



Niki Hirvonen

Asiakasprojektien sisäisten sidosryhmien välisen viestinnän kehittäminen monitoimialayhtiössä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Helmikuu 2023

Tiivistelmä

Tekijä(t):	Niki Hirvonen
Otsikko:	Asiakasprojektien sisäisten sidosryhmien välisen viestinnän kehittäminen monitoimialayhtiössä
Sivumäärä:	40 sivua + 1 liite
Aika:	Helmikuu 2023
Tutkinto:	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma:	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto:	-
Ohjaaja(t):	Lehtori Pirjo Elo

Tämä opinnäytetyö on kehittämishanke asiakasprojektien sisäisten sidosryhmien välisen viestinnän kehittämisestä monitoimialayhtiössä. Kehittämishankkeella tavoiteltiin asiakasprojektien läpiviennin sujuvoittamista tehokkaalla ja oikein suunnatulla viestinnällä. Tämän oli tarkoitus johtaa tehokkaampaan resurssien käyttöön, nopeuttaa toimitusten läpimenoaikaa sekä vähentää virheitä projektitoimituksissa. Tehokkaamman ja paremmin suunnatun viestinnän ansiosta asiakasprojektitoiminnon kannattavuuden sekä asiakastyytyväisyyden oli tarkoitus parantua entisestään.

Työ toteutettiin käyttämällä osallistavan tutkimuksen ja kehittämisen menetelmää, jossa tarkoituksena oli ottaa kehittämishankkeeseen mukaan päivittäistä operatiivista työtä tekeviä henkilöitä. Henkilöitä oli mukana hankkeessa jokaisesta asiakasprojektien sidosryhmästä. Heiltä kysyttiin sidosryhmähaastatteluissa viestinnän nykytilaan liittyviä kysymyksiä, joilla etsittiin toimivia toimintatapoja, kipukohtia ja kehitysideoita. Sidosryhmähaastatteluista saatiin paljon arvokasta tietoa, jota käytettiin apuna kehittämissuunnitelman laatimisessa. Kehittämissuunnitelman laadinnassa käytettiin sidosryhmähaastatteluiden tiedon lisäksi kirjallisuudesta löytyneitä projektinhallinta ammattilaisten hyviä toimintatapoja.

Kehittämishanke täytti tavoitteensa, joka oli esittää toimeksiantajalle ehdotus kehitettävistä asioista, tuoda esiin kipukohdat nykytila-analyyseissä sekä ehdotukset toimiviin toimintatapoihin. Toimeksiantajalle suositeltiin konkreettisen viestintäsuunnitelman laatimista, millä tavoiteltiin viestinnän toimintatapojen yhtenäistämistä. Toisena suosituksena oli viestinnän keskittäminen Microsoft Teams-alustalle. Suositukseen päädyttiin sidosryhmähaastatteluissa selvinneistä haasteista, joita olivat yhtenäisten toimintatapojen puute sekä viestinnän pirstaloituminen useisiin kanaviin. Muutosten viemistä käytäntöön ei aikataulu syiden takia pystytty tekemään kehittämishankkeen aikana, minkä takia niiden vaikutuksia ei voida vielä arvioida.

Avainsanat: projektiviestintä, projektijohtaminen, sidosryhmä, asiakasprojekti, sisäinen viestintä

Abstract

Author(s):	Niki Hirvonen
Title:	Developing of communication between internal stakeholders of customer projects' in a multi-industry company
Number of Pages:	40 pages + 1 appendix
Date:	February 2023
Degree:	Bachelor of Business Administration
Degree Programme:	Economics and Business Administration
Specialisation option:	-
Instructor(s):	Pirjo Elo, Senior Lecturer

This thesis is a development project for developing the internal communication between stakeholders at a multi-industry company's customer projects. The development project aimed at faster delivery of customer projects with more efficient and correctly targeted communication. This was meant to lead to more efficient resourcing, faster lead time and less errors in customer projects. Because of more efficient and better targeted communication, the profitability of the customer project function and customer satisfaction were meant to improve.

The development project was implemented using a participatory research and development method. The purpose of the method was to include people doing daily operational work in the development project. In the development project there were people from every customer project's stakeholders. They were asked questions related to the current state of project communication. The questions were targeted to find challenges, things to improve and the best practices. Stakeholder interviews were a good way to collect precious information, which was used to create the development plan. Project communication frameworks found in professional literature were also used in creating the development plan.

The development project reached its goals, which were set at the start of project. The goals included making proposals for things to develop, doing a current state analysis to find current challenges and giving recommendations for good working practices. The first recommendation in the development plan was to include a project communication plan as part of the customer projects' planning tool. The aim of the project communication plan was to standardize customer project communication. The second recommendation was to start using Microsoft Teams for all customer project communication. The reasons for these recommendations were found in the stakeholder interviews. The lack of unified communication practices and too many communication channels leads to fragmented communication, which were common challenges for different stakeholders. The development project was scheduled to last three months, so it was not possible to put recommendations into practice. Because of that, the effects of the recommendations are unclear.

Keywords: project communication, project management, stakeholder, customer project, internal communication

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Sisäinen viestintä projektityössä	1
1.2	Kehittämishankkeen tavoite, kehityskohde sekä rajaukset	2
1.3	Toimeksiantajan esittely	3
1.4	Kehittämishankkeen käsitteet	4
1.5	Kehittämishankkeen aikataulu	5
1.6	Kehittämishankkeen tausta ja tavoitteet	6
1.7	Kehittämishankkeessa käytetyt menetelmät	7
2	Projektijohtaminen	10
2.1	Projektin määritelmä	10
2.2	Projektijohtaminen yleisesti	12
2.3	Yleiset projektinhallinnan haasteet	13
2.4	Sidosryhmien sitouttaminen projektiin	15
3	Projektiviestintä	16
3.1	Viestintä työelämässä	16
3.2	Projektiviestinnän tavoitteet, suunnittelu ja viestintäkanava	19
3.3	Viestinnän haasteet	22
4	Asiakasprojektien viestinnän nykytila-analyysi	23
4.1	Asiakasprojektien sidosryhmät	23
4.2	Nykytilanteen analysointi	26
4.3	SWOT-analyysi	30
4.4	Sidosryhmäanalyysi	32
5	Kehittämissuunnitelma	34
5.1	Muutoksia vaativat asiat	34
5.2	Suosituksset uusista toimintatavoista	35
6	Johtopäätökset	37
6.1	Kehittämishankkeen yhteenveto	37
6.2	Jatkokehitysehdotukset	39
	Lähteet	41

Liitteet

Liite 1. Sidosryhmähaastatteluiden kysymykset

1 Johdanto

1.1 Sisäinen viestintä projektityössä

Projektin sisäisille sidosryhmille välitettävä viestintä on keskeisessä asemassa projektin käynnistyttyä (Ruuska 2012, 103). Projektipäällikön tulee viestiä eri sidosryhmille suunnitelmista, tavoitteista, käytännöistä, päätöksistä sekä odotetuista tuloksista. Edellä mainittujen asioiden lisäksi sidosryhmien motivointi on erittäin tärkeä osa viestintää. Projektin aikaiset ongelmat liittyvät hyvin usein viestinnän ongelmiin, minkä takia viestintä on tärkeä osa projektipäälliköltä vaadittavaa osaamista. (Mäntyneva 2016, 111.)

Viestinnän onnistumista tukee projektisuunnitelman laatimisen yhteydessä tehtävä viestintäsuunnitelma, johon sisällytetään projektiviestinnän sisältöä sekä tavoitteita. Projektin onnistumisen kannalta oikean tiedon täytyy päätyä oikeille henkilöille, minkä takia viestintäsuunnitelman pitää vastata seuraaviin kysymyksiin. Kuka tarvitsee projektiin liittyvää tietoa? Milloin asioista pitää viestiä? Kuka viestii mistäkin asiasta ja minkä kanavan kautta? Viestinnän tavoitteet on myös konkretisoitava, jotta tiedetään viestinnällä tavoiteltava vaikutus. (Mäntyneva 2016, 111.)

Projektin sisäisessä viestinnässä on useita haasteita, jotka projektipäällikön pitää pyrkiä ehkäisemään tiedon kulun varmistamiseksi. Projektipäälliköltä vaaditaan taitoa viestiä monilla eri tavoilla. Kirjallisen viestinnän taidot auttavat sähköpostien sekä erilaisten projektidokumenttien kirjoittamisessa. Kirjallisen viestinnän lisäksi puheviestintä sekä neuvottelutaito ovat tärkeässä roolissa. Tiedon kulku halutulla tavalla ei ole itsestäänselvyys, vaikka projektipäällikön viestintätaidot olisivat erinomaiset. Viestin oikein ymmärtäminen on myös viestin saajan vastuulla, mikä ei aina valitettavasti toteudu. Viestin saaja saattaa esimerkiksi kiireessä lukea viestin huolimattomasti tai ymmärtää jonkin asian eri tavalla kuin lähettäjä on sen tarkoittanut. (Mäntyneva 2016, 113.)

1.2 Kehittämishankkeen tavoite, kehityskohde sekä rajaukset

Aiheekseni valikoitui ”Asiakasprojektien sisäisten sidosryhmien välisen viestinnän kehittäminen monitoimialayhtiössä”. Opinnäytetyö on kehittämishanke Granolle, jossa työskentelen tällä hetkellä projektipäällikkönä. Asiakasprojekteissamme on monia eri sidosryhmiä, joiden välillä viestinnän pitäisi toimia erittäin hyvin. Keskustelimme esihenkilöni sekä projektitoiminnan johtajan kanssa, että tämänhetkistä sisäisen viestinnän tasoa olisi hyvä kehittää projektin sidosryhmien välillä. Tavoitteena projektilla on sujuvoittaa asiakasprojektien läpivientiä parantamalla sisäistä viestintää sidosryhmien välillä.

Kohdeyrityksen asiakasprojekteissa on aina mukana useita eri sidosryhmiä, joiden pitää pystyä tekemään saumatonta yhteistyötä. Viestinnän onnistuminen sidosryhmien välillä määrittelee usein projektien lopputuloksen. Itselleni aihetta valittaessa oli tärkeää, että opinnäytetyöstä voi olla jotain käytännön hyötyä kohdeyritykselle. Tämä helpottaa motivoitumista opinnäytetyön tekemiseen, kun kehittämishankkeella pystytään vaikuttamaan päivittäisen työntekemisen lopputulokseen. Sisäinen viestintä on aihealue, jonka osaamisesta on paljon hyötyä työelämässä.

Kehittämishankkeen aihe kiinnostaa minua, koska työskentelen projektinhallinnan parissa ja haluan kehittää omaa ammatillista osaamistani. Viime kuukausien aikana olen ollut mukana prosessien sekä muiden sisäisten toimintatapojen kehittämisessä, minkä olen kokenut kiinnostavaksi sekä antoisaksi. Opintojeni aikana olen käynyt projektinhallinnan kurssin, josta on paljon apua opinnäytetyön kehittämishankkeen toteuttamiseen. Lisäksi olen suorittanut opintoja johtamiseen sekä viestintään liittyen. Työkokemusta minulle on kertynyt projektipäällikön tehtävistä yli vuoden, eli aiheesta on kertynyt paljon käytännön kokemusta. Opinnäytetyön aihe on entuudestaan hyvin tuttu, koska viestin töissä eri sidosryhmien välillä päivittäin.

Tuleva kehittämishanke rajataan asiakasprojektien sisäisiin sidosryhmiin, koska sisäinen viestintä on aiheena jo laaja. Ulkoisen viestinnän mukaan ottaminen tekisi kehittämishankkeesta liian laajan, koska asiakasprojektien sisäisiä sidosryhmiä on useita. Asiakasprojektien sisäinen viestintä vaatii jo useaan eri osa-alueeseen keskittymistä. Sisäistä viestintää pitää peilata prosesseihimme, jotta saadaan selville viestinnän rytmi sekä sidosryhmien tiedontarve. Kaikille sidosryhmille ei kannata viestiä jokaista asiaa.

Tärkeää kehittämishankkeessa on tunnistaa asiakasprojektien sidosryhmät, joille viestitään enemmän ja useammin sekä sidosryhmät, joille voidaan viestiä harvemmin. Tarkoituksena on myös miettiä viestinnän työkaluja. Kehittämishankkeen rajausta pohdittiin vielä sidosryhmähaastatteluiden jälkeen, jottei laajuus kasvanut liian suureksi kokonaisuudeksi. Sisäisen viestinnän kehittäminen vaatisi todennäköisesti vähintään vuoden, jotta pystyttäisiin tekemään välianalyysjä toimenpiteiden vaikuttavuudesta. Kehittämishankkeen kestoa on opinnäytetyön aikataulu syistä lyhennetty.

1.3 Toimeksiantajan esittely

Kehittämishankkeen toimeksiantajayritys Grano toimittaa asiakkaille markkinoinnin ja viestinnän ratkaisuja digitaalisista ratkaisuista painettaviin ja tulostettaviin tuotteisiin. Tuotevalikoima on hyvin laaja pitäen sisällään esimerkiksi erilaisia painotuotteita, suurkuvatulosteita, messu- ja tapahtumatuotteita sekä myymälätuotteita. Uusimpana lanseerauksena keväällä 2022 tuli ”Grano Media Tower™”, joka on iso kaksipuoleinen näyttö esimerkiksi messuille tai tapahtumiin. Grano on alan markkinajohtaja Suomessa 108 miljoonan euron liikevaihdolla. Henkilöstöä työskentelee noin 900 henkilöä 21 eri paikkakunnalla. Yrityksen arvoina ovat luotettavuus, ylivoimainen palvelukokemus sekä rohkeus. (Grano 2022.)

Granon tuote- ja palvelutarjonta on laaja-alaista, koska se tekee asiakkaille hyvin erilaisia ratkaisuja. Viestinnän tärkeys korostuu projekteissa, joissa toimitetaan monen eri tuoteryhmän tuotteita. Tällaisissa projekteissa ei riitä, että yhden

tuoteryhmän toimitukset onnistuvat. Hyvä lopputulos vaatii kaikkien eri projektin osien onnistumisen. Asiakas voi tilata esimerkiksi toimituksen, joka vaatii kolmen eri tuoteryhmän parissa työskenteleviä henkilöitä. Kolmen eri tuoteryhmä tuotteet tulevat useista eri tuotantolinjoista. Lisäksi asennuksia tekevät useat eri ihmiset, joissain tapauksissa alihankkijat. Näiden kaikkien sidosryhmien välillä vaaditaan hyvää viestintää, jotta projektin lopputulos on asiakkaan tilauksen mukainen sekä projektin läpivienti sujuva.

