



Sisäisen projektiviestinnän kehittäminen asiantuntijayrityksessä

Niina Parviainen

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Huhtikuu 2023

Tekniikan ala

Projektijohtaminen (YAMK) teknologia

Parviainen, Niina

Sisäisen projektiviestinnän kehittäminen asiantuntijayrityksessä.

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Huhtikuu 2023, 118 sivua.

Tekniikan ala. Projektijohtamisen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö ylempi AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Teknologiakehityksen myötä työtavat ja -välineet, toimenkuvat ja ympäröivä maailma ovat muuttuneet viimeisimpien vuosien aikana. Muuttuva maailma on luonut haasteita asiantuntijatyölle ja sen laadukkaalle toteuttamiselle. Viestinnän merkitys ja sen oikeellisuus on korostunut huomattavasti. Viestinnästä puhutaan paljon ja se tunnustetaan merkittäväksi tekijäksi projektien onnistumisen kannalta. Harvoin kuitenkaan tunnustetaan viestinnän kaikkia muotoja ja toiminnallisuuksia. Jatkuvan kehityksen myötä törmätään uudenlaisiin ongelmiin, kun vanhat toimintatavat koetaan toimimattomiksi. Tämän takia on kehitettävä uusia toimintatapoja varmistakseen tiedonkulku läpi projektien. Uutena työkaluna sisäiselle projektiviestinnälle laaditaan viestintäsuunnitelmapohja.

Ensimmäisenä osana toteutettiin taustatietojen kartoitus. Tämä tarkoittaa sitä, että haluttiin selvittää viestinnän tämänhetkinen tilanne hyödyksi käyttäen kyselyitä, haastatteluita, vertailuanalyysiä (benchmarking) sekä reklamaatioanalyysiä. Näiden menetelmien avulla analysoitiin sisäisen viestinnän nykytila ja sitä pidettiin pohjana viestintäsuunnitelmalle. Taustatietojen pohjalta laadittiin projektiviestintäkysely, jonka tarkoituksena oli kartoittaa nykyisen projektiviestinnän vahvuudet ja heikkoudet. Viestintäsuunnitelmapohja laadittiin näiden tutkimuksien pohjalta. Suunnitelman tarkoituksena on toimia selkeyttävänä tekijänä projektien viestinnälle tehostaen samalla projektitoimintaa.

Saadut tulokset olivat oletettavissa, koska aikaisemmin sisäiseen projektiviestintään ei ole kiinnitetty paljoa huomiota sekä koulutukset ovat olleet vähäiset. Yleistäen ongelmakohdat keskittyivät viestinnän suunnitteluun, tiedonkulun heikkouteen, turhan tiedon määrään sekä puutteisiin projektinhoidossa ja hallinnassa.

Viestintäsuunnitelma tulee todennäköisesti parantamaan projektiviestintää, mutta sen vaikutukset pystytään näkemään, muutaman vuoden viiveellä. Tuloksien pohjalta voidaan todeta, että jokainen tutkittu toiminta-alue kaipaa kehitystä ja parannusta. Varsinkin projektihoitotoimiin ja ohjeistuksien noudattamiseen on kiinnitettävä huomiota. Järjestelmällisen kehityksen toimesta, viestintätoimia voidaan parantaa runsaasti.

Avainsanat (asiasanat)

Projekti, viestintä, projektiviestintä, projektijohtaminen, projektinhoidotoimet, viestintäsuunnitelma

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Liitteet 1, 2, 3 ja 7 ovat salassa pidettäviä, ja ne on poistettu julkisesta työstä.

Parviainen, Niina

Development of internal project communication in a specialist company

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, April 2023, 118 pages.

Master's degree Programme in Project management. Master's thesis

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

With technological development, working methods and tools, job descriptions and the surrounding world have changed in recent years. The changing world has created challenges for expert work and its high-quality implementation. The importance of communication and its correctness has been emphasized considerably. Communication is talked about a lot and is recognized as a significant factor in the success of projects. Rarely if not all forms and functions of communication are identified. With continuous development, we come across new kinds of problems, when the old methods of operation are perceived as ineffective. Because of this, new methods of operation must be developed to ensure the flow of information through the projects. Base of a communication plan is prepared as a new tool for internal project communication.

The first part was the mapping of background data. This means that they wanted to find out the current situation of communication using surveys, interviews, benchmarking and complaint analysis. With the help of these methods, the current state of internal communication was analyzed and considered as the basis for the communication plan. Based on the background information, a project communication survey was prepared, the purpose of which was to map the strengths and weaknesses of current project communication. The base of communication plan was prepared based on these studies. The purpose of the plan is to act as a clarifying factor for project communication, while at the same time enhancing project activities.

The obtained results were predictable, because in the past not much attention has been paid to internal project communication and the trainings have been minimal. To generalize, the problem areas focused on the desultoriness of communication, the weakness of information flow, the amount of unnecessary information and deficiencies in project management and management.

The communication plan should probably improve project communication, but its effects can be seen, with a delay of a year or so. Based on the results, it can be concluded that every investigated operational area needs development and improvement. Attention must be paid to project maintenance activities and compliance with instructions. Through systematic development, communication activities can be greatly improved.

Keywords/tags (subjects)

Project, communication, project communication, project management, project management functions, communication plan

Miscellaneous (Confidential information)

Appendices 1, 2, 3 and 7 are confidential and have been removed from the public record.

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Yritysesittely	6
1.2	Kehittämistyön ympäristökuvaus.....	6
2	Tutkimusasetelma	7
2.1	Tutkimusongelma.....	8
2.2	Tutkimuksen tavoite.....	9
2.3	Tutkimuskysymykset	10
2.4	Kehittämistyön rajausta	10
2.5	Tutkimusmenetelmät.....	11
2.5.1	Toimintatutkimus.....	12
2.5.2	Kvalitatiivinen tutkimussuuntaus	13
2.5.3	Haastattelut	15
2.5.4	Kyselyt.....	16
2.5.5	Benchmarking	17
3	Viestintä.....	18
3.1	Viestinnän toimintaympäristön muutos	19
3.2	Viestinnän johtaminen	20
3.3	Sisäinen viestintä.....	21
3.4	Viestintästrategia ja strateginen viestintä	22
3.5	Projektiviestintä	23
3.6	Projektin viestintäsuunnitelma	26
3.7	Projektiviestinnän nykytilanne.....	31
3.8	Viestintäkanavat ja -keinot sekä tietosisältö	33
3.9	Laadukkaan viestin kriteerit	33
4	Projekti.....	35
4.1	Projektit.....	35
4.2	Projektien luokittelu.....	37
4.3	Projektiorganisaatio	37
4.4	Projektijohtaminen.....	39
4.5	Projektin vaiheistus	40
4.5.1	Projektin aloitus	42
4.5.2	Projektin toteutus	43
4.5.3	Projektin päättäminen	44

4.6	Suunnittelun vaiheistus.....	45
4.7	Projektin laadunhallinta ja laatujärjestelmät.....	47
4.8	Projektien yleisimmät ongelmat	48
4.9	Reklamaatiot	50
4.9.1	Virhe, virheilmoitus, virheen seuraamukset ja vastine	50
4.9.2	Reklamaation hyödyt.....	51
4.9.3	Reklamaatioiden muuttuminen.....	52
5	Kehittämistyön toteutus	52
5.1	Nykytilanne.....	52
5.2	Lähtötietojen kartoitus.....	53
5.2.1	Haastattelut reklamaatioihin liittyen.....	53
5.2.2	Reklamaatiokysely	55
5.2.3	Benchmarking	56
5.3	Kysely projektiviestinnän tilasta.....	56
6	Tulokset.....	58
6.1	Lähtötietojen analyysit.....	58
6.1.1	Reklamaatiohaastatteluiden analyysi.....	58
6.1.2	Reklamaatiokyselyn analyysi	60
6.1.3	Benchmarking -analyysi	61
6.2	Viestintäkyselyn analyysi.....	63
6.2.1	Tulosten tarkastelu: kaikki vastanneet	63
6.2.2	Tulosten tarkastelu: työvuosien suhteen	68
6.2.3	Tulosten tarkastelu: työnkuvan mukaan	71
6.2.4	Tulosten tarkastelu: toimialan mukaan	75
6.2.5	Yhteenveto.....	78
6.3	Viestintäsuunnitelman laatiminen	79
6.4	Jatkokehittämis ehdotukset	80
7	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	82
7.1	Tutkimuksen luotettavuus	82
7.2	Tutkimuksen eettisyys.....	84
8	Pohdinta.....	85
9	Lähteet	91
	Liitteet	95
	Liite 1. Yrityksen tarkoitus, strategia ja arvot (salassa pidettävä)	95
	Liite 2. Yrityksen tiedot (salassa pidettävä)	96

Liite 3. Yrityksen toimialat ja paikkakunnat (salassa pidettävä)	97
Liite 4. Reklamaatiokysely	98
Liite 5. Projektiviestinnän nykytilan selvitys -kysely	103
Liite 6. Viestintäkyselyn taustatiedot	106
Liite 7. Sisäisen projektiviestinnän viestintäsuunnitelma (salassa pidettävä)	107

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimusasetelman havainnollistaminen	8
Kuvio 2. Toimintatutkimuksen spiraali	13
Kuvio 3. Laadullisen tutkimuksen tutkimussykli	14
Kuvio 4. Benchmarking-prosessi	17
Kuvio 5. Viestinnän johtamisen timantti	20
Kuvio 6. Projektiviestinnän keskeisiä välineitä ja tuotoksia	26
Kuvio 7. Tiivistelmä projektiviestinnän suunnitelmasta	27
Kuvio 8. Kehys projektiviestintään	28
Kuvio 9. Raporttimuotoinen viestintäsuunnitelma	30
Kuvio 10. Suppea viestintäsuunnitelmamatriisi	31
Kuvio 11. Vuorovaikutuksen kriteerit ja neljä periaatetta.....	34
Kuvio 12. Toimivan projektin ulottuvuudet	36
Kuvio 13. Projektioorganisaation yleisimmät toimenkuvat	38
Kuvio 14. Projektin vaiheet	40
Kuvio 15. Projektin vaiheet suhteessa työmäärään	41
Kuvio 16. Toimeksiantajan projektin vaiheistus	41
Kuvio 17. Toimeksiantajan projektin aloitus	42
Kuvio 18. Toimeksiantajan projektin toteutus	44
Kuvio 19. Toimeksiantajan projektin päättäminen	45
Kuvio 20. Suunnittelun vaiheet	47
Kuvio 21. Projektin laadunhallinnan tehtävät	48
Kuvio 22. Yleisimpiä projektin epäonnistumisen aiheuttajia	49
Kuvio 23. Reklamaatiokyselyssä esille nousseet puutteet.....	61
Kuvio 24. Yleisiä kysymyksiä – nelikenttävastaukset.....	64
Kuvio 25. Yleisiä kysymyksiä – janavastaukset	64
Kuvio 26. Sisäinen projektiviestintä ja sidosryhmät – nelikenttävastaukset.....	65
Kuvio 27. Projektien onnistuminen – nelikenttävastaukset.....	66

Kuvio 28. Viestintävälineet ja -tavat – janavastaukset	67
Kuvio 29. Suunnittelun kysymyksiä – janavastaukset.....	68
Kuvio 30. Yleisiä kysymyksiä – nelikenttävastaukset, työvuosien suhteen	69
Kuvio 31. Sisäinen projektiviestintä ja sidosryhmät – nelikenttävastaukset, työvuosien suhteen ..	70
Kuvio 32. Projektien onnistuminen – nelikenttävastaukset, työvuosien suhteen	70
Kuvio 33. Yleisiä kysymyksiä – nelikenttävastaukset, työnkuvan mukaan	72
Kuvio 34. Sisäinen projektiviestintä ja sidosryhmät – nelikenttävastaukset, työnkuvan mukaan ..	73
Kuvio 35. Projektin onnistuminen – nelikenttävastaukset, työnkuvan mukaan	74
Kuvio 36. Yleisiä kysymyksiä – nelikenttävastaukset, toimialan mukaan.....	75
Kuvio 37. Sisäinen projektiviestintä ja sidosryhmät – nelikenttävastaukset, toimialan mukaan ...	76
Kuvio 38. Projektin onnistuminen – nelikenttävastaukset, toimialan mukaan	77
Kuvio 39. Vastausten jakauma projektien käytössä olevien tuntien tietämykseen liittyen.....	78
Kuvio 40. Jatkokehityskohteet	81
Kuvio 41. Kehittämisen prosessi	81

Taulukot

Taulukko 1. Reklamaatioiden juurisyys.....	59
Taulukko 2. Kyselyyn vastanneiden työnkuva sekä toimiala	60

1 Johdanto

Teknologiakehityksen myötä työtavat ja -välineet, toimenkuvat ja ympäröivä maailma ovat muuttuneet viimeisimpien vuosien aikana. Viimeisin suuri muutos tapahtui vuoden 2020 alussa, kun koronavirus levisi ympäri maailmaa. Erittäin nopealla aikataululla etätöistä muodostui uusi normaali. Toimistot hiljenivät, kahvikeskustelut vähenivät ja kasvokkain käytävät keskustelut loppuivat melkein kokonaan. Lähes kaikki kanssakäyminen työpaikoilla siirtyi erinäisille viestintä- ja yhteistyöalustoille, kuten Microsoft Teamsiin.

Viestinnän vaikutus ja sen tärkeys projektien onnistumisessa on tunnistettu jo useamman kymmenen vuoden ajan. 1990-luvun loppupuolella julkaistussa tutkimuksessa huomattiin, että 57 %:ssa tutkituista projekteista epäonnistui vaillinaisen tiedonkulun vuoksi (Ruiz 2017, 4.) Hieman tuoreemmissa tutkimuksissa projektien epäonnistumisprosentiksi on saatu jopa 80 % (Galler 2022). Pohjautuen tutkittuun tietoon ja niiden tuomaan informaatioon lähdettiin tutkimaan toimeksiantajayrityksen tämänhetkistä tilannetta projektien sisäisen viestinnän suhteen. Sisäinen viestintä mielletään usein projektin sisäiseksi tiedon jakamiseksi, joka suuntautuu projektipäälliköltä projektissa työskenteleville suunnittelijoille. Todellisuudessa sisäinen viestintä on kuitenkin paljon laajempi kokonaisuus, joka kattaa kaiken suuntaisen viestinnän.

Toimeksiantajayrityksessä työskentelevillä työpäivä koostuu pääsääntöisesti eritasoisesta tiedonvälityksestä eli viestinnästä. Työtehtävät ovat pääsääntöisesti ulkoisia asiakasprojekteja, joissa on useampia sisäisiä ja ulkoisia sidosryhmiä toteuttamassa kokonaisprojektia. Sidosryhmien välillä tehdään tiivