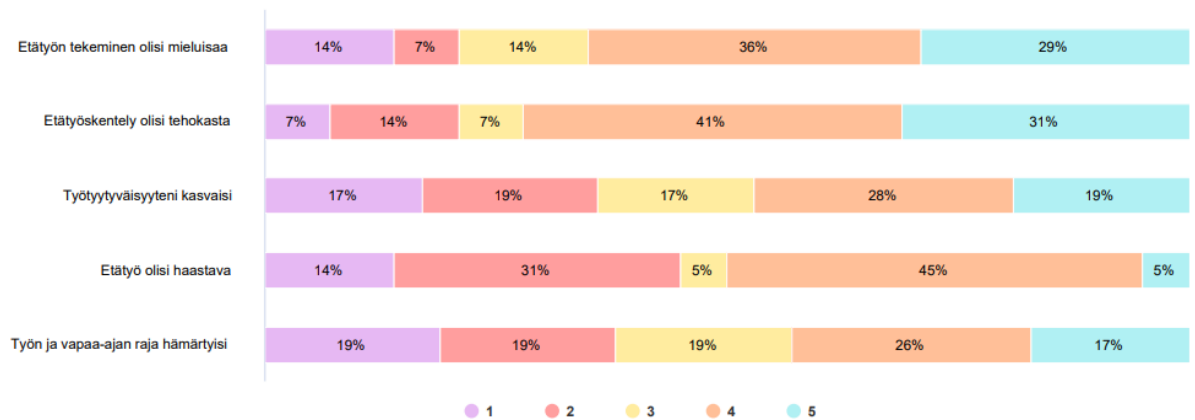
Vastaajien tyytyväisyyttä etätyöskentelyn sujuvuuteen mitattiin liukukytkimellä toimivan kysymyksen avulla. Vastaajat pystyivät arvioimaan oman mielipiteensä joko 0–10 arvosanan välillä. Maksimiarvona oli 10, jos vastaaja koki olevansa täysin tyytyväinen etätyöskentelyn sujuvuuteen. Minimiarvona oli 0, jos vastaaja ei kokenut lainkaan tyytyväisyyttä etätyöskentelyn sujuvuuteen. Jos vastaaja vastasi 5, oli hän neutraali asian suhteen.

Keskiarvallisesti vastaajat vastasivat 7,6, joka tarkoittaa, että arvojen summa on jaettuna arvojen lukumäärällä. Kysymyksen mediaani eli keskiluku oli 8. Tästä voimme päätellä, että vastaajamme ovat olleet ilmeisen tyytyväisiä etätyöskentelyn sujuvuuteen. Vastausten jakauma ei ole ollut hirveän laaja, sillä keskihajonta oli vain 2,3.

Kuviossa 11 nähdään vastaajien mielipiteitä ja kokemuksia etätyöskentelystä. Kysymyksessä käytettiin Likert-asteikkoa, jossa vastaajat arvioivat 1–5 skaalalla mielipiteensä taulukon vasemmalla esitetystä väitteestä.

1 Täysin eri mieltä
3 En osaa sanoa
5 Täysin samaa mieltä

Vastaajien määrä: 42



Kuvio 11 Vastaajien mielipiteitä, jos työ muuttuisi kokonaan etätöksi

Kuviossa 11 nähdään vastaukset, kun vastaajilta kysyttiin mielipiteitä kysymyksessä esitettyihin väitteisiin. Väitteet perustuvat kysymykseen mitä mieltä vastaajat olisivat, jos heidän työnsä muuttuisi kokonaisuudessaan etätöskentelyyn. Ensimmäisenä väittämänä oli, että etätöön tekeminen olisi mieluusaa. Tähän 36 % eli 15 vastaajista antoi arvosanan 4, joka tarkoittaa, että etätöön tekeminen olisi suhteellisen mieluusaa. Tämän väitteen vastauksien keskiarvo oli 3,6. Seuraavassa väitteessä, jossa arvioitiin etätöskentelyn tehokkuutta, 17 vastaajaa eli 31 % arvioi olevansa täysin samaa mieltä (5). Tämän väitteen vastauksien keskiarvo oli 3,7.

Väitteessä ”Työtyytyväisyyteni kasvaisi”, suurin vastausprosentti oli arvosanassa 4. 28 % eli 12 vastaajaa kokivat olevansa täysin samaa mieltä, että etätöskentelyssä työtyytyväisyys kasvaisi. Keskiarvo tässä väitteessä oli 3,1.

45 % eli 19 vastaajaa koki, että etätöskentely olisi kohtuullisen haastavaa. Arvosanan 4 antoi 19 vastaajaa, kun taas 13 vastaajaa antoi arvosanan 2. Keskiarvallisesti tuloksista tuli arvosana 3.

Vastaajien mielipidettä kartoittaessa, hämärtyisikö työn ja vapaa-ajan raja etätöskentelyn ollessa jatkuvaa, 26 % eli 11 vastaajaa koki olevansa kohtuullisen samaa mieltä, eli arvosanan 4 mukaisesti. Arvosana 1, 2 ja 3 sai yhtä

suuren määrän vastauksia. Tämän väitteen vastauksien keskiarvo oli tasan 3. Kaaviossa 11, arvosanaa 4 valittiin kaikista väitteistä kokonaisvaltaisesti eniten. Vaikka melkein jokaisessa väitteessä keskiarvo oli 3, valittiin kuitenkin arvosanaa 3 kokonaisvaltaisesti vähiten.

8 Johtopäätökset ja suositukset

Tässä kappaleessa esitellään tutkimustulosten perusteella tehtävät johtopäätökset ja suositukset. Tutkimus käsitteli etätyöskentelyn vaikutusta projektin toteutukseen ja tulokseen, joten tulosten perusteella teimme mahdollisia johtopäätöksiä ja suosituksia positiivisten ja negatiivisten tulosten suhteen.

8.1 Johtopäätökset

Vastaajien taustaa ja kokemusta kartoittaessamme, tuloksista näki, että vastaajilla oli paljon kokemusta niin projektityöskentelystä kuin kokonaisvaltaisesti työn tekemisestä. Tähän vaikuttaa ikäjakauma, sillä 50 % vastaajista kuului 35–49-vuotiaisiin. Heidän kokemuksestaan kertoo myös se, että 45 % vastaajista on toiminut projektipäällikön roolissa. Projektipäälliköllä on suuri vastuu, ja lähes poikkeuksetta projektipäälliköillä on jo ennestään kokemusta projekteissa työskentelemisestä, jotta he osaavat hallita kokonaisuutta, aikataulua ja riskejä sekä päästä tavoitteeseen.

Tuloksia analysoidessa, yllätyimme, kuinka monessa projektissa vastaajat olivat samanaikaisesti työskennelleet. 48 % vastaajista oli työskennellyt useammassa kuin 2 projektissa 6 kk aikana. Moni vastaaja myös ilmoitti olleensa yli 10 projektissa 6 kk aikana. Keskiarvon laskiessa, vastaajat olivat työskennelleet kahdeksassa projektissa kuluneen puolen vuoden aikana. Tutkimustuloksemme mukaa on siis normaalimpaa toimia useammassa projektissa saman aikaisesti kuin yksi projekti kerrallaan. Moni projekti siis etenee limittäin.

Projektien määrä tuli meille yllätyksenä, mutta puolestaan emme yllättyneet projektien toimeksiannoista. 83 % vastaajista oli työskennellyt kotimaisten toimijoiden kanssa, sillä todennäköisemmin tähän on vaikuttanut maailmantilanne, kuten koronapandemia. Kansainvälisten toimijoiden kanssa oli puolestaan 52 % vastaajista työskennellyt. Uskomme, että jos tämä tutkimus olisi toteutettu 4 vuotta sitten, olisi vastausprosentti todennäköisesti suurempi. Kansainvälisissä projekteissa tapaamiset ja neuvottelut järjestetään useimmiten

etäyhteyksien välityksellä, joka voi vaikuttaa projektin niin sisäiseen- kuin ulkoiseen viestintään ja kommunikaatioon.

Vertaillen etätyöskentelyn määrää ennen poikkeustilannetta ja sen jälkeen, huomaa selkeästi, että etätyöskentelyn määrä poikkeustilanteen jälkeen on kasvanut. Tuloksesta näkee, kuinka viikoittainen etätyöskentely on kasvanut 43 prosentista jopa 76 prosenttiin. Olimme lisäksi yllättyneitä, kuinka tasavertaisen tuloksen saimme, kun kartoitimme, vaikuttaako etätyöskentely projektiin. ”Kyllä” vastanneita oli 55 % ja ”Ei” vastanneita oli 45 %.

Etätyöskentelyn positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia vertaillen olimme yllättyneitä, että jopa 71 % vastanneista koki etätyöskentelyn vaikuttavan tehokkuuteen positiivisesti. Tähän tulokseen voi vaikuttaa se, että kaikki ylimääräinen karsiutuu ja työn tekeminen on huomattavasti tehokkaampaa sekä työmatkoihin käytettävä aika pystytään hyödyntämään työn tekemiseen. Lisäksi vain yksi vastaajista oli sitä mieltä, että etätyöskentely ei vaikuttanut kuvion 8 vastausvaihtoehdoista mihinkään positiivisesti.

Negatiivisesti suurimpana etätyöskentelyn vaikutuksena oli sisäinen viestintä ja kommunikaatio, jonka valitsi jopa 54 prosenttia vastaajista. Tämä ei tullut yllätyksenä, sillä arvelimme, että projektityöskentely etänä toisi haasteita kommunikaatioon ja viestintään projektiryhmän välillä. Projektiviestinnällä on suuri merkitys projektin onnistumisen ja toteutumisen kannalta. (Mäntyneva 2016, 112–113.) Jos tämä ei toimi, vaikuttaa se heti projektin toteutumiseen ja mahdollisesti tulokseen. Sisäisen viestinnän ja kommunikaation lisäksi etätyöskentely vaikutti negatiivisesti myös työyhteisön hyvinvointiin. 46 prosenttia vastaajista koki, että työyhteisön hyvinvointi on heikentynyt etätyöskentelyn aikana. Tämä oli odotettavissa, sillä etätyöskentelyn aikana ei tule välttämättä ylimääräistä vuorovaikutusta työyhteisön kesken, mitä normaalisti toimistolla tulisi. Niin sanotulla ylimääräisellä vuorovaikutuksella on vaikutusta työyhteisön hyvinvointiin ja yhteisöllisyyden tunteeseen. Meille tuli yllätyksenä, että 79 prosenttia vastaajista koki, ettei etätyöskentely vaikuttanut negatiivisesti neuvotteluihin. Voisi kuvitella, että prosentuaalinen määrä olisi huomattavasti pienempi ja etänä toteutettavat neuvottelut olisivat negatiivinen haaste.

Etätyöskentelyn negatiivisia vaikutuksia kartoittaessa, kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että etätyöskentely oli vaikuttanut edes jollain tavoin negatiivisesti vastausvaihtoehtoihin. Voidaan siis päätellä, että etätyöskentely on tuonut huomattavia haasteita projektityöskentelyyn sekä itse projekteihin.

Olimme yllättyneitä, että vain 29 prosenttia vastaajista koki, että etätyöskentely vaikuttaa projektin tulokseen. Selkeästi vois siis huomata, että etätyöskentely vaikuttaa enemmän projektin toteutukseen, sillä 96 prosenttia vastaajista koki sen vaikuttavan toteutukseen. On positiivista huomata, ettei etätyöskentely vaikuttanut projektiin tulokseen niin paljoa, kuin toteutukseen.

Analysoidessa vastaajien mielipiteitä, jos heidän työnsä muuttuisi täysin etänä toteutettavaksi, huomasimme, kuinka moni vastaajista kokisi etätyöskentelyn sujuvaksi. Lisäksi vastaajat ovat olleet ilmeisen tyytyväisiä tähän työskentelytapaan, sillä he ovat kokeneet etätyöskentelyn olevan tehokasta sekä mieluisaa. Tähän voi vaikuttaa erityisesti joustavuus ja ajan hallinta, sillä työmatkoihin ei kulu ylimääräistä aikaa eikä aikaa mene ylimääräiseen kommunikointiin työpaikalla. Kuitenkin moni vastaajista koki etätyön olevan haastavaa. Tästä voimme tehdä johtopäätöksenä sen, että haastavuuteen vaikuttaisi esimerkiksi työn ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen, virtuaalineuvottelut, vastuun jakaminen, sisäinen viestintä ja kommunikaatio sekä ymmärrys kollegan tekemästä työstä.

Kyselyn tulosten perusteella voimme tehdä kokonaisuudessaan johtopäätöksen, että etätyöskentelyllä on vaikutusta projektin toteutukseen ja mahdollisesti myös tulokseen. Siinä on myös suuria haasteita ja riskejä, mutta onnistuneella riskienhallinta- ja viestintäsuunnitelmalla saadaan minimoitua mahdollisia etätyöskentelystä aiheutuvia haasteita.

8.2 Suositukset

Suosituksot perustuvat tutkimustuloksista tehtyihin johtopäätöksiin. Näiden johtopäätösten perusteella pystymme tekemään suosituksia, jotka parantavat

etätyöskentelyn tuomia haasteita sekä voimme ehdottaa suositeltuja toimintatapoja etätyöskentelyn kehittämiseksi.

Moni vastaajista koki olevansa huomattavasti tehokkaampi etänä työskennellessään. Tämän vuoksi suosittelimme työnteon malliksi hybridi - mallia, jolloin työntekijät voivat työskennellä työpaikan ja etätönn välillä mahdollisuuksien mukaan. Kun työntekijät saavat joustavuutta, se todennäköisesti lisää myös työhyvinvointia ja -panosta. Hybridityöskentelyssä on erityisen tärkeää tehokas viestintä, jotta tiedonkulku projektissa toimii. Tämän vuoksi suosittelimme, että projektitiimi laatii selkeän viestintäsuunnitelman, jossa otetaan huomioon prioriteetit, tavoitteet ja viestintäkanavat. Lisäksi olisi tärkeää sopia, milloin fyysinen läsnäolo työpaikalla on tarpeen. (Euroopan komissio 2021.)

Tutkimustuloksissa selvisi, että etätyöskentely on heikentänyt työyhteisön hyvinvointia. Työhyvinvointia käsitellään [johtopäätöksissä](#) sivulla 58. Työhyvinvoinnin vuoksi on erityisen tärkeää, että esimies tai projektipäällikkö keskustele aktiivisesti työntekijän kanssa heidän suorituskvyytään, hyvinvoinnistaan ja kuuntelee avoimesti palautetta. Näin pystytään tarttumaan mahdolliseen ongelmaan välittömästi, ja ehkäisemään pidempiaikaiset riskit.

Kyselyssä 96 % vastaajista oli sitä mieltä, että etätyöskentely vaikutti etenkin projektin toteutukseen. Tulosten mukaan erityisesti heikko sisäinen viestintä ja kommunikaatio olivat suurimpia heikentäviä syitä. Tästä syystä, projektiryhmien olisi ensiarvoisen tärkeää käynnistää projekti aina lähitapaamisella, jonka aikana sovitaan kaikki tavoitteista kommunikaatioon. Kun jokainen projektiryhmäläinen on tietoinen tulevista työvaiheista, tavoitteista ja kokonaisuudessaan projektisuunnitelman sisällöstä, voidaan siirtyä etätyöskentelyyn. Projektiryhmän tapaamiset olisi hyvä toteuttaa toisinaan etänä ja toisinaan fyysisesti. Projekti päätetään lähitapaamisella, jossa käydään yhdessä läpi projektipäällikön luoma loppuraportti sekä projektiraportti.

8.3 Luotettavuuden ja toistettavuuden arviointi

Tutkimus on tilastollisesti luotettava, sillä tutkimuskyselyn vastausmäärä oli 42. Kyselyn vastaajien ikähaarukka oli lisäksi laaja, joka kertoo tutkimustulosten olevan monen eri ikäjakauman kokemuksen tulos. Tutkimuksessa kartoitettiin myös laajasti vastaajien kokemusta projekti- ja etätyöskentelystä, jonka vuoksi tuloksia voidaan pitää luotettavina.

Tutkimustuloksiin vaikuttaa vahvasti ajanjakso. Tällä hetkellä koronapandemia on päättynyt ja koronatilanne hieman rauhoittunut, mutta sen vaikutukset näkyvät vielä vahvasti toiminnassa ja menettelytavoissa. Jos tutkimus toistettaisiin esimerkiksi 5 vuoden päästä, voisi tulokset olla erilaisia. Vastajakunta on hyvin heterogeeninen eli epäyhtenäinen, jonka vuoksi tulokset voisivat olla luotettavia, mutta ajanjaksolla on vaikutusta tulosten samankaltaisuuteen. Tutkimuksen toistettavuuteen vaikuttaa myös kohderyhmä. Tämä tutkimus julkaistiin myös henkilökohtaisissa LinkedIn - profiileissa, jonka vuoksi eri kontaktit voisivat vaikuttaa tuloksiin. Viiden vuoden päästä toteutettava tutkimus, joka kartoittaisi tietyn ikäjakauman kokemuksia etätyöskentelyn vaikutuksesta projektin toteutukseen ja tulokseen, voisi saada hyvin erilaisia tutkimustuloksia.

Lähteet

Actitime 2020. What to do when project management goes wrong. Viitattu 30.9.2022 <https://www.actitime.com/project-management/what-to-do-when-your-project-goes-wrong>

Adobe experience cloud blog 2022. Project Life Cycle: A Guide to What it is and the 5 Live Cycle Stages. Viitattu 30.9.2022 <https://business.adobe.com/blog/basics/life-cycle>

Alonso, E. 2019. Mitä on B2B-myynti: Määritelmä, strategia ja trendit. Viitattu 8.9.2022 <https://www.vainu.com/fi/blogi/b2b-myynti-ja-btob-myynti/>

Balentor. Moderni myyntivalmennus. Viitattu 31.10.2022 www.balentor.fi

Brown, L. 2022. The project management life cycle. Viitattu 24.11.2022 <https://www.invensislearning.com/blog/5-phases-project-management-lifecycle/>

Caldwell, D. 2018. 7 pros and cons of face-to-face communication in workplace. Viitattu 10.11.2022 <https://smallbizclub.com/leadership/communication/7-pros-cons-face-face-communication-workplace/>

Clement, M. 5 Remote Work Project Management Challenges and How to Fix Them. Viitattu 2.10.2022 <https://thriveglobal.com/stories/5-remote-work-project-management-challenges-and-how-to-fix-them/>

Digitaalinen Helsinki. Projektin ydinroolit ja vastuut. Viitattu 15.11.2022 <https://kehmet.hel.fi/roolit-ja-vastuut/projektin-roolit/projektin-ydinroolit/>

Duggan, T. The Advantages of Project Teams. Viitattu 29.9.2022 <https://smallbusiness.chron.com/advantages-project-teams-56232.html>

Eisen, S. 2018. Shortcuts to cooperative negotiation strategy. Viitattu 24.11.2022 <https://www.airuniversity.af.edu/AFNC/Display/Article/1571613/shortcuts-to-cooperative-negotiating-strategies/>

Euroopan komissio 2021. Hybridimalli ja työn tekeminen eri paikoissa ovat työelämän tulevaisuutta. Viitattu 10.11. 2022 https://eures.ec.europa.eu/future-work-hybrid-blending-work-different-locations-2021-11-04_fi

Gargaro, D. 2022. Complete guide to building a sales process. Viitattu 28.11.2022 <https://www.business.com/articles/sales-process/#nurture>

Harrin, E. 2016. Effective steps in planning a negotiation. Viitattu 24.11.2022 <https://www.imindq.com/business-strategy/effective-steps-in-planning-a-negotiation/>

Heikkilä. Kvantitatiivinen tutkimus. Viitattu 26.10.2022 <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>

Helander, J. 2019. Myyntiprosessi: Mikä se on ja kuinka rakennat omasi?. Viitattu 26.10.2022 <https://www.vainu.com/fi/blogi/myyntiprosessi/>

Helsingin yliopisto. Neuvottelu on prosessi. Viitattu 1.9. 2022 <https://blogs.helsinki.fi/kielijelppi/mita-neuvottelu-on/>

Honkala, P., Kortetjärvi-Nurmi, S., Rosenström, A., Siira-Jokinen, S. & Österberg, B. 2022. Linkki: Työyhteisön viestintä. 8., uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Honkanen, M. 2020. Käytännön vinkkejä B2B-myyntiin etänä. Viitattu 8.11.2022 <https://www.vainu.com/fi/blogi/etatyo-b2b-myynti/>

Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö: Asiakkaana organisaatio. 1. painos. Helsinki: Edita.

Jyväskylän Yliopisto 2021. Tutkimuksen toteutus. Viitattu 28.11.2022 <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen>

Kennie, A. 2020. What are the advantages of virtual meetings? - Expert Guide. Viitattu 17.10. 2022 <https://www.thevirtualtrainingteam.com/blog/what-are-the-advantages-of-virtual-meetings-our-experts-guide-you-through-the-perks>

Kissflow 2022. 5 Phases of Project Management – A Complete Breakdown. Viitattu 29.9.2022 <https://kissflow.com/project/five-phases-of-project-management/>

Koli, D. 2020. Mitä B2B-myynti on 2020-luvulla?. Viitattu 9.9.2022 <https://www.almatalent.fi/blogi/mita-b2b-myynti-on-2020-luvulla/>

Koli, D. 2021. Prospektointi: Näin prospektoit tehokkaasti ja systemaattisesti. Viitattu 9.9.2022 <https://www.almatalent.fi/blogi/prospektointi-nain-prospektoit-tehokkaasti-ja-systemaattisesti/>

Lares, A. Negotiating strategy: How to compromise to win. Viitattu 28.11.2022 <https://www.shapironegotiations.com/negotiating-strategy-how-to-compromise-to-win/>

Lehtonen, J. 2009. Projektinhallinta 2000-luvulla. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. Viitattu 28.9.2022 <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/8986/Lehtonen.Jussi.pdf?sequence=2>

Lucidchart. 7 steps sales process, When to use it and when to break it. Viitattu 15.11.2022 <https://www.lucidchart.com/blog/what-is-the-7-step-sales-process#ad85f0b6-e864-4daf-95ce-128905c1bbe6>

Makela, R. 3 Types of Negotiation Tactics and How To Respond. Viitattu 2.9.2022 <https://www.salesreadinessgroup.com/blog/3-types-of-negotiation-tactics-and-how-to-respond>

MasterClass 2021. How to negotiate. Viitattu 24.11.2022 <https://www.masterclass.com/articles/how-to-negotiate>

Mcintosh, R. 2021. Best practice for negotiating remotely. Viitattu 3.9.2022 <https://www.procuraconsulting.com/2021/06/best-practice-for-negotiating-remotely/>

MCS 2020. Projektin vaiheet ja elinkaari. Viitattu 29.9.2022 <https://mcs.fi/projektin-vaiheet-ja-elinkaari/>

Mixvoip. Teleworking – communication challenges and solutions. Viitattu 2.10.2022 <https://www.mixvoip.com/teleworking-the-challenges-the-solutions>

Moreno, Ó. 2019. What are the most effective communication channels. Viitattu 15.11.2022 <https://www.instasent.com/blog/en/what-are-the-most-effective-communication-channels#Personal>

Mäki-Hakola, A. 2019. Yritysanalyysi. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Metropolia ammattikorkeakoulu. Viitattu 7.12.2022 https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/166902/Antti_Maki-Hakola.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti: Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Novavara 2018. Prospektointi: Näin se tehdään tehokkaasti (esimerkkejä). Viitattu 8.9.2022 <https://novavara.com/moderni-prospektointi/>

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-b-palvelujen markkinointi. 1. p. Helsinki: WSOYpro.

Pantsu, P. 2020. Yli miljoona suomalaista siirtynyt etätöihin koronakriisin aikana. Viitattu 30.9.2022 <https://yle.fi/uutiset/3-11291865>

Pelin, R. 2020. Projektihallinnan käsikirja. 8 p. Helsinki: Projektijohtaminen Oy Risto Pelin.

Project Management 2020. Negotiation process- Basic skills. Viitattu 1.9.2022 https://www.projectmanagement.com/contentPages/wiki.cfm?ID=570884&thisPageURL=/wikis/570884/Negotiation-Process---Basic-Skills#_

Project Manager. Working from home. Viitattu 30.9.2022 <https://www.projectmanager.com/guides/work-from-home>

Rajkumar, S. 2010. Art of communication in project management Viitattu 25.11.2022 <https://www.pmi.org/learning/library/effective-communication-better-project-management-6480>

Ruuska, K. 2012. Pidä projekti hallinnassa: Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. 7. p. Helsinki: Talentum.

Saali, J. 2021. Riskienhallinnan tavoitteet. Viitattu 15.11.2021
<https://www.arter.fi/riskienhallinnan-tavoitteet/>

Sana.aalto. Neuvottelun strategiat ja taktiikat. Viitattu 2.9.2022
http://sana.aalto.fi/viestinta/vie981224/neuvottelun_strategiat_ja_taktiikat.htm

Semczuk, N. Project communication plan examples template and how to use a project communication plan. Viitattu 28.11.2022
<https://thedigitalprojectmanager.com/projects/communication/how-write-project-communication-plan/>

Semenoja, M. 2021. Näin kohtaat vastaväitteet myyntityössä. Viitattu 5.9.2022
<https://www.salesforce.com/fi/blog/2021/vastavaitteet-myyntityossa.html>

Shamim, M. 2022. The Effects of COVID- 19 on Project Management Processes and Practices. Viitattu 30.9.2022
<https://www.cajotas.centralasianstudies.org/index.php/CAJOTAS/article/view/861/848>

Shonk, K. 2022. Top 10 negotiation skill you must learn to succeed. Viitattu 24.11.2022
<https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/top-10-negotiation-skills/>

Simon, B. 2022. How to implement remote team communication strategies for your business. Viitattu 28.11.2022
<https://www.smartsheet.com/content/remote-team-communication>

Slack 2021. Types of electronic communication in business. Viitattu 15.11.2022
<https://slack.com/blog/collaboration/electronic-communication-in-business>

StudySmarter. Stages of Sales Process. Viitattu 28.11.2022
<https://www.studysmarter.co.uk/explanations/business-studies/business-operations/stages-of-sales-process/>

Takala, P. 2005. Projektit hyvinvointiyhteiskunnan toimintamallina. Pro gradu. Hallintotieteiden tiedekunta. Vaasa: Vaasan yliopisto. Viitattu 28.9.2022 <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/5722?show=full>

The sales optimisation company. The 5-step negotiation process. Viitattu 24.11.2022 <https://www.socoselling.com/how-to-take-control-of-the-5-step-negotiation-process/>

Työterveyslaitos. Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Viitattu 22.9.2022 <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>

Vaasan Yliopisto. Viestintätavat. Viitattu 28.11.2022 <https://sites.uwasa.fi/etatyokompassi/etatyotietopankki/vuorovaikutus/>

Valamis 2021. Types of communications. Viitattu 15.11.2022 <https://www.valamis.com/hub/types-of-communication#written>

Valueprop 2021. 5 Benefits of Face-to-Face Communication. Viitattu 3.9.2022 <https://www.valueprop.com/blog/5-benefits-face-face-communication>

Vauhtiamyyntiin. Kaupan päättäminen. Viitattu 19.9.2022 <https://vauhtiamyyntiin.wordpress.com/myyntikeskustelu-myyjan-nakokulmasta/4-kaupan-paattaminen/>


Vuoriheimo, A. Parhaat vinkit onnistuneeseen projektiviestintään. Viitattu 28.11.2022 <https://togetherinformation.fi/news/parhaat-vinkit-onnistuneeseen-projektiviestintaan/>

Watershed associates. Negotiation Stages Introduction. Viitattu 2.9.2022 <https://www.watershedassociates.com/learning-center-item/negotiation-stages-introduction.html>

Liite 1 – Tehty kyselytutkimus



Kysely etätyöskentelyn vaikutuksesta projektin toteutukseen ja tulokseen

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Olemme kolmannen vuoden opiskelijoita Turun Ammattikorkeakoulusta ja tämä kysely on toteutettu osana opinnäytetyötämme, jossa tutkimme etätyöskentelyn vaikutusta projektin toteutukseen ja tulokseen.

Vastaamiseen menee aikaa noin 5 minuuttia.

Vastaukset analysoidaan luottamuksellisesti ja niitä käsitellään anonyymisti. Tietosi eivät tallennu järjestelmään.

Ystävällisin terveisin,
Siiri & Ilona, Myyntityön opiskelijat

Seuraava



i Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

1. Ikä *

- 18-25
- 26-34
- 35-49
- 50+

2. Missä tehtävässä olet toiminut projekteissa? *

- Projektipäällikkö
- Asiantuntija
- Ohjausryhmän jäsen
- Jokin muu, mikä?

3. Kuinka monessa projektissa olet toiminut viimeisen 6kk aikana? *

- 0
- 1
- 2
- 3
- Useammassa, kuinka monessa?

4. Millaisia projektit ovat olleet? *

- Yrityksen sisäisiä
- Kotimaisten toimijoiden kanssa
- Kansainvälisten toimijoiden kanssa
- Muu, Millaisia?

5. Etätyöskentelyn määrä ennen poikkeustilannetta (projekteissa) *

- Viikottain
- Kuukausittain
- Muutaman kerran vuosittain
- En koskaan
- En voi tehdä työtäni etänä

6. Etätyöskentelyn määrä poikkeustilanteen jälkeen (projekteissa) *

- Viikottain
- Kuukausittain
- Muutaman kerran vuodessa
- En koskaan
- En voi tehdä työtäni etänä

7. Etätyöskentely on vaikuttanut projektiin *

- Kyllä
- Ei



8. Mihin näihin etätyöskentely on vaikuttanut positiivisesti? *

- Työyhteisön hyvinvointi
- Sisäinen viestintä ja kommunikaatio
- Ulkoinen viestintä ja kommunikaatio
- Motivaatio
- Aikataulu
- Neuvottelu
- Tehokkuus
- Tavoitteiden saavuttaminen
- Projektisuunnitelman tekeminen
- Projektisuunnitelmassa pysyminen
- Resursointi
- Projektin johtaminen
- Riskien kartoitus ja hallinta
- Ei mihinkään
- Miten?

9. Mihin näihin etätyöskentely on vaikuttanut negatiivisesti? *

- Työyhteisön hyvinvointi
- Sisäinen viestintä ja kommunikaatio
- Ulkoinen viestintä ja kommunikaatio
- Motivaatio
- Aikataulu
- Neuvottelu
- Tehokkuus
- Tavoitteiden saavuttaminen
- Projektisuunnitelman tekeminen
- Projektisuunnitelmassa pysyminen
- Resursointi
- Projektin johtaminen
- Riskien kartoitus ja hallinta
- Ei mihinkään
- Miten?

10. Mihin etätyöskentely on vaikuttanut projektissa? *

- Toteutukseen
- Tulokseen
- Muu, Mihin?

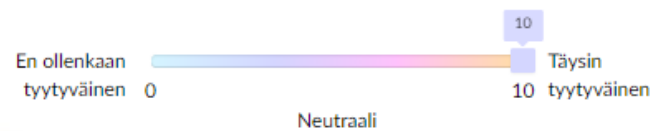
Edellinen

Seuraava



Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

11. Kuinka tyytyväinen olet ollut etätyön sujuvuuteen? *



12. Mitä mieltä olisit, jos työsi muuttuisi kokonaan etätyöksi?

1 Täysin eri mieltä

3 En osaa sanoa

5 Täysin samaa mieltä *

	1	2	3	4	5
Etätyön tekeminen olisi mieluisaa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etätyöskentely olisi tehokasta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtyytyväisyyteni kasvaisi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etätyö olisi haastava *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn ja vapaa-ajan raja hämärtyisi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Edellinen

Lähetä