1.4 Kehittämishankkeen käsitteet

Asiakasprojekti on asiakkaalle tehtävä sopimuksen määrittelemä kokonaisuus, jossa toimitetaan asiakkaan tilaamat asiat, tuotteet tai jokin muu toteutus. Lähtökohtana asiakasprojekteissa on, että yhtään projektia ei jätetä toteuttamatta. Sopimuksen allekirjoitus velvoittaa täyttämään siinä sovitut asiat, minkä täyttämättä jättäminen voi johtaa sopimussakkoihin. Asiakasprojekteista voidaan käyttää myös nimitystä toimitusprojekti. (Mikkola 2022.) Granon asiakasprojekti voi pitää sisällään muun muassa toimitilan teippausten, tapetointien sekä opasteiden toimittamisen.

Sidosryhmät ovat kaikki projektin tahot, joihin projektin tuotoksilla ja lopputuloksella on vaikutusta. Lisäksi sidosryhmiä voivat olla tahot, joilla on muita intressejä projektia kohtaan. (Mäntyneva 2016, 123.) Projektin sidosryhmiä voisivat olla esimerkiksi myynti, tuotanto sekä asennus. Sidosryhmäviestinnällä tarkoitetaan projektin eri sidosryhmien ajan tasalla pitämistä projektiin liittyvistä asioista. Viestinnän tulee olla hyvin suunniteltua, jotta sidosryhmien viestinnän tarpeet tulevat täytettyä. Projektin aikaisista haasteista suurin osa syntyy viestinnän ongelmista. (Mäntyneva 2016, 111.)

Projektinhallinta on projektin työryhmän johtamista, jota projektipäällikkönä toimiva henkilö tekee. Projektipäällikön keskeisimpiä vastuita ovat projektin aikatauluttaminen, budjetissa pysyminen sekä projektin onnistuminen. Hyvään lopputulokseen pääsemiseen vaaditaan hyvin tehty projektisuunnitelma, jonka te-

kemisessä projektipäällikkönä toimivan henkilön on oltava ammattimainen. Projektisuunnitelmaan on suunniteltava esimerkiksi projektin aikataulu, resursointi sekä riskiarvio. (Koulutus.fi 2020.)

Kehittämishanke on organisaatiolle tehtävä kehittämisprojekti, jolla pyritään parantamaan organisaation toiminnan tuottavuutta ja tehokkuutta. Kehittämishankkeet voivat olla esimerkiksi uusien toiminta- ja työtapojen kehittäminen, organisaation uudistaminen tai henkilöstön osaamisen kehittäminen. Kehittämishankkeet voivat tähdätä myös useampaan edellä mainittuun asiaan samanaikaisesti. On muistettava, että pelkkä projektin menestyksellinen toteutus ei riitä. Projektin tuotokset on saatava juurtumaan organisaation jokapäiväiseen arkeen, jotta kehittämis Hankkeesta on ollut hyötyä organisaatiolle. (Mäntyneva 2016, 12.)

Monitoimialayhtiö on monella eri toimialalla toimiva yritys. Toimialat voivat olla toisistaan riippumattomia tai liittyä toisiinsa. Toimimalla useammalla toimialalla yritys pystyy jakamaan markkinariskiä, koska se ei ole yhden markkinan varassa. Monitoimialayhtiön riskinä on kasvaa liian isoksi kokonaisuudeksi, mikä voi johtaa tehottomuuteen ja kannattavuuden laskuun. Yleisin tapa monitoimialayhtiön syntymiseen ovat yrityskaupat, joissa isompi toimija laajentaa toimintaansa ostamalla pienempiä yrityksiä. (Chen 2022.)

1.5 Kehittämishankkeen aikataulu

Asiakasprojektien sisäisen viestinnän kehittämis Hankkeen aikataulutavoitteeksi asetettiin sen valmistuminen kolmessa kuukaudessa. Tarvittaessa kehittämis Hankkeen työstämiseen oltiin valmiita varamaan lisää aikaa, mikäli se ei olisi valmistunut kolmessa kuukaudessa. Seuraavissa kappaleissa laadittu aikataulu oli ihanneaikataulu, johon ei oltu laskettu ylimääräistä liikkumavaraa. Tämän vuoksi oli hyvin mahdollista, että kehittämis Hankkeen valmistuminen saattaisi vaatia enemmän aikaa kuin alkuperäisessä suunnitelmassa oli varattu.

Kehittämis Hankkeen ensimmäinen kuukausi oli varattu nykytila-analyysille, jonka ensimmäinen vaihe oli haastatella sidosryhmät. Haastattelukierrokseen oli

hyvä varata riittävästi aikaa, koska haastatteluajat piti saada täsmäämään useiden eri henkilöiden kanssa. Haastatteluiden jälkeen vastaukset suunniteltiin analysoitavan jokaisen sidosryhmän näkökulmasta. Lisäksi nykytilasta oli tarve tehdä SWOT-analyysi sekä sidosryhmäanalyysi, josta kerrotaan myöhemmin tässä luvussa.

Seuraavan kuukauden aikana oli suunnitelmana etsiä kirjallisuudesta lisätietoja kehittämishankkeen aiheesta. Tässä vaiheessa oli tarkoitus löytää erilaisten projektinhallinta ammattilaisten toimivat käytännöt, joita voitaisiin soveltaa asiakasprojekteissa. Viimeinen kuukausi kehittämishankkeesta varattiin kehittämissuunnitelman laatimiseen sekä johtopäätöksiin. Tällaisella aikataululla kehittämishankkeen oli tarkoitus valmistua siihen pisteeseen, että toimeksiantajalle on ehdottaa kehitettävät asiat, nykyiset kipukohdat sekä ehdotukset toimiviin toimintatapoihin.

1.6 Kehittämishankkeen tausta ja tavoitteet

Kehittämishanke tehtiin sujuvoittamaan asiakasprojektien läpivientiä, millä tavoiteltiin tehokkaampaa ja laadukkaampaa projektitoimitusten lopputulosta. Paremmalla asiakasprojektien viestinnällä pystytään käyttämään resursseja tehokkaammin, nopeuttamaan toimitusten läpivientiä sekä vähentämään virheitä projektitoimituksissa. Tällöin asiakasprojektien kustannustehokkuutta saadaan nostettua entistä paremmalle tasolle, kun tekeminen on tehokasta ja selkeätä. Tällä tulee olemaan tulevaisuudessa vaikutusta myös asiakasprojektitoiminnon kannattavuuteen, ja sitä kautta yrityksen tulokseen. Lisäksi asiakasprojektitoimitusten asiakkaiden asiakastyytyväisyys tulee paranemaan.

Kehittämishankkeesta tulevat hyötymään kaikki asiakasprojekteissa toimivat sidosryhmät. Varsinkin projektipäällikön työn kuormittavuus sekä onnistuminen työssä tulevat paranemaan, kun projektinhallinta helpottuu paremmin toimivan sisäisen viestinnän ansiosta. Muiden sidosryhmien resursointi sekä aikatauluttaminen tulee myös helpottumaan, kun tieto asiakasprojektin aikatauluista, laajuudesta sekä tavoitteista viestitään paremmin eri sidosryhmille.

Kehittämishankkeen lopputulos tulee olemaan kehitysehdotukset tehokkaaseen sekä oikein suunnattuun viestintään asiakasprojektien sisäisten sidosryhmien välillä. Suunnitelmana oli sidosryhmäanalyysimenetelmää avuksi käyttäen havaita kohdeyrityksen projektien sidosryhmien viestinnän tarve, mikä tulevaisuudessa helpottaa varsinkin projektipäällikön suoriutumista asiakasprojekteista. Lisäksi kirjallisuutta avuksi käyttäen suunniteltiin kehitettävän nykyisiä asiakasprojektien viestinnällisiä toimintatapoja.

Työn onnistumisen mittaaminen datan avulla arvioitiin olevan haastavaa, koska käytössäni ei ollut oikeanlaista tilastollista dataa lähtötilanteesta. Lisäksi kehityshankkeen aihe on sellainen, joka vaatisi pidemmän aikavälin toimenpiteiden vaikuttavuuden varmistamisesta. Työn lopputuloksen arviointi suunniteltiin toteutettavan ehdotetuista toimenpiteistä saatujen palautteiden perusteella. Palautetta oli tarkoitus kerätä kehittämishankkeen omistajalta sekä asiakasprojektien sidosryhmiltä.

1.7 Kehittämishankkeessa käytetyt menetelmät

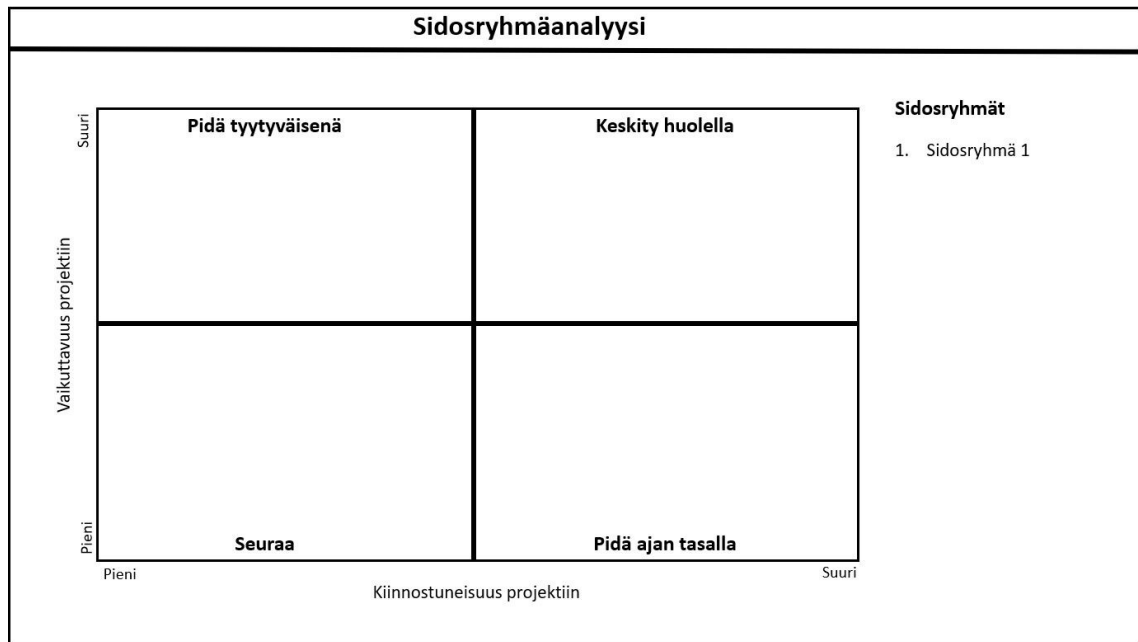
Kehittämishanketta ohjaavaksi menetelmäksi valikoitiin osallistavan tutkimuksen ja kehittämisen periaate. Osallistavassa tutkimuksen sekä kehittämisen periaatteessa on tarkoitus tehdä sidosryhmien kanssa tasa-arvoista yhteistyötä. Ihanneltilanteessa kaikki tutkimukseen tai kehittämiseen liittyvät sidosryhmät osallistuvat prosessin kaikkiin vaiheisiin. Liian usein ammattilaiset nojaavat ammatilliseen tietoon, eivätkä osaa tehdä tasa-arvoisesti yhteistyötä sidosryhmien kanssa. Tähän haasteeseen osallistava tutkimuksen ja kehittämisen menetelmä tuo ratkaisun. (Keskitalo 2020, 22–32.)

Mielestäni osallistavan tutkimuksen ja kehittämisen menetelmä sopii kehittämishankkeeseeni hyvin, vaikka opinnäytetyöni ei ollut tutkimustyyppinen. Olen työurani aikana sekä lehtiartikkeleissa törmännyt liian usein siihen, että haasteita lähdetään ratkaisemaan ylhäältä alaspäin. Useasti päivittäistä operatiivista työtä tekevillä henkilöillä on tarkin tieto toimivista toimintatavoista sekä kipukohtista. Tästä huolimatta yrityksen ylempi johto pyrkii ratkaisemaan haasteita ottamatta

mukaan henkilöitä, joilta saataisiin tärkeää tietoa haasteiden ratkaisemiseen. Halusin itse viedä kehittämishanketta eteenpäin käyttämällä hyödykseni jokaiselta sidosryhmältä kerättävää tietoa. Resurssit eivät tapauksessani kuitenkaan sallineet, että kaikkien sidosryhmien henkilöt olisivat pystyneet työskentelemään kehittämishankkeessa jatkuvasti. Tämän vuoksi jouduin jonkin verran tekemään kompromisseja osallistavan kehittämisen periaatteista.

Kehittämishanketta varten suunniteltiin kerättävän tietoa haastattelemalla kaikista sidosryhmistä vähintään yhtä henkilöä, minkä uskoin antavan minulle hyvän kuvan nykytilanteesta sekä kehittämistarpeista useiden sidosryhmien näkökulmasta. Keskustelimme projektitoimintojen johtajan kanssa, että sidosryhmien välisestä viestinnästä kannattaisi tehdä SWOT-analyysi sekä hyödyntää esimerkiksi sidosryhmäanalyysi-menetelmää. Näiden menetelmien avulla pystytään kartoittamaan viestinnän nykytilaa, minkä jälkeen kehittämishanketta on helpompi viedä oikeaan suuntaan.

Sidosryhmäanalyysi-menetelmä on nelikenttä, jota käytetään visualisoinnin kautta kategorisoimaan sidosryhmien vaikuttavuutta sekä kiinnostuneisuutta projektiin. Nelikenttä on jaoteltu neljään eri ryhmään, joita ovat seuraava, pidä ajan tasalla, keskity huolella ja pidä tyytyväisenä. Lisäksi nelikentän reunoilla on kaksi akselia, joilla molemmilla on oma määrittäjä. Nelikentän y-akselilla analysoidaan sidosryhmien kiinnostuneisuutta projektiin, eli käytännössä kuinka paljon projektin lopputulos vaikuttaa kyseiseen sidosryhmään. X-akselilla analysoidaan sidosryhmän vaikuttavuutta projektin lopputulokseen. Sidosryhmäanalyysi-menetelmästä käytetään myös englanninkielistä ”Stakeholder chart” nimitystä. (Lopez 2021.) Kuvassa 1. on malli sidosryhmäanalyysi-menetelmän nelikentästä.



Kuva 1. Sidosryhmäanalyysi-menetelmän nelikenttä (mukaillen Lopez 2021).

Sidosryhmät asetellaan nelikentälle y- ja x-akselin määrittäjiä hyväksikäyttäen, jolloin jokainen sidosryhmä päätyy johonkin nelikentän ryhmistä. Tämän jälkeen projektipäällikön on helpompi suunnitella projektin viestintää, kun hän pystyy katsomaan nelikentästä sidosryhmien viestinnän sekä johtamisen tarpeen. Esimerkiksi "seuraa" kategorian sidosryhmälle, jonka vaikutus ja kiinnostus projektiin on alhainen, voidaan viestiä vähemmän kuin "keskity huolella" kategorian sidosryhmälle. (Lopez 2021.)

SWOT-analyysi on vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien sekä uhkien tunnistamiseen kehitetty nelikenttä menetelmä. Menetelmä on hyvä yrityksen tai jonkin asian nykytilan analysointiin. Nelikentän vahvuudet ja heikkoudet ovat yrityksen tai jonkin asian sisäisiä asioita, esimerkiksi resurssit, varallisuus ja prosessit. Mahdollisuudet ja uhat ovat ulkoisia tekijöitä, esimerkiksi trendit, verkostot ja poliittiset ratkaisut. Tarkoituksena menetelmää käytettäessä on löytää vahvuudet sekä mahdollisuudet, joilla pystytään voittamaan heikkoudet ja uhat. (Schooley 2022.) Kuvassa 2 on malli SWOT-analyysistä. Tulevassa kehityshankkeessa viestinnän nykytila pystytään analysoimaan nelikentän ruutuihin, minkä avulla lähdetään kehittämään viestintää vahvuuksien sekä mahdollisuuksien avulla.

sien avulla. Yhtenä mahdollisuutena voisi sidosryhmien viestinnän kehittämisessä olla uusi viestintäjärjestelmä, jossa kaikki projektiin liittyvä viestintä tapahtuu.

Vahvuudet	Heikkoudet
Mahdollisuudet	Uhat

Kuva 2. SWOT-analyysin nelikenttä (Schooley 2022).

Tässä osiossa mainitsemillani menetelmillä kehittämishankkeella oli hyvät lähtökohdat onnistua. Menetelmiä en uskonut tarvitsevani enempää, koska useasti asioiden pitäminen yksinkertaisina johtaa parempaan lopputulokseen. Liian monta käytössä olevaa eri menetelmää johtaa helposti sekavaan tilanteeseen, mikä tekee lopputulokseen pääsemisestä haastavaa.

2 Projektijohtaminen

2.1 Projektin määritelmä

Projekti määritellään hyvin usein, kuten Kymäläinen ja kumppanit ovat sen määritelleet teoksessa ”Opas projektityöskentelyyn”:

”Projektiksi on ennalta määritettyyn päämäärään tähtäävä, monimutkaisten ja toisiinsa liittyvien tehtävien muodostama ajallisesti, kustannuksiltaan ja laajuudeltaan rajattu ainutkertainen kokonaisuus.” (Kymäläinen & Lakkala & Carver & Kamppari 2016, 10.)

Projektilla on selkeästi määritelty alku sekä loppu, jotka määrittävät projektin aikatauluttamisen. Projekteja luodaan tehtäväkokonaisuuksista, joita ei pystytä sujuvasti toteuttamaan yrityksen vakioituilla prosesseilla. (Kymäläinen ym. 2016, 10.) Projektista käytetään joissakin yhteyksissä myös sanaa hanke. Hanke voi koostua useista projekteista, minkä vuoksi sillä yleensä tarkoitetaan laajempaa kokonaisuutta kuin projektilla. (Ruuska 2012, 18.)

Projektit pystytään lajittelemaan karkeasti kahden tyyppiin projekteihin, joita ovat kehitys- ja asiakasprojektit. Kehitysprojekteilla kehitetään yritykselle aina jotain uutta, kuten esimerkiksi uutta toimintamallia, prosessia tai tuotetta. Asiakasprojektit tähtäävät sopimuksessa määritellyn kokonaisuuden toimittamiseen asiakkaalle. Edellä mainitut projektityypit eroavat toisistaan todella paljon. Kehitysprojekteja toteuttavissa yrityksissä on useasti lukuisia eri vaiheessa olevia kehitysprojekteja, joista kaikkia ei tulla koskaan toteuttamaan. Kehitysprojekteista toteutukseen valitaan ne projektit, joilla oletetaan saavutettavan suurin hyöty yritykselle. Asiakasprojekteista taas kaikki projektit tehdään sopimuksen mukaisesti, koska tekemättä jättäminen on bisnesetiikan vastaista sekä aiheuttaa useimmiten sopimussakot. (Mikkola 2022.)

Kehitysprojektien kannattavuuden arvioiminen rahalla mitattuna ei aina ole helppoa. Kehitysprojektien ideoille pitää tehdä kannattavuusennuste, jonka avulla projektin käynnistämistä arvioidaan. Yrityksillä on myös projekteja, joita joudutaan tekemään lainsäädännöllisistä syistä. Kannattavuuden seuraaminen onkin asiakasprojekteissa helpompaa, koska sitä pystytään seuraamaan esimerkiksi liikevaihdon kautta. Asiakasprojektien laskutusaste on tärkeässä roolissa projektien kannattavuuden näkökulmasta. Pelkkää liikevaihtoa pystytään kasvattamaan rekrytoimalla työntekijöitä, mutta samalla yrityksen kulut nousevat. Hintojanostamalla kannattavuutta saadaan parannettua, mutta samalla tarjouskilpailuissa menestyminen heikkenee. Toimitusorganisaation laskutusastetta optimoimalla saadaan kannattavuuteen suuri vaikutus. (Mikkola 2022.)

2.2 Projektijohtaminen yleisesti

Projektin alussa pystytetään projektiryhmä, jolle nimetään yksi projektipäällikkö. Projektipäällikön tehtäviin kuuluu laatia projektisuunnitelma, joka toimii projektinhallinnan perustana. (Kymäläinen ym. 2016, 10.) Hyvästä projektisuunnitelmasta löytyvät ainakin projektin hyödyt ja tavoite, resurssit, riskienhallinta, aikataulu sekä budjetti. Lisäksi projektinviestintä on tärkeää suunnitella projektin alussa. (Mäntynevä 2016, 49.)

Resursoinnissa ensisijaisen tärkeää on varmistaa, että projektille on saatavilla riittävät resurssit. Myöhästymiset projekteissa johtuvat hyvin usein riittävien ja oikeanlaisten resurssien puutteesta. Projektin alkuvaiheessa onkin tärkeää määrittää tarvittavat henkilöt, koneet, kalusto, materiaalit, pääomat sekä toimitilat. Projektinhallinnassa on tärkeää nimetä osaavat henkilöt tekemään oikeita tehtäviä. Resursoinnissa pitää ottaa huomioon, milloin ja millaisia resursseja tarvitaan ja mihin projektin vaiheisiin. Projektintehtäviin kuulumattomat projekti kokoukset, raportoinnit sekä muut pakolliset tehtävät on otettava huomioon resursoinnissa. (Mäntyneva 2016, 53–54.)

Projektipäällikön aloittaessa projektin aikataulun tekeminen on tärkeää ensin osittaa ja vaiheistaa projektin toteuttamiseen vaadittavat tehtävät. Projekti siis jaetaan pienemmiksi kokonaisuuksiksi, mikä helpottaa projektikokonaisuuden hahmottamista. Osituksessa ilmenneiden vaiheiden sekä tehtävien jälkeen pitää projektin toteutukselle laatia aikataulu. Keskeinen tavoite aikatauluttamisella on varmistaa projektin valmistuminen vaaditussa aikataulussa. Tehtävien väliset riippuvuudet on otettava huomioon aikataulua laatiessa, koska osa tehtävien aloittamisesta vaatii edellisen valmistumisen. Tällaisia keskinäisiä riippuvuuksia kutsutaan ehdottomiksi riippuvuuksiksi. Ehdottomat riippuvuudet määrittelevät hyvin pitkälti tehtävien suoritusjärjestyksen. Projektin kriittisen polun analysoinnilla pystytään tunnistamaan kriittiset tehtävät, jotka ovat tehtävä aikataulussa tai koko projekti viivästyy. Kriittinen polku on siis lyhin mahdollinen polku projek-

tin valmistumiseen. Projektipäällikön on tärkeää hallita kriittisen polun etenemistä sekä tehdä vaadittaessa muutoksia resursointiin. (Mäntyneva 2016, 59–71.)

Budjetointi on tärkeä osa projektin valmistumisen kannalta, koska pääoman loppuminen kesken projektin voi aiheuttaa sen epäonnistumisen. Liian korkealle arvioitu budjetti voi johtaa tilanteeseen, jossa koko projektia ei lähdetä toteuttamaan. Projektin budjetti on laadittava vaadittujen resurssien pohjalta mahdollisimman realistisesti, muttei liian varman päälle budjetin ylittymisen pelossa. Suurin haaste budjetin laadinnassa on ennalta tuntemattomat asiat, jotka aiheuttavat lisäkustannuksia esimerkiksi viivästysten paikkaaminen lisäresursseilla. Tämän vuoksi budjettiin on hyvä arvioida ylimääräistä rahaa, jota voidaan käyttää tarvittaessa. Projektipäällikön on seurattava budjettia projektin ajan, jotta mahdollisiin kulujen ylityksiin pystytään reagoimaan hyvissä ajoin. (Izquierdo 2022.)

Epävarmuus, riskit ja haasteet ovat aina projekteissa läsnä. Ne onkin osattava tunnistaa, luokitella, priorisoida sekä lieventää niiden vaikutuksia. Riskienhallinnalla projektipäällikön on arvioitava riskejä, joita kohdistuu kyseiseen projektiin. Riskien toteutumisen todennäköisyyttä on hyvä arvioida riskiarviossa. Tällöin todennäköisiin riskeihin pystytään miettimään valmiiksi toimenpiteitä, joilla riskien haittoja pystytään vähentämään. Riskit sekä niiden lievittämiseen kohdennettavat toimenpiteet ovat kirjattava projektisuunnitelmaan. Tällöin projektipäällikkö pystyy riskin toteutuessa tarkistamaan, miten asian kanssa kannattaa edetä. (Simplilearn 2022.)

2.3 Yleiset projektinhallinnan haasteet

Projektipäällikön on pysyttävä ajan tasalla lukuisista projektin eri osa-alueista samalla, kun hänen on otettava huomioon erilaisia skenaarioita ja valmistumisen vaatimaa aikaa. Projektin aikana voi tulla erilaisia haasteita, jotka on ratkaistava tavoitteeseen pääsemistä varten. Osa haasteista ovat yleisiä monissa

eri projekteissa, mikä helpottaa varautumista sekä ennakointia, kun ne ovat projektipäällikön tiedossa ennen projektin alkua. (Tawfik 2022.)

Projekteissa yleinen haaste on, että sen tavoitteita ei ole asetettu tarpeeksi selkeästi, minkä lisäksi ne muuttuvat projektin aikana. Tavoitteiden pitää olla selkeät sekä realistisesti saavutettavissa, minkä lisäksi projektin aikaisten tehtävien vaikutus täytyy olla selvillä. (Tawfik 2022.) Projektin laajuuden määrittäminen suunnitteluvaiheessa on tärkeää. Mahdolliset muutokset laajuudessa pitää viestiä sidosryhmille selkeästi, minkä lisäksi ne pitää dokumentoida. (Mäntyneva 2016, 148.) Laajuuden muutokset ovat yleisiä projekteissa, ja niistä voi aiheutua suuriakin lisävaateita projektin läpivientiin. (Tawfik 2022.)

Erittäin yleinen haaste projekteissa on viestinnän ongelmat. Projektiviestintä ratkaisee hyvin pitkälti, onnistuuko projekti vai ei. Hyvällä viestinnällä pystytään saavuttamaan sidosryhmien yhteistyö, jolloin tehtävät jakautuvat tehokkaasti. Lisäksi sidosryhmät pysyvät tietoisina projektin kulusta, mikä helpottaa projektinhallintaa. Huonolla viestinnällä mikään edellisistä ei toteudu kunnolla. (Tawfik 2022.) Viestinnän pitää olla riittävän tiheää projektin aikana, jotta epätietoisuutta ei pääse syntymään (Mäntyneva 2016, 148). Projektiviestintää pystytään helpottamaan käyttämällä tehokasta projektinhallintatyökalua (Tawfik 2022).

Projektiryhmän vastuiden puuttuminen sekä vähäinen sitoutuminen projektiin aiheuttavat haasteita projektin aikana. Vastuiden jaolla ei tavoitella syyllisiä mahdollisille projektin aikaisille virheille. Vastuita jakamalla henkilöille mahdollistetaan vapaus tehdä heille osoitetut tehtävät haluamallaan tavalla sen sijasta, että projektipäällikkö on koko ajan puuttumassa ja ohjailemassa kaikkea tekemistä. Selkeät tavoitteet sekä vastuut on syytä käydä avoimesti projektin alussa läpi, millä pystytään pienentämään riskiä projektiryhmän sitoutumattomuudesta. (Tawfik 2022.)

Kovin usein projekteihin nimetyillä henkilöillä on liikaa samanaikaisia projekteja, mikä vaikeuttaa henkilöiden keskittymistä. Huomio ohjautuu tällöin helposti pois projektista, mikä taas aiheuttaa haasteita projektin onnistumiselle. Projektien

keskinäisillä priorisoinneilla pystytään vähentämään haasteita, mitä liiallinen samanaikaisuus aiheuttaa. (Mäntyneva 2016, 148.) Lisäksi aiemmin käsitellyt aikataulut, budjetointi sekä heikko riskienhallinta aiheuttavat yleisesti ongelmia projekteissa (Tawfik 2022).

2.4 Sidosryhmien sitouttaminen projektiin

Sidosryhmien sitouttamisessa projektiin on tärkeää ensin tunnistaa eri sidosryhmien odotukset ja motiivit. Sidosryhmien motiivit projektia kohtaan vaikuttavat suuresti heidän osallistumiseensa sekä sitoutumiseen projektin aikana. Eri sidosryhmillä voi olla myös keskenään kilpailevia odotuksia projektiin liittyen. Projektipäällikkö pystyy sidosryhmien motiivien sekä odotusten tiedostamisen avulla tulkitsemaan ilmapiiriä, eli miltä sidosryhmältä kannattaa hakea todennäköisimmin tukea projektin edistämiseen, ja kenen kanssa painopisteiden ja tavoitteiden saavuttamisessa voi olla kitkaa. (Mäntyneva 2016, 127.)

Viestintä on sidosryhmien sitouttamisessa avainasemassa. Usein projektipäällikön työstä 90 prosenttia onkin viestintää. Projektin alussa tavoitteenasettelussa kannattaa osallistaa sidosryhmät arvioituihin projektin aikaisiin tehtäviin. Tässä vaiheessa tärkeää on myös painottaa, että projektin alun sidosryhmille asetettuihin odotuksiin sekä tehtäviin voi tulla muutoksia. Projektipäällikön onkin hyvä sitoutua pitämään sidosryhmät ajan tasalla projektin edetessä tulleista muutoksista. (Hall 2022.) Varsinkin projektin onnistumisen kannalta tärkeimmät sidosryhmät ovat pidettävät jatkuvasti tietoisina projektin etenemisestä (Mäntyneva 2016, 127).

Sidosryhmät saadaan puhumaan keskenään kutsumalla heidät yhteisiin palaveriin, joissa projektipäällikkö pystyy aistimaan ilmapiiriä sekä ratkaisemaan mahdolliset konfliktit sidosryhmien välillä. Tällöin sidosryhmien väliset ongelmat tulevat ilmi ja niihin pystytään puuttumaan. Kuunteleminen ja toisen näkökulman ymmärrys onkin perusedellytys projektipäällikön tehtävässä onnistumiseen. Ih-

miset haluavat useasti, että heidän näkökulmansa kuunnellaan ensin. Tarkentavat kysymykset ovat hyvä keino saada lisätietoa sekä näkökulmia sidosryhmän kanssa esillä olevasta asiasta. (Hall 2022.)

Sitoutuminen projektiin vaatii luottamusta, minkä takia johtamisen pitää olla rehellistä. Projektipäällikön on pystyttävä sanomaan oma rehellinen kantansa asiaan sekä seistävä sanojensa takana. Asiat eivät saa jäädä pelkästään puheiksi, vaan ne ovat hoidettava. Asioista puhuminen ja niiden tekemättä jättäminen syö sidosryhmien luottamusta projektipäällikköä kohtaan. Sidosryhmille pitää antaa myös kiitosta hyvästä työstä, mikä motivoi heitä tulevien tehtävien tekemiseen. (Hall 2022.)

3 Projektiviestintä

3.1 Viestintä työelämässä

Viestintä on ihmisten välistä vuorovaikutusta, joka muodostuu sanallisesta ja sanattomasta viestinnästä. Sanallinen eli verbaalinen viestintä rakentuu puheesta tai kirjoittamisesta. Sanatonta eli nonverbaalista viestintää ovat esimerkiksi ilmeet, eleet sekä katseella ja asennolla viestiminen. Kirjoittamisessa sanallinen viestintä korostuu, koska lukija ei näe viestinlähettäjä. Kirjoittajan ajatukset näkyvät kuitenkin käytetyistä sanavalinnoista, puhuttelutavasta, tekstin ulkoasusta sekä viestin välittämiseen käytetystä viestintävälineestä. Viestin kohderyhmä vaikuttaa paljon tapaan, miten viestin sisältö muotoillaan ja millaista tapaa käytetään tietyn asian viestimiseen. Viesti menee lukijalle ja kuuntelijalle paremmin perille, kun kirjoittaja tai puhuja onnistuu puhuttelemaan kohderyhmää oikeanlaisella tavalla. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 11–12.)

Viestinnällä luodaan yrityksen työskentelyedellytyksiä, mikä voi tapahtua joko fyysisessä työskentelytilassa tai virtuaaliympäristöissä. Internetin ja sosiaalisen median yleistyminen on muokannut voimakkaasti viestintätapoja ja -tyylejä. Sähköinen viestintä sekä tieto- ja viestintäteknologia ovat valikoituneet nykyaikaisen työelämän työvälineiksi, jotka ovat muokanneet viestintäympäristöstä

vaihtelevamman, vaativamman ja kiireisemmän. Puheviestintätaidot, kirjoittamisen kyky sekä erinomaiset vuorovaikutustaidot ovatkin työssä menestymisen perusedellytykset. Työelämä vaatii nykypäivänä, että työntekijä osaa viestiä erilaisissa kanavissa sekä erilaisten ihmisten kanssa. Ilman näitä taitoja työelämässä menestyminen vaikeutuu merkittävästi. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016, Luku 1.)

Viestintä on vuorovaikutusta, joka koostuu vähintään kahden ihmisen välisestä vaikutussuhteesta. Vuorovaikutukseen osallistuvat tuottavat, jakavat ja tulkitsevat merkityksiä yhdessä, mikä perustuu vähintään yhden osapuolen haluun välittää jokin viesti. Vuorovaikutustaidot muodostuvat useista eri osataidoista, joita ovat esimerkiksi taito kuunnella ja tehdä havaintoja, argumentoida, osoittaa tukea, ottaa ja pitää puheenvuoroja, jatkaa toisen puheenvuorosta sekä ylläpitää keskustelua. Sanallisen ja sanattoman viestinnän lisäksi viestinnän tulkintaan vaikuttavat aiemmat kokemukset, tilanne, viestijöiden välinen suhde sekä kulttuuritekijät. Viestijä pystyy sanavalinnoilla, asioiden esittämisjärjestyksellä ja sisällönvalinnalla vaikuttamaan viestinnän vaikuttavuuteen. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016, Luku 1.)

Viestin lähettäjän on oltava vastaanottajan silmissä uskottava, jotta viestillä pystytään vaikuttamaan. Roolilla on iso vaikutus lähettäjän uskottavuuteen, mikä määräytyy työelämässä usein henkilön aseman mukaan. Viestin lähettäjä voi olla esimerkiksi pyytäjä, päättäjä, neuvoja, tiedon välittäjä, myyjä tai ostaja. Roolien tuomat valtasuhteet näkyvät kielessä sävyinä ja sanavalintoina. Hyvänä esimerkkinä valtasuhteista on ostajan esittämä tarjouspyyntö ja myyjän tekemä tarjous. Tarjouspyynnöt laaditaan yleensä hyvin lyhyesti ja ytimekkäästi, koska ostajalla on valtaa myyjään. Myyjän tekemä tarjous taas on hyvin asiakaskeinen sekä sanavalinnat sekä tekstin sävy osoittavat ostajan olevan päätösvaltainen. Viestin sisältö ja ilmaisutapa valitaan sen tavoitteen mukaan, minkä lisäksi uskottavan viestin perustelut on oltava loogisia. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016, Luku 1.)

Perusteleminen ja argumentointi ovat tärkeässä roolissa, kun viestinnällä pyritään vaikuttamaan toiseen osapuoleen. Todisteiden esittäminen omille asioille ja ehdotuksille on perustelemista. Argumentointi on hyvin lähellä perustelua, mutta siinä on tarkoituksena löytää toisen osapuolen väitteistä ristiriita omien väitteiden perustelun lisäksi. Tukeutuminen suostuttelevaan kielenkäyttöön kuuluu argumentointiin. Toisen osapuolen suhtautumistapaa sekä näkökulmaa, voidaan pyrkiä suostuttelun avulla muuttamaan vetoamalla asenteisiin ja tunteisiin. Perustelukeinoissa on kaksi päätyyppiä järkeen vetoava sekä tunteeseen vetoava perusteleminen. Viestintätilanteen mukaan on valittava, kumpi todennäköisesti toimii paremmin vai onko molempien tapojen soveltaminen paras vaihtoehto. Perustelutapoja on useita erilaisia, joita on hyvä miettiä ennen viestintätilannetta. Erilaisia tapoja ovat esimerkiksi faktatiedon, syy-seuraussuhteiden, kokemusten ja havaintojen, esimerkkien sekä arvojen avulla perusteleminen. Perustelutapojen lisäksi perustelemisen muotoja ovat yksi- ja kaksipuolinen perustelu. Yksipuolisessa perustelussa tuodaan asia esiin esittäjän näkökulmasta, eikä esitetä muita vaihtoehtoja tai asian haittapuolia. Kaksipuolisessa perustelussa vertaillaan kahta tai useampaa vaihtoehtoa. Asiaa perustellaan puolesta ja vastaan, mikä on tärkeää kriittisen yleisön, uuden asian tai muutostilanteen viestimisessä. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016, Luku 1.)

Argumentoinnin rooli korostuu neuvotteluissa, joissa henkilöt yrittävät päästä sopimukseen erilaisista asioista. Neuvottelu koostuu vähintään kahdesta neuvottelevasta osapuolesta, joita edustamassa voi olla yksi tai useampi henkilö. Kutsu neuvotteluun kannattaa laittaa kaikille henkilöille, joita neuvoteltava asia koskee. Tämä ei kuitenkaan ole aina mahdollista, koska henkilömäärä saattaa kasvaa liian suureksi. Tällöin neuvottelun osapuolet valitsevat yhden tai useamman edustajan edustamaan heitä. Neuvotteluissa yritetään löytämään asialle tulos, joka hyödyttää kaikkia osapuolia. Tämä mahdollistaa paremman yhteistyön jatkossa, kun molemmat osapuolet ovat päässeet neuvottelemaan asiasta. Neuvotteluun valmistautuminen on aina erittäin tärkeää. (Lohtaja-Ahonen & Kaihvirta-Rapo 2012, 130–132.)

3.2 Projektiviestinnän tavoitteet, suunnittelu ja viestintäkanava

Projektiviestinnän tärkein tavoite on pitää sidosryhmät ajan tasalla projektiin liittyvistä suunnitelmista, tavoitteista, käytännöistä, päätöksistä, sopimuksista ja tuloksista. Sidosryhmien motivointi on myös tärkeää projektin onnistumisen kannalta. Projektille määritellyt tavoitteet ohjaavat projektin aikaista työskentelyä. Tämän vuoksi tavoitteista viestiminen sidosryhmille on tärkeässä roolissa. Projektipäällikön on aina mietittävä viestiessään, miten hänen viestinsä saadaan erottumaan muista projektissa työskentelevien henkilöiden viesteistä. Viestin kohdentaminen oikeille henkilöille oikea aikaisesti on hyvän projektiviestinnän edellytys. Hyvin laadittu viestintäsuunnitelma toimii projektipäällikön apuna koko projektin elinkaaren ajan. Projektikokoukset ovat keskeisessä roolissa projektin aikaisessa viestinnässä. Kokouksilla on oltava aina määritelty selkeä tavoite, minkä lisäksi kokoukseen kutsutaan vain tarpeelliset henkilöt. Henkilöitä ei saa kuormittaa tarpeettomilla kokouksilla. (Mäntyneva 2016, 111–116.)

Projektin suunnitteluvaiheessa laaditaan viestintäsuunnitelma, joka ohjailee projektinviestintää. Viestintäsuunnitelman on hyvä vastata ainakin seuraaviin kysymyksiin. Kenelle viestitään ja mitä asioita? Kuinka usein ja mille sidosryhmälle viestitään? Mitä kanavia käyttäen viestintä toteutetaan? Ketkä vastaavat viestinnästä? Projektipäälliköllä on aina suurin vastuu projektinviestinnästä ja sen suunnittelusta. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016, Luku 2.) Viestintä on tärkeää suunnitella koko projektin elinkaarelle, minkä lisäksi suunnitelmaa on tärkeää noudattaa projektin aikana. Sidosryhmien välinen viestintä on suunniteltava mahdollisimman tehokkaaksi, jotta projektien vaativissa olosuhteissa sidosryhmille viestitään oikeita asioita oikeaan aikaan. (Heagney 2022, 86.)

Sidosryhmien identifiointi kannattaa aloittaa vastaamalla kolmeen peruskysymykseen. Tämän jälkeen on analysoitava, miten sidosryhmät liittyvät projektiin. Osa sidosryhmistä on kiinnostuneita projektia kohtaan, kun taas osa saattaa olla hyvin varautuneita sitä kohtaan. Projektipäällikön on osattava analysoida projektin sidosryhmien kiinnostuneisuus, minkä lisäksi on tärkeää tiedostaa va-

rautuneiden sidosryhmien asenteisiin vaikuttavat syyt. Varautuneisuus tai negatiivisuus projektia kohtaan voi johtua esimerkiksi kyseisen sidosryhmän vähäisestä resursseista. Samalla henkilöllä saattaa olla toinen projekti, jossa hänen työpanostaan vaaditaan. Sidoryhmien nelikenttää on hyvä käyttää projektin alussa apuna sidosryhmien vaikutusta ja kiinnostuneisuutta analysoidessa. Tällä tavalla projektipäällikkö pystyy hahmottamaan eri sidosryhmien vaikutuksen sekä kiinnostuneisuuden projektiin. Varsinkin projektia kohtaan negatiivisen, mutta vaikutusvaltaisen sidosryhmän voittaminen puolelleen on tärkeää projektin onnistumisen kannalta. (Heagney 2022, 48–51.)

Viestinnän rytmi on suunniteltava sidosryhmien identifioinnin jälkeen. Viestintää suunnitellessa on hyvä käyttää apuna taulukkoa, johon merkitään viestinnän aihe, viestijä, viestintätapa, rytmi ja kenelle asia viestitään. Taulukkoon merkitään esimerkiksi tietyin väliajoin pidettävät tilannepäivitys kokoukset. Kokousten lisäksi sähköposteille pystytään määrittämään toimintaohjeet, jotka pitävät sisällään kuka viestii, kenellä ja mistä asiasta. Projektipäällikkö pystyy taulukkoa apuna käyttäen varmistumaan viestinnän kohdentumisesta oikeille henkilöille oikeaan aikaan. Tällöin asioista viestiminen ei pääse unohtumaan projektin aikana. (Heagney 2022, 86–87.)

Viestintäkanavista sähköposti on projektityössä eniten käytössä tänä päivänä. Se on ollut käytössä pidemmän aikaa, minkä ansiosta se on kehittynyt ja yleistynyt ajan kanssa. Sähköposti viestintäkanavana mahdollistaa viestien priorisoinnin ja viesteistä jää jälki, johon voidaan palata myöhemmin. Toisaalta sähköposteissa ei ole yleisiä sääntöjä tai toimintatapoja, minkä takia viestintä on kiinni viestijästä. Tämän vuoksi projekteihin pitää luoda yhteinen toimintatapa sekä säännöt projektin aikaista viestintää varten. (Heagney 2022, 85–86.) Sähköposteissa hyvää on myös tiedon nopea siirtyminen ja postituslistat, joiden ansiosta kaikki listalla olevat saavat saman viestin. Huonona puolena sähköposteissa on, ettei projektiryhmän viestien yhteinen arkistointi ja hallinta ole mahdollista sähköpostisovelluksissa. (Kymäläinen ym. 2016, 41.)

Sähköpostia monipuolisemman viestien hallinnoinnin sekä laajemmat työkalut projektiviestintään tarjoavat erilaiset verkossa toimivat yhteisöpalvelut (Kymäläinen ym. 2016, 41). Microsoft Teams on yhteisöpalvelu, jonka kautta pystytään lähettämään viestejä, soittamaan puheluita, järjestämään kokouksia ja jakamaan tiedostoja. Teams toimii tietoturvallisesti esimerkiksi yrityksen tietokoneilla, puhelimilla ja tableteilla, mikä mahdollistaa sen käytön liikkuvassa työssä. Projektiryhmälle pystytään tekemään oma Teams-kanava, jossa @-maininnoilla viestejä pystytään kohdentamaan yksittäisille projektiryhmän jäsenille. Projektin aikaisia tiedostoja pystytään muokkaamaan Teams:in kautta, mistä ne aukeavat suoraan sovelluksiin esimerkiksi Excel:iin. Teams on hyvin monipuolinen viestintäkanava erilaisiin viestinnällisiin tarpeisiin sekä tiedostojen arkistointiin. (Ilag 2018, luku 1.1–2.)

Ylivoimaisesti tehokkaimmat viestinnän muodot ovat henkilökohtainen tapaaminen ja kokous, joita kannattaa suosia projektin aikana varsinkin monimutkaisissa ja ikävissä asioissa. Kasvotusten käytävä keskustelu tekee viestinnästä henkilökohtaista, minkä lisäksi palautteen määrä vastaanottajalta on suuri. Viestinnän sanomasta välittyvät eleet, äänenpainot sekä muut lähettäjän persoonalliset piirteet, jotka eivät välity kirjallisesta viestistä yhtä tehokkaasti. Tiedon pukeminen kirjalliseen muotoon vaatii asian miettimistä analyyttisesti ja selkeästi, minkä takia kirjallinen viestintä on hyvä tapa lisätä tietoisuutta käsiteltävästä asiasta. Puhuttu kieli varsinkin ilman kunnollista valmistautumista on spontaania ja epäjohdonmukaisempaa. Henkilöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen vaikuttamiseen tarvitaan kuitenkin henkilökohtaista vaikuttamista, mikä vaatii kasvotusten tapahtuvaa viestintää. Projektipäällikön onkin osattava valita viestintämuoto viestintätilanteen tai tapahtuman luonteen mukaan. (Ruuska 2012, 106–108, 112–113.)

Projektipäällikön on hyvä käyttää projektin aikana sparraajaa, jonka kanssa voi testata omia ajatuksiaan. Sparraajana voi toimia erikseen nimetty henkilö, mikä on yleistä varsinkin aloittelevilla projektipäälliköillä. Kokeneemmat projektipäälliköt käyvät sparrauskeskusteluja yleensä luonnostaan epävirallisissa keskusteluissa kollegoidensa kanssa. Projektissa kohdatuista ongelmista keskustelu

muiden kanssa antaa lisää näkökulmia ratkaisuille. Projektia varten luotuihin suunnitelmiin voi pyytää kommentteja muilta, mistä on hyötyä projektin onnistumisen kannalta. (Ruuska 2012, 96–97.)

3.3 Viestinnän haasteet

Projektin aikaisessa viestinnässä on viestin sanoma alttiina erilaisille häiriöille. Projektipäällikön lähettämä viesti ei välttämättä päädy vastaanottajalle. Tällöin puhutaan esteestä, joka voi syntyä esimerkiksi sähköpostin hävitessä tietoliikennevian seurauksena. Kohinatilanne on häiriö, jossa sanomaan sekoittuu muita sanomia tai häiriöitä esimerkiksi sähköpostin merkkimuunnokset epäonnistuvat ja viesti muuttuu lukukelvottomaksi. Nämä kaksi häiriötyyppiä ovat ulkoisia häiriöitä. Viestin vastaanottajasta aiheutuvia sisäisiä häiriöitä ovat kato ja vääristymä. Katoa aiheutuu esimerkiksi vastaanottajan keskittymiskyvyn puutteesta. Sähköpostiviesti saatetaan poistaa ennen sen lukemista. Vääristymä on tilanne, jossa vastaanottaja ymmärtää tai tulkitsee sanoman väärin. (Ruuska 2012, 108–109.)

Edellisessä kappaleessa mainittu jaottelu on lähettäjäkeskeinen. Oletuksena on, että vastaanottaja on halukas saamaan viestin sekä tulkitsemaan sen lähettäjän tarkoittamalla tavalla. Viestien kadottaminen tai vääristely ei aina tapahdu vahingossa. Vastaanottajat suodattavat informaatiotulvaa monista eri syistä. Yksi syistä on, että projektitoiminnassa syntyy paljon informaatiota, minkä takia sitä on suodatettava. Vastaanottajan aiemmat kokemukset sekä persoonallisuus vaikuttavat tämän tyyppiseen suodatukseen. Tahatonta suodatusta tapahtuu, kun tiedon tärkeyttä muille sidosryhmille ei osata tunnistaa. Sidosryhmien välille mahdollisesti syntynyt reviirijattelu voi aiheuttaa asian pitämistä omana tietonaan. Huonoja uutisia ei välttämättä haluta tai uskalleta kertoa, mikä aiheuttaa sanoman suodattamista. Haitallista suodatusta tapahtuu myös projektipäällikön toimesta projektin sidosryhmien suuntaan. Projektipäällikön viestien suodattaminen voi johtua väärästä oletuksesta, ettei viestin sanomalla ole merkitystä sidosryhmien työskentelyyn. Kiire tai halu suojella sidosryhmiä ylikuormitukselta voivat olla syitä viestien suodattamiseen. Projektipäällikön on muistettava, että

epätietoisuus on yleensä suurempi riski, kuin sidosryhmien lievä ylikuormitus. (Ruuska 2012, 109–110.)

Projektiviestintään valittu kanava voi aiheuttaa haasteita viestinnän onnistumiselle. Sähköposti on usein ensisijainen viestintäkanava työelämässä. Päivittäisessä sisäisessä viestinnässä sähköposti aiheuttaa haasteita viestien suuren lukumäärän takia. Tärkeiden sähköpostien löytäminen jälkikäteen muiden vähemmän tärkeiden viestien seasta voi olla vaikeaa ja aikaa vievää. Tämän takia projektin päivittäiselle viestinnälle kannattaa luoda oma viestintäkanava alustalle, missä on mahdollisuus puheluille sekä kokouksien järjestämiseen. Tällaisella työkalulla pystytään säästämään työaikaa sekä mahdollistetaan matalan kynnyksen viestintä sidosryhmien välillä. Oikeanlaisen työkalun löytäminen on tärkeää, koska vääränlainen voi kasvattaa vastaamisaikaa sekä kadottaa tärkeitä tietoja. (Filipov 2022.)

4 Asiakasprojektien viestinnän nykytila-analyysi

4.1 Asiakasprojektien sidosryhmät

Tämän opinnäytetyön kehittämishankkeen ensimmäinen vaihe oli identifoida kohdeyrityksen asiakasprojektien sidosryhmät, jotta sidosryhmähaastatteluihin pystyttiin kutsumaan kaikki tarvittavat henkilöt. Tarkoituksena ei ollut identifoida jokaista mahdollista asiakasprojektien sidosryhmää, vaan ne rajattiin sisäisiin sidosryhmiin. Asiakasprojekteissa mukana olevat sisäiset sidosryhmät rajattiin lisäksi sellaiselle toimenkuvien tasolle, että sidosryhmiksi jäivät jäljelle asiakasprojekteissa projektipäällikön kanssa toimivat henkilöt. Tästä esimerkkinä tuotanto-organisaatio, josta käytetään jatkossa nimeä tuotanto. Tuotannossa työskentelee monia eri henkilöitä operatiivisissa tehtävissä tuotantopäälliköiden alaisuudessa. Kehittämishankkeessa viestintää ei kuitenkaan lähdetty kehittämään tuotannon sisällä, vaan sidosryhmä rajattiin tuotantopäällikön tasolle. Kerron sidosryhmien rajauksista lisää seuraavissa kappaleissa, joissa käyn valikoidut sidosryhmät läpi.

Myyjä tai myynnin edustaja on asiakasprojektien sidosryhmä, jonka tehtävänä on myydä asiakkaalle projekti. Myyjä vastaa eri asiakkuuksien hallintaan liittyvistä asioista. Asiakkailta on paljon erilaisia tarpeita eivätkä kaikki täytä projektin määritelmää. Myyjän tehtävänä onkin tunnistaa asiakkaan tarpeista isommat kokonaisuudet, jotka kannattaa viedä läpi projektitoteutuksena. Projektin tunnistettuaan myyjä ottaa avukseen palveluasiantuntijan laskemaan ja laatimaan tarjouksen. Tarjousvaiheessa myyjä ja palveluasiantuntijat ovat keskeisiä sidosryhmiä, jotka määrittelevät tarjoukseen projektitoimituksen hinnan ja käytettävät materiaalit sekä toteutustavat. Tässä vaiheessa projektipäällikkö on harvoin mukana, vaan projektin siirtyessä projektipäällikön vastuulle projektin laajuus, aikataulut ja budjetti ovat yleensä määriteltä. Myyjä ja palveluasiantuntija ovat asiakasprojektien sidosryhmät, joiden roolit projektin myynti- ja tarjousvaiheessa ovat kriittisen tärkeitä. Projektitarjous ja -sopimus toimivat viitekehyksenä koko projektin ajan, mikä monissa projekteissa sitoo projektipäällikön tiettyihin kustannuksiin. Varsinkin urakkahintaisissa sopimuksissa projektitarjouksen rooli korostuu, koska kustannuksiin on melkein mahdotonta vaikuttaa jälkikäteen. Projektisopimuksessa voi olla myös sovittu aikataulu, jossa projektin on oltava valmis. Myöhästymisistä voi seurata sopimussakot, jos projekti ei valmistu sovittussa aikataulussa.

Asiakasprojektiin voi liittyä erikoistuotteita, jotka ovat monimutkaisia sekä vaativat paljon suunnittelua. Tällaisissa projekteissa nimetään projektipäällikön avuksi tuoteryhmäasiantuntijat, joiden vastuualueena on hoitaa kaikki projektin erikoistuotteet. Tuoteryhmäasiantuntijat ovat asiakasprojektin sidosryhmä, joka vastaa hyvin omatoimisesti erikoistuotteiden suunnittelusta valmistumiseen. Asiakasprojektin lopullinen vastuu projektin valmistumisesta on kuitenkin projektipäälliköllä. Erikoistuotteisiin liittyvät asiat käydään läpi tuoteryhmäasiantuntijoiden kanssa, minkä takia projektipäällikkö on hyvin harvoin projektin aikana yhteydessä erikoistuotteiden tuotantoihin tai asennusorganisaatioon.

Asiakasprojekteihin liittyy poikkeuksetta erilaisten painoaineistojen sekä havainnekuvien tekemistä. Tässä kehittämishankkeessa käytän aineistojen käsittely ja

suunnitteluorganisaation sidosryhmästä ylätasoon nimitystä graafinen suunnittelu, vaikka asiakasprojekteissa on ainakin kaksi eri osastoa aineistojen käsittelyyn ja suunnitteluun. Kehittämishankkeen tavoitteen kannalta tarkempi erittely ei ole tarpeellista. Graafinen suunnittelu on sidosryhmä, jonka kanssa projektipäällikkö on yhteistyössä jokaisessa projektissa. Projektin alussa graafisen suunnittelun esihenkilö käy läpi projektipäällikön kanssa projektin laajuuden, joka määrittää suunnittelijoiden lukumäärän projektille. Tämän jälkeen projektipäällikkö toimii projektin ajan graafisten suunnittelijoiden kanssa yhteistyössä.

Tuotanto kohdeyrityksellä koostuu monista eri tuotantolaitoksista, joissa tehdään erilaisia tuotteita. Eri tuotantolaitoksissa on osittain myös samanlaista toimintaa eri paikkakunnilla, mutta pääsääntöisesti jokaisella tuotantolaitoksella on jokin tietty tuoteryhmä tehtävänä. Asiakasprojektien sidosryhmänä tuotanto on jaettu kahtia tuotantopäällikköön ja tuotannosuunnitteluun. Tuotantopäälliköiden tehtävä on johtaa tuotantoa, kun heille avataan toiminnanohjausjärjestelmään toimeksianto. Tuotantopäälliköt vastaavat esimerkiksi tuotteiden laadusta, toimitetuista määristä, materiaalien tilaamisesta ja aikataulussa pysymisestä. Tuotannosuunnittelijan tehtävä on tarkistaa toiminnanohjausjärjestelmään avattavien tilauksien oikeanlaisuus ja ohjailla tuotannon kuormitusta. Lisäksi tuotannossa toimii paljon eri operaattoreita, jälkikäsiteljiöitä ja lähettämön työntekijöitä, jotka tekevät tuotantoon liittyviä töitä tuotantopäälliköiden alaisuudessa. Tässä kehittämishankkeessa keskitytään kehittämään viestintää projektipäällikön, tuotannosuunnittelijoiden ja tuotantopäälliköiden välillä. Eri tuotantolaitokset toimivat hyvin samanlaisten prosessien mukaan, minkä takia kehittämishankkeessa tuotantopäälliköitä ja tuotannosuunnittelijoita ei eritellä eri tuotantolaitosten mukaan.

Viimeisenä asiakasprojektien sidosryhmänä on asennusorganisaatio, josta käytetään jatkossa nimitystä asennus. Asennuksen tehtävänä on projektin alussa tehtävä kohteen tai kohteiden kartoittaminen, joka tarkoittaa esimerkiksi ikkunoiden tai muiden elementtien mittaamista. Kartoituksella varmistetaan myös tarjottujen materiaalien soveltuvuus ja erilaiset kiinnitystavat. Asennus laatii kartoi-

tuksesta raportin projektipäällikölle, minkä perusteella tehdään tarvittavat muutokset sekä suunnitellaan graafikon kanssa tulostus- ja painoaineistot. Kartoituksilla voi olla mukana myös projektipäällikkö ja asiakas. Projektin tuotteiden oikeaoppinen asentaminen sovituksessa aikataulussa on myös asennuksen vastuulla. Kehittämishankkeeseen asennuksen puolelta on määritelty sidosryhmän edustajaksi asennuskoordinaattori, jonka tehtävä on laatia projektipäällikön kanssa aikataulu asennuksille ja johtaa asentajia. Ajoittain projektien aikana projektipäällikkö on myös asentajien kanssa yhteydessä varsinkin ongelmatilanteissa, mutta viestintää mietitään tässä kehittämishankkeessa asennuskoordinaattorin ja projektipäällikön välillä.

Edellä mainitut sidosryhmät myyjä, palveluasiantuntija, tuoteryhmäasiantuntija, graafinen suunnittelu, tuotannosuunnittelija, tuotantopäällikkö ja asennuskoordinaattori identifioitiin asiakasprojektien sisäisiksi sidosryhmiksi. Kehittämishanke keskittyi näiden sidosryhmien välisen viestinnän kehittämiseen. Kaikista sidosryhmistä haastateltiin vähintään yhtä edustajaa, jotta kaikilta sidosryhmiltä saatiin monipuolista näkökulmaa tämänhetkisestä tilanteesta. Seuraavassa osiossa käyn läpi haastatteluissa ilmenneitä asioita.

4.2 Nykytilanteen analysointi

Sidosryhmien identifioinnin jälkeen kehittämishankkeessa siirryttiin sidosryhmähaastatteluihin. Haastatteluilla oli tarkoitus kerätä tietoa sisäisen viestinnän nykytilanteesta päivittäistä operatiivista työtä tekeville henkilöille, eli käyttää osallistavan kehittämisen menetelmää. Kysymyksien tavoitteena oli löytää tämänhetkisiä haasteita, viestinnän häiriöitä, toimivia tapoja ja viestinnän rytmiä, millaisista asioista ja mitä kanavaa käyttäen pitäisi viestiä sekä millaisista asioista sidosryhmät viestivät. Lisäksi projektipäälliköiltä kysyttiin viestinnän suunnitteluun, sparraukseen ja työkaluihin liittyviä kysymyksiä. Haastattelut toteutettiin etä- ja lähipalaverina, jotka nauhoitettiin muistiinpanoja ja analysointia varten. Jokaisesta sidosryhmästä onnistuttiin saamaan vähintään yksi edustaja haastatteluun. Yhteensä haastateltavia henkilöitä kehittämishankkeessa oli 11.

Haastatteluissa selvisi, että asiakasprojekteissa on tällä hetkellä erilaista viestintää hyvin monipuolisesti. Viestintäkanavia on käytössä useita erilaisia, joita käytetään erilaisiin tarpeisiin. Kiireellisissä ja vaikeasti selitettävissä asioissa sidosryhmät suosivat puhelimen käyttöä, mikä mahdollistaa viestin nopean perille saamisen ja asian selittämisen sekä siitä keskustelun. Sähköpostia käytetään viestimiseen asioissa, jotka eivät vaadi viiveetöntä reagointia. Sähköposteissa hyvää on niistä jäävä jälki, varsinkin reklamaatio tilanteissa. Projekteissa pidetään Teams:in kautta palavereja, joissa käydään projektiin liittyviä asioita läpi. Osaan projekteista luodaan Teams-kanava, johon projektin sisäinen viestintä keskitetään. Teams-kanavassa on hyvää sen läpinäkyvyys kaikille projektin osallisille. Lisäksi viestintäkanavina käytetään tuotannon toiminnanohjausjärjestelmä, asennushallintajärjestelmä ja graafisten suunnittelijoiden kanssa käytettävä aineistojenhallintajärjestelmä.

Viestittäväistä asioista keskustellessa projektiin tulevat muutokset olivat asia, josta kaikki sidosryhmät haluavat viiveettä tiedon. Muutoksilla on aina vaikutusta projektin etenemiseen, vaadittaviin resursseihin, aikatauluttamiseen ja kustannuksiin. Projektin aikataulu, käytettävät materiaalit, mitä tehdään ja minne olivat sidosryhmästä riippumatta tärkeitä asioita, joista tarvitaan tietoa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa projektia. Sidosryhmien viestinnällisissä tarpeissa havaittiin eroavaisuuksia viestittävässä asioissa ja viestinnän rytmissä. Myyjän ja palveluasiantuntija roolit korostuvat projektin tarjousvaiheessa, jonka jälkeen he luovuttavat projektipäällikölle vastuun. Tämän jälkeen he tarvitsevat tietoa pelkästään projektin etenemiseen vaikuttavista ongelmista varsinkin kustannuksiin liittyen. Lisäksi heidän oppimisensa kannalta projektin lopussa on tärkeää käydä läpi, miten projekti on mennyt ja kuinka hyvin budjetti on toteutunut. Graafiset suunnittelijat tarvitsevat suunnitteluvaiheessa tarkat tiedot siitä, mitä ollaan tekemässä, millaisilla materiaaleilla ja millaiset aineistot ovat käytössä. Aineistojen suunnittelun jälkeen heidän osuutensa projektissa loppuu, mikäli kaikki menee suunnitellusti.

Sidosryhmistä tuoteryhmäasiantuntijat, tuotannonsuunnittelijat, tuotantopäälliköt ja asennuskoordinaattorit ovat projektin sidosryhmiä, jotka ovat keskiössä koko

projektin elinkaaren ajan. Heidän tiedon tarpeensa projektiin liittyvistä asioista on suuri, minkä lisäksi ajan tasalla pysyminen projektin aikana on kriittistä. Tuotannosuunnittelijoille ja tuotantopäälliköille tuotteisiin käytettävien materiaalien saatavuuden varmistaminen projektin alussa on asia, joka on tehtävä jokaisessa projektissa. Muuten on olemassa riski, että projektia ei pystytä tekemään valmiiksi materiaalien puuttuessa. Aikataulut ja niihin tulevat muutokset ovat isossa roolissa projektin toteutusta suunniteltaessa, jotta tuotannosuunnittelijat, tuotantopäälliköt ja asennuskoordinaattorit pystyvät suunnittelemaan resurssinsa. Projektipäälliköille tärkeää on saada näiltä sidosryhmiltä viiveettä tietoa, mikäli kohdataan projektin etenemiseen vaikuttavia haasteita. Tällöin projektipäällikkö pystyy neuvottelemaan asiasta asiakkaan kanssa, mikä mahdollistaa esimerkiksi tietyissä tilanteissa lisäajan saamisen projektin valmistumiseen.

Toimivista toimintatavoista sidosryhmien kanssa keskustellessani kaikilta sidosryhmiltä nousi esiin projektin aloituspalaveri, jossa käydään projektikonaisuus läpi. Aloituspalaverissa on hyvä tilaisuus varsinkin projektipäällikölle tarkentaa sidosryhmille, mitä heiltä vaaditaan projektin onnistumiseen. Tärkeää on välittää kaikille sidosryhmille kaikki tiedot, jotka projektiin liittyen on siinä vaiheessa tiedossa. Vuoropuhelun käyminen aloituspalaverissa on hyvä mahdollisuus löytää asioita, jotka vaativat vielä selvittämistä. Jokaisen sidosryhmän ammattitaitoa kannattaa tässä vaiheessa hyödyntää, koska esimerkiksi asennuskoordinaattoreilta tai tuotantopäälliköiltä voi tulla ilmi asioita, joita ei olla osattu ottaa tarjousvaiheessa huomioon. Projektiviestinnän keskittäminen Teams-kanavalle on koettu hyväksi tavaksi, koska se mahdollistaa läpinäkyvän viestinnän. Teams-kanava helpottaa myös sijaistamista, kun kaikki projektin tiedot eivät ole projektipäällikön sähköpostissa.

Sidosryhmähaastatteluissa heräsi paljon keskustelua erilaisista viestinnän haasteista. Analysoidessani haastatteluista tehtyä koontia etsin asioita, jotka toistuivat useiden eri henkilöiden kohdalla. Tällä tavalla pyrin löytämään haasteita, jotka toistuvat erilaisten toimintatapojen takia eivätkä yksittäisten henkilöiden tavasta tehdä työtään. Melkein kaikki sidosryhmät nostivat haastatteluissa esiin viestinnän tason vaihtelun, joka on seurausta yhteisten toimintatapojen

puuttumisesta. Viestinnän määrää pitäisi kasvattaa ja johdonmukaistaa, jotta sidosryhmät pysyvät ajan tasalla projektin etenemisestä. Viestintäkanavia koettiin olevan liikaa käytössä, mikä johtaa tiedon pilkkoutumiseen moneen eri paikkaan. Tiedon jälkikäteen löytäminen on tästä syystä vaikeaa, koska sitä joudutaan etsimään monesta eri viestintäkanavasta. Eri sidosryhmien ammattitaidon hyödyntäminen projektin suunnitteluun ja tiedon saaminen ajoissa tulevasta projektista eivät tällä hetkellä toteudu kaikissa projekteissa. Tieto projektien alkamisesta tulee välillä todella pienellä varoitusajalla, mikä aiheuttaa varsinkin tuotannosuunnittelijoille, tuotantopäälliköille ja asennuskoordinaattoreille vaikeuksia resurssointiin, aikataulutukseen ja materiaalien saatavuuksien varmistamiseen.

Viestinnän häiriöistä keskustellessamme yleisin häiriö oli katkokset viestinnässä. Katkoksia ilmenee useiden käytössä olevien viestintäkanavien takia, koska viesti saattaa jäädä huomaamatta. Välillä sidosryhmiä unohdetaan ottaa mukaan projektiviestintään, minkä takia tieto ei aina saavuta kaikkia projektissa mukana olevia. Viivettä vastauksissa esiintyy tällä hetkellä sähköposteilla viestittäessä, minkä takia kiireellisiä asioita ei pystytä hoitamaan sähköpostin välityksellä vaan tarvitaan avuksi puhelinta. Projektipäälliköillä on projektien aikana tilanteita, joissa heille ei viestitä projektin etenemisestä riittävän tiiviisti. Tämä vaikeuttaa projektinhallintaa, kun ei tiedetä missä vaiheessa esimerkiksi asennukset ovat kohteessa. Sidoryhmähaastatteluissa selvisi myös muita haasteita, mutta otin tässä esille yleisimmät ja eniten toistuneet asiat. Luvussa kehittämissuunnitelma mietitään ratkaisuja sidoryhmähaastatteluissa selvinneisiin haasteisiin.

Projektipäälliköiltä kysyttiin haastatteluissa lisäksi viestinnän suunnittelusta, tavoitteiden asettamisesta, sparraamisesta ja työkalujen käytöstä. Haastatteluissa selvisi, että projekteille ei laadita konkreettista viestintäsuunnitelmaa. Runko projektiviestintään on muovautunut kokemuksen kautta. Viestintää toteutetaan tarvelähtöisesti projektin aikana ja se on hyvin käytännönläheistä erilaisten projektiin liittyvien asioiden varmistelua. Tällainen kokemuksen kautta muovautunut

toimintatapa voi toimia hyvinkin, mutta tässä piilee riski viestinnän epäonnistumiseen. Toimintatapoja kehittyä tällaisella tavalla helposti monia, koska eri henkilöt tekevät asioita vähän eri tavalla. Lisäksi sidosryhmät eivät välttämättä tiedä aina, miten viestintää projektissa kuuluu hoitaa. Projektipäällikkö pystyy toki aloituspalaverissa luomaan pelisäännöt kyseiseen projektiin, millä pystytään pienentämään riskiä viestinnän epäonnistumisesta. Sparrauksen käyttämisessä projektipäälliköiden kesken oli henkilöiden välillä hajontaa. Osa projektipäälliköistä käyttää paljon sparrausta viestintään tai muihin projektiin liittyviin asioihin, kun taas osa ei käytä sparrausta ollenkaan.

Osallistavan kehittämisen menetelmä sidosryhmähaastatteluiden muodossa oli kehittämishankkeeseen tiedon keräämiseen hyvä menetelmä. Haastatteluissa sain paljon erilaisia näkökulmia eri tehtävissä toimivilta henkilöiltä, minkä pohjalta nykytila-analyysia ja kehittämissuunnitelmaa aloitettiin tekemään. Pelkäämään projektipäällikön näkökulmasta laaditun kehittämissuunnitelman toimenpiteet olisivat jääneet vajaiksi tai vääränlaisiksi. Päivittäistä operatiivista työtä tekevät henkilöt tuovat heidän näkökulmastaan esiin asioita, joita projektipäällikkö ei tule välttämättä ajatelleeksi. Toimintatavat saattavat olla projektipäällikön näkökulmasta hyviä ja toimivia, mutta toisen näkökulmasta asia saattaa olla täysin eri lailla.

4.3 SWOT-analyysi

Nykytila-analyysin toisessa vaiheessa tehtiin asiakasprojektien sisäisestä viestinnästä SWOT-analyysi, jolla analysoitiin tämänhetkistä viestintää. SWOT-analyysia laatiessani valikoin sidosryhmähaastatteluissa esiin nousseita asioita, minkä lisäksi käytin omaa pohdintaa mahdollisuuksien ja uhkien osalta.

Asiakasprojektien sidosryhmien välinen viestintä	
<p>Vahvuudet</p> <p>Aloituspalaveri</p> <p>Graafikoiden kanssa sovittu prosessi</p> <p>Aineistojenhallintajärjestelmä</p> <p>Toiminnanohjausjärjestelmä</p> <p>Asennustenhallintajärjestelmä</p>	<p>Heikkoudet</p> <p>Yhteisten toimintatapojen puute</p> <p>Viestintä useassa paikassa, tieto pirstaloituu, riski katkoksisista</p> <p>Nopeata reagoitua vaativien asioiden viestiminen isolle ryhmälle</p> <p>Sidosryhmien unohtaminen viestinnästä</p>
<p>Mahdollisuudet</p> <p>Projektinhallintaohjelma</p> <p>Viestintäsuunnitelman tekemiseen luotu pohja</p>	<p>Uhat</p> <p>Kiire</p> <p>Viestitulva</p> <p>Samanaikaiset projektit</p> <p>Projektissa työskentelevien henkilöiden poissaolot</p>

Kuva 3. Asiakasprojektien sidosryhmien välisestä viestinnästä tehty SWOT-analyysi.

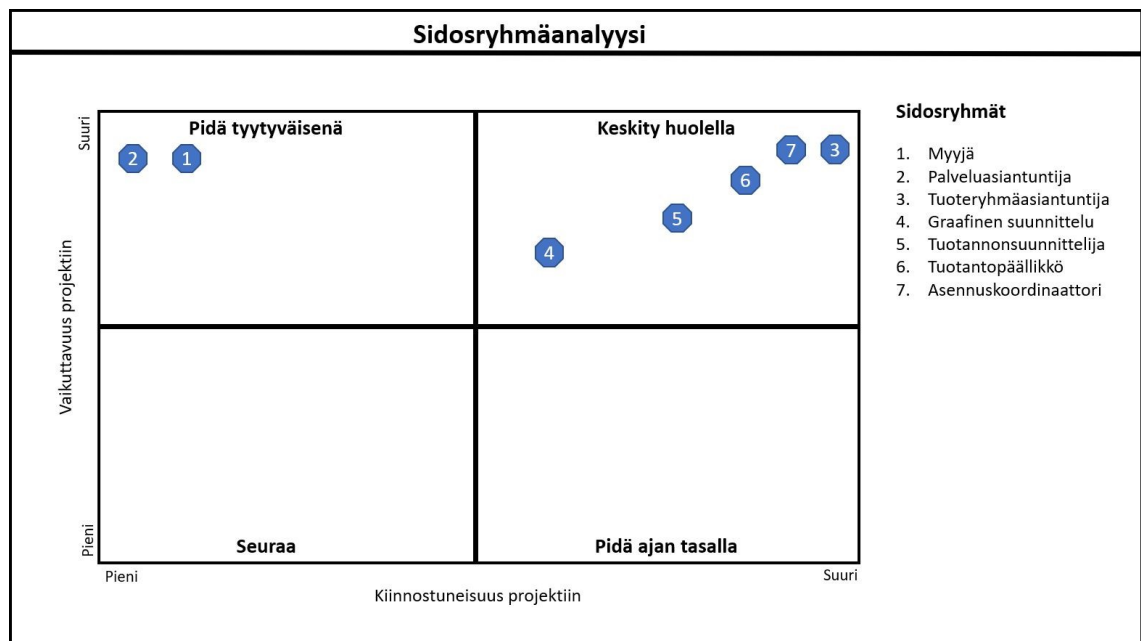
Vahvuuksina tämänhetkisessä projektiviestinnässä on aloituspalaveri, jossa käydään projektin alussa läpi projektikokonaisuus. Aloituspalaveri on toimiva käytäntö kaikkien sidosryhmien näkökulmasta, minkä tärkeyttä projektin alkamissa ei voida korostaa liikaa. Kohdeyhteyksessä on projektipäälliköiden ja graafisten suunnittelijoiden kanssa yhdessä sovittu prosessi aineistojen suunnitteluun, mikä koetaan toimivaksi. En koe tarpeelliseksi tässä kehittämishankkeessa syventyä tähän prosessiin, koska tavoitteena on kehittää kaikkien sisäisten sidosryhmien välistä viestintää.

Heikkouksina SWOT-analyysiin valikoitui yhtenäisten toimintatapojen puute, viestinnän pirstaloituminen useisiin eri viestintäkanaviin, sidosryhmien unohtaminen viestinnästä sekä tiedon perille saaminen samanaikaisesti useammalle henkilölle ilman viivettä. Nämä heikkoudet ovat asioita, joihin kehittämissuunnitelmassa pyritään löytämään ratkaisuja. Mahdollisuutena on kaikkien sidosryhmien käytössä oleva projektinhallintaohjelma, johon koottaisiin kaikki projektin tiedot, aikataulut sekä viestintä. Projektinhallintaohjelman käyttöönotto voisi olla tulevaisuudessa pohdittava asia. Viestintäsuunnitelman laatimiseen luotu pohja on myös mahdollisuus projektiviestinnän kehittämiseen. Uhkia onnistuneeseen

viestintään ovat kiire, viestitulva, useat samanaikaiset projektit ja mahdolliset projektissa työskentelevien henkilöiden poissaolot, mitkä voivat aiheuttaa haasteita viestinnän onnistumiseen.

4.4 Sidosryhmäanalyysi

Nykytila-analyysin kolmannessa vaiheessa tehtiin sidosryhmien identifioinnin pohjalta sidosryhmäanalyysi-menetelmää käyttäen sidosryhmäanalyysi. Sidosryhmäanalyysi-menetelmä on nelikenttä, jota käytetään visualisoinnin kautta kategorisoimaan sidosryhmien vaikuttavuutta sekä kiinnostuneisuutta projektiin (Lopez 2021).



Kuva 4. Sidosryhmäanalyysi-menetelmällä tehty analyysi asiakasprojektien sisäisistä sidosryhmistä.

Sidosryhmät sijoitettiin sidosryhmäanalyysi-menetelmän nelikenttään haastatelluista saatujen vastausten perusteella. Sidosryhmistä myyjä ja palveluasiantuntija erottautuivat muista sidosryhmistä eniten. Tämä johtuu heidän rooliensa painottumisesta projektin tarjous- ja myyntivaiheeseen. Myyjän rooli projektin toteutusvaiheessa on hyvin pieni, mikäli kaikki menee suunnitellusti. Ihannetil-

teessa myyjä palaa projektiin vasta projektin loppuessa, jolloin projektikokoukset käydään läpi. Projektin kohdatessa ongelmia myyjää saatetaan tarvita projektiin avuksi, koska ongelmilla voi olla asiakkuudenhoitoon tai projektin budjettiin vaikutusta. Palveluasiantuntijan rooli tarjousvaiheen jälkeen on hinnoitella mahdollisia lisätilauksia ja vastata mahdollisiin epäselvyyksiin tarjoukseen liittyen. Ihannetilanteessa palveluasiantuntija pääsee tarjousvaiheen jälkeen jatkamaan seuraavan projektin tarjouksen laatimista.

Tuoteryhmäasiantuntijan sijoittaminen nelikenttään oli haastavaa, koska hän toimii hyvin omatoimisesti erikoistuotteiden koordinoinnissa. Sijoitin tuoteryhmäasiantuntijan ”keskity huolella”-kenttään, koska hänen kiinnostuneisuutensa ja vaikuttavuutensa projektiin ovat erittäin korkeat erikoistuotteiden osalta. Käytännössä tuoteryhmäasiantuntija olisi voitu sijoittaa myös ”seuraa”-kenttään, koska hän toimii projektissa hyvin omatoimisesti.

Sidosryhmistä graafinen suunnittelu päättyi lähemmäs nelikentän keskustaa, koska hänen roolinsa projektin aikana keskittyy aineistojen käsittely- ja suunnitteluvaiheeseen. Tämän vaiheen jälkeen graafisen suunnittelun rooli poistuu projektista, mikäli aineistojen kanssa ei tule ongelmia myöhemmässä vaiheessa. Aineistojen käsittely- ja suunnitteluvaiheessa graafisen suunnittelun vaikuttavuus sekä kiinnostuneisuus projektia kohtaan ovat suuret. Tuotannosuunnittelijan ja tuotantopäällikön vaikutus ja kiinnostuneisuus projektia kohtaan ovat korkealla tasolla projektin suunnitteluvaiheesta asti. Heidän roolinsa projektista poistuu vasta, kun kaikki projektin tuotteet ovat saatu valmiiksi. Asennuskoordinaattorin vaikutus projektin onnistumiseen on todella suuri, mikä takaa hänen kanssaan on oltava jatkuvasti yhteydessä asennusten aikatauluttamisesta, resursoinnista sekä asennuksen etenemisestä kohteessa. Asennuskoordinaattorilta saatavilla tiedoilla asennusten etenemisestä projektipäällikkö pystyy tietämään, miten projekti etenee ja pysytäänkö aikataulussa.

5 Kehittämissuunnitelma

5.1 Muutoksia vaativat asiat

Nykytila-analyysin jälkeen kehittämishankkeessa siirryttiin laatimaan kehittämissuunnitelmaa, jossa aloitettiin ratkaisujen etsiminen nykytila-analyysissa selvinneisiin kehityskohtiin. Kehitettävää tämänhetkisessä asiakasprojektien sisäisten sidosryhmien välisessä viestinnässä on toimintatapojen yhtenäistäminen, viestintäsuunnitelman laatiminen ja viestinnän keskittäminen yhteen kanavaan. Toimintatapoja projektijohtamiseen liittyen on asiakasprojektiorganisaatiossa kehitetty paljon keväästä 2022 lähtien. Tässä kehittämishankkeessa toimintatapojen yhtenäistämällä ei tarkoiteta asiakasprojektin prosessien kehittämistä, vaan viestintään liittyvien toimintatapojen kehittämistä.

Projektipäälliköt eivät tällä hetkellä tee konkreettista viestintäsuunnitelmaa, missä on riski viestinnän epäonnistumiseen. Viestinnän johdonmukaisuus saattaa kärsiä projektin aikana, mikäli viestintäsuunnitelmaa ei ole laadittu projektin alussa. Sidosryhmiä saatetaan kiireessä tai epähuomiossa unohtaa viestinnästä, mikä johtaa epätietoisuuteen unohdettujen sidosryhmien keskuudessa. Projektin tiedot, sovitut asiat sekä viestintä saattavat pirstaloitua moneen eri paikkaan, mikäli toiminta ei ole suunniteltua eikä kyseisen projektin toimintatavat ole täysin selvillä projektissa työskentelevien henkilöiden keskuudessa. Konkreettisen viestintäsuunnitelman puuttuminen hankaloittaa mahdollisia poisolojen sijaistamisia, mikäli projektipäällikkö on ainut viestinnän toteutuksesta tietoinen henkilö.

Viestintäkanavien sekä projektin tietojen dokumentointi useaan eri paikkaan vaativat muutosta nykytilanteesta. Asioihin palaaminen jälkikäteen on tällä hetkellä liian haastavaa, koska viestintä on pirstaloitunut useaan eri kanavaan. Tämä kuluttaa projektissa työskentelevien henkilöiden resursseja, kun tietoja ei löydy nopeasti. Useat eri viestintäkanavat aiheuttavat myös ajoittain katkoksia viestintään, kun viestit saattavat jäädä huomaamatta tai luetaan isolla viiveellä.

Tämänhetkisiin aineistojenhallinta-, toiminnanohjaus- ja asennustenhallintajärjestelmiin ei ole tarvetta tehdä muutoksia, koska ne ovat graafisen suunnittelun, tuotannosuunnittelijoiden, tuotantopäälliköiden ja asennuskoordinaattoreiden vakiintuneita yrityksellä kaikkien liiketoimintojen käytössä olevia järjestelmiä. Edellä mainitut järjestelmät eivät kuitenkaan voi toimia viestintäkanavana, joihin projektiviestintä keskitetään. Toiminnanohjaus- sekä asennustenhallintajärjestelmä ovat mielestäni hyviä tuotannolle ja asennukselle tehtäviä toimeksiantoja varten, mutta en näe niitä suoranaisine projektiviestintäkanavana.

Valikoin tässä osiossa mainitut muutoksia vaativat asiat sidosryhmähaastatte- luissa saatujen vastausten perusteella. Nämä kolme asiaa toistuivat eniten eri sidosryhmien kohdalla. Kehityskohtia olisi varmasti pystynyt löytämään useam- piakin, mutta liian monen asian muuttaminen ja muutosten käytäntöön vieminen kerrallaan voi osoittautua haastavaksi. Tämän takia halusin valita selkeimmät kipukohdat, jotka korjaamalla voidaan kehittää tämänhetkistä viestinnän tasoa. On hyvä muistaa, että nyt mainitut haasteet eivät toteudu kaikissa projekteissa. Sidosryhmiltä saatiin myös hyvää palautetta tämänhetkisestä projektiviestin- nästä.

5.2 Suositukset uusista toimintatavoista

Kehittämishankkeessa päädyttiin suosittelemaan toimintatapojen yhtenäistä- mistä viestintäsuunnitelman laatimisen avulla. Viestintäsuunnitelmassa on tar- koituksena määritellä projektille viestintään liittyvät tehtävät. Projektipäällikön laatiessa projektisuunnitelmaa on hänen tarkoitus jatkossa laatia samalla vies- tintäsuunnitelma. Apuna projektipäälliköllä on kuvassa 5 oleva Excel muotoinen viestintäsuunnitelma pohja, johon projektisuunnitelmaa ja sovittuja prosesseja apuna käyttäen laatii tehtävät. Oletuksena ei ole, että viestintäsuunnitelma pitää sisällään kaiken viestinnän projektin aikana. Projektin alussa ei voida tietää vielä kaikkea viestinnän tarvetta, minkä lisäksi muutokset ja mahdolliset ongel- mat aiheuttavat muutostarvetta projektiviestintään. Viestintäsuunnitelma tulee- kin todennäköisesti päivittämään projektin aikana useita kertoja.

Kenelle?	Mitä?	Milloin?	Rytmi?	Kanava?	Vastuu?
1 Koko projektiryhmä	Aloituspalaveri	Projektin alussa	Kertaluontoinen	Palaveri	Projektipäällikkö
2 Projektipäällikkö	Asennusten tilannepäivitys	Asennusten aloituksen jälkeen	Viikon jokainen perjantai	Teams-kanavan asennusten dokumentti	Asennuskoordinaattori
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

Kuva 5. viestintäsuunnitelma pohja, johon merkitty esimerkiksi kuvitteelliset tehtävät (mukaillen Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016, Luku 2).

Projektin aloituspalaveria pidettäessä projektin viestintäsuunnitelma olisi hyvä olla valmiina esiteltäväksi projektiryhmälle. Viestintäsuunnitelma ei ole pelkästään projektipäällikön työkalu, vaan sillä on tarkoitus varmistaa sidosryhmien tietoisuus viestintävastuistaan. Projektipäällikkö voi esimerkiksi määrittää asennuskoordinaattorille vastuun viikoittaisesta asennusten tilannepäivityksestä, josta kirjataan viestintäsuunnitelmaan tehtävä kuten kuvassa 5. Tällä tavalla pystytään varmistamaan, että eri sidosryhmät ovat tietoisia viestinnällisistä vastuistaan.

Viestintäkanavaksi asiakasprojektien sisäiseen viestintää suositellaan valittavaksi Microsoft Teams, joka on jo valmiiksi yrityksessä laajassa käytössä. Suosituksena on tehdä aina projektille oma Teams-kanava, johon suurin osa projektiviestinnästä keskitetään. Teams mahdollistaa viestien lähettämisen, puhelut, kokouksien järjestämisen ja tiedostojen jakamisen tietoturvallisesti (Ilag 2018, luku 1.1–2). Puhelimen käytöstä ei suositella luopumaan, koska sen avulla kiireelliset keskustelua vaativat asiat saavuttavat nopeasti vastaanottajan. Puhelimessa sovituista muita sidosryhmiä koskevista tai muuten projektiin vaikuttavista asioista on viestittävä puhelun jälkeen myös heti kirjallisesti. Sovittu asia saattaa unohtua tai se on voitu käsittää eri lailla, minkä lisäksi kaikkien on tärkeää pysyä ajan tasalla projektista.

6 Johtopäätökset

6.1 Kehittämishankkeen yhteenveto

Tavoitteena kehittämishankkeella oli sujuvoittaa asiakasprojektien läpivientiä parantamalla sisäistä viestintää asiakasprojektien sidosryhmien välillä, minkä oli tarkoitus johtaa tehokkaampaan ja laadukkaampaan projektitoimitusten lopputulokseen. Paremmalla asiakasprojektien viestinnällä tavoiteltiin sidosryhmien resurssien tehokkaampaa hyödyntämistä, toimitusten läpivientien tehostamista sekä projektitoimitusten virheiden vähentämistä. Näiden asioiden on tarkoitus tulevaisuudessa johtaa asiakasprojektien kustannustehokkuuden paranemiseen, kun työskenteleminen on tehokasta ja selkeätä. Toimeksiantajalle oli kehittämishankkeen jälkeen tarkoitus antaa ehdotus kehitettävistä asioista, tuoda esiin kipukohtat sekä ehdotukset toimiviin toimintatapoihin.

Kehittämishanke alkoi kartoittamalla aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, josta etsittiin tähän kehittämishankkeeseen soveltuvia menetelmiä. Kehittämishanketta ohjaavaksi menetelmäksi valikoitui osallistavan tutkimuksen ja kehittämisen menetelmä, jossa tehdään sidosryhmien kanssa tasa-arvoista yhteistyötä (mukailen Keskitalo 2020, 22–32). Menetelmän löydyttyä varasin eri sidosryhmien edustajien kanssa haastatteluihin ajat, joissa kysyttiin tämänhetkiseen asiakasprojektien viestintään liittyviä kysymyksiä. Sidosryhmät identifioitiin ennen haastattelukutsujen lähettämistä, jotta varmistuttiin kaikkien sidosryhmien näkökulmien saamisesta. Sidosryhmät identifioitiin Heagneyn teoksesta ”Fundamentals of project management” löytyneiden apukysymysten avulla. (Heagney 2022, 48–51.) Kuka hyötyy projektista? Ketkä edistävät projektia? Keneen projektilla on vaikutusta? (Heagney 2022, 48–51.)

Viitekehyksen kirjoittamisen jälkeen siirryttiin analysoimaan asiakasprojektien viestinnän nykytilaa. Osallistavalla menetelmällä saatiin paljon arvokasta tietoa, jota analysoitiin käyttäen SWOT-analyysia sekä sidosryhmäanalyysi-menetelmää. Tiedot viestinnän nykytilasta saatiin sidosryhmähaastatteluista. Vertaillessani vastauksia mietin kirjallisuudessa ilmenneitä haasteita, joita yritin löytää

myös kohdeyrityksen asiakasprojektien viestinnästä. Kuten Filipov (2022) totesi, vääränlainen viestintäkanava voi kasvattaa vastaamisaikaa sekä kadottaa tärkeitä tietoja. Tämä haaste nousi esille myös sidosryhmähaastatteluissa.

Viestintäsuunnitelman laatimisen tärkeyttä painotettiin monessa eri lähdemateriaalina toimineessa kirjallisuudessa. Mäntyneva (2016, 111) toi esiin viestintäsuunnitelman laatimisen tärkeyden projektiviestinnän sisältöä ja tavoitteita konkretisoimaan. Myös Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola (2016, luku 2) sekä Heagney (2022, 86) korostivat viestinnän suunnittelun tärkeyttä. Kehittämishankkeen nykytila-analyysissä selvisi, etteivät projektipäälliköt tee tällä hetkellä konkreettista viestintäsuunnitelmaa. Projektiviestinnän toimintatavat ovat kehittyneet työkokemuksen kautta, mikä on johtanut oman toimintatavan löytymiseen. Tästä huolimatta kehittämissuunnitelmassa päädyttiin suosittamaan konkreettisen viestintäsuunnitelman käyttöönottoa. Suositukseen päädyttiin kirjallisuudessa esiteltyjen hyötyjen takia. Kuten Heagney (2022, 86) totesi, viestintäsuunnitelman auttavan viestimään oikeita asioita oikeaan aikaan.

Kehittämissuunnitelman suositus viestinnän keskittämisestä Microsoft Teams-yhteisöpalveluun syntyi monesta eri syystä. Projekteille luodut Teams-kanavat on koettu sidosryhmien kesken toimiviksi viestintäkanaviksi, koska viestintä pysyy läpinäkyvänä ja keskitettynä yhteen paikkaan. Teams on tällä hetkellä jo laajassa käytössä yrityksessä, eikä sitä tarvitse kouluttaa henkilöille käyttöönottoa varten. Lisäksi kirjallisuudesta löytyi hyviä syitä Teams:in käyttöön verrattuna sähköpostiin. Kymäläinen ja kumppanit (2016, 41) totesivat, sähköpostiviestien yhteisen arkistoinnin ja hallinnan vaikeudesta, joihin haasteisiin Teams tuo ratkaisua. Balu N Ilagin teoksesta ”Introducing Microsoft Teams” löytyi paljon hyviä syitä suosittelaa Teams:ia, kuten tietoturva, monipuolisuus ja tiedostojen hallinnointi (Ilag 2018, luku 1.1–2).

Mielestäni kehittämissanke täytti tavoitteensa, joka oli esittää toimeksiantajalle ehdotus viestintään liittyvistä kehitettävistä asioista, tuoda esiin nykytila-analyysissä viestinnän kipukohtat sekä antaa ehdotukset toimivista toimintatavoista.

Valikoin suosituksiksi uusista toimintatavoista ne asiat, joilla uskon olevan suurin vaikutus viestinnän onnistumiseen asiakasprojekteissa. Näkemykseni mukaan on parempi keskittyä tekemään ensin pieni määrä muutoksia kunnolla, minkä jälkeen sidosryhmiltä hankitun palautteen perusteella kehittää seuraavia asioita. Valitettavasti kehittämissuunnitelman suositusten vaikuttavuudesta ei voida olla vielä opinnäytetyön valmistumisajankohtana varmoja. Kehittämisshanke rajattiin aikataulu syistä kestäämään kolme kuukautta, minkä takia muutosten vieminen käytäntöön organisaatiossa jää tehtäväksi vuoden 2023 kevään aikana.

6.2 Jatkokehitysehdotukset

Kehittämishankkeessa asiakasprojektien sidosryhmät rajattiin toimenkuvien perusteella henkilöihin, jotka toimivat projektipäällikön kanssa asiakasprojekteissa. Tämä rajausta mahdollistaa jatkokehityksen tuotantopäälliköiden ja heidän alaisensa välisen viestinnän analysointiin sekä kehittämiseen. Tuotannon lisäksi asennuskoordinaattoreiden ja asentajien välisestä viestinnästä voitaisiin tehdä kehittämishanke. Tässä kehittämisshankeessa rajattiin ulkoiset sidosryhmät kokonaan pois aiheen laajuuden takia. Asiakasprojektien viestinnästä asiakkaalle sekä muihin ulkoisiin sidosryhmiin löytyisi jatkokehittettävää.

Tulevaisuudessa asiakasprojekteihin kannattaisi kartoittaa markkinoilta soveltuva projektinhallintaohjelma, johon pystyttäisiin keskittämään projektinhallinta kokonaisuudessaan. Projektinhallintaohjelmassa olisi hyvä olla projektin suunnitteluun vaadittavat pohjat valmiina projektipäällikön avuksi. Lisäksi tarvitaan erilaisia työkaluja tehtävien luontiin sidosryhmille, resursointiin, budjetointiin, riskienhallintaan, dokumentointiin sekä viestintään. Tarkoituksena olisi, että projektipäällikkö pystyy yhden ohjelman kautta hallinnoimaan projektia. Tällöin esimerkiksi projektin tiedostoja, tehtäviä ja viestintää ei tarvitse etsiä monesta eri paikasta. Toiminnanohjaus- ja asennustenhallintajärjestelmän kehittäminen on projektinhallintatyökalun lisäksi mahdollisuus helpottaa jokapäiväistä työskentelyä.

Viimeisenä jatkokehitysehdotuksena ehdotan tämän kehittämishankkeen muutosten onnistuneen käyttöönoton jälkeistä analysointia ja lisämuutosten tekemistä. Vuoden päästä samankaltaisista sidosryhmähaastatteluista saatettaisiin saada uusia näkökulmia asiakasprojektien viestinnän kehittämiseen liittyen. Tämä mahdollistaisi asiakasprojektien lisäkehityksen, jolla asiakasprojektien läpivientiä sujuvoitettaisiin entisestään. Lisäksi suosittelen asiakasprojektien läpimenoaikojen, laatupoikkeamien sekä käytettyjen projektinhallinta tuntien mittaamista, jotta toimintaa pystytään johtamaan datan avulla oikeaan suuntaan.

Lähteet

Chen, James 2022. Conglomerate: Definition, Meaning, Creation, and Examples. Investopedia. Päivitetty 16.4.2022. <https://www.investopedia.com/terms/c/conglomerate.asp>. Viitattu 25.10.2022.

Filipov, Srebro 2022. The 14 Most Common Communication Challenges Within Modern Companies and Tips on How to Overcome Them. Päivitetty 22.7.2022. <https://www.brosix.com/blog/communication-challenges/>. Viitattu 5.1.2023.

Grano 2022. <https://www.grano.fi/>. Viitattu 25.10.2022.

Hall, Harry 2022. 10 Ways to Engage Project Stakeholders. Project Risk Coach. <https://projectriskcoach.com/engage-project-stakeholders/>. Viitattu 28.11.2022.

Heagney, Joseph 2022. Fundamentals of project management. Kuudes painos. HarperCollins Leadership, New York.

Ilag, Balu N 2018. Introducing Microsoft Teams. Appress, California.

Izquierdo, Robert 2022. How to Create a Project Budget for Your Small Business Projects. The ascent. <https://www.fool.com/the-ascent/small-business/project-management/articles/project-budget/>. Viitattu 25.11.2022.

Keskitalo, Elsa 2020 & 27 muuta. Osallistavan tutkimuksen ja kehittämisen teoreettisia ja menetelmällisiä lähtökohtia. Teoksessa Helminen, Jari (toim.) Näkökulmia osallistavaan tutkimus-, kehittämis-, ja innovaatiotoimintaan. Diakonia-ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan vuosikirja 5. Diakonia-ammattikorkeakoulu 2020, Helsinki. Viitattu 25.10.2022.

Koulutus.fi 2020. Mitä on projektinhallinta ja mitä projektipäällikkö tekee? Päivitetty 28.10.2020. <https://www.koulutus.fi/oppaat/projektinhallinta/mita-on-projektinhallinta-19228>. Viitattu 25.10.2022.

Kortetjärvi-Nurmi, Sirkka & Murtola, Kaarina 2016. Areena. Yritysviestinnän käsikirja. 1.–2. painos. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513767921>. Edita, Helsinki.

Kymäläinen, Hanna-Riitta & Lakkala, Minna & Carver, Eric & Kamppari, Kimmo 2016. Opas projektityöskentelyyn. Helsingin yliopisto. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/160099/Opas_projektity%C3%B6skentelyyn_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 21.11.2022.

Lopez, Ariel 2021. Stakeholder Mapping 101: A Quick Guide to Stakeholder Maps. ProjectManager. <https://www.projectmanager.com/blog/stakeholder-mapping-guide>. Viitattu 25.10.2022.

Lohtaja-Ahonen, Sirke & Kaihovirta-Rapo, Minna 2012. Tehoa työelämän viestintään. 2. uudistettu painos. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBXATJGHDB#/kohta:1/piste:b287>. Talentum, Helsinki.

Mikkola, Tuomas 2022. Mikä on onnistumisen pullonkaula eri projektityypeillä? Silverbucket. <https://www.silverbucket.com/blogi/mika-on-onnistumisen-pullonkaula-eri-projektityypeilla>. Viitattu 20.11.2022.

Mäntyneva, Mikko 2016. Hallittu projekti. Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. Kauppakamari, Helsinki.

Ruuska, Kai 2012. Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaihtus. 7., painos. Talentum, Helsinki.

Schooley, Skye 2022. SWOT Analysis: What It Is and When to Use It. Business news daily. Päivitetty 18.10.2022. <https://www.businessnewsdaily.com/4245-swot-analysis.html>. Viitattu 25.10.2022.

Simplilearn 2022. Risk Assessment in Project Management. Simplilearn. <https://www.simplilearn.com/risk-assessment-project-management-article>. Viitattu 25.11.2022.

Tawfik, Danielle 2022. 10 common project management challenges (and how to overcome them). Monday.com. <https://monday.com/blog/project-management/project-management-challenges/>. Viitattu 26.11.2022.

Sidosryhmähaastatteluiden kysymykset

Millaista viestintää on ollut projekteissa, joissa olet ollut mukana?

Millaisia viestinnällisiä haasteita sidosryhmäsi näkökulmasta on tällä hetkellä?

Tuleeko projektien aikana katkoksia, väärinymmärryksiä tai häiriöitä viestinnässä?

Mitkä tavat toimivat tällä hetkellä viestinnässä?

Millaisista asioista pitäisi viestiä sidosryhmällesi?

Kuinka usein projektin aikana pitäisi viestiä sidosryhmällesi?

Mitä kanavaa käyttäen viestintä pitäisi toteuttaa?

Millaisista asioista sidosryhmäsi viestii projektin aikana?

Miten suunnittelet projektin aikaisen viestinnän? Asetatko tavoitteita viestinnälle?
(Projektipäällikkö)

Käytätkö sparrausta projektin aikaiseen viestintään? (Projektipäällikkö)

Käytätkö projektin viestintään työkaluja esimerkiksi diaesityksiä palavereissa?
(Projektipäällikkö)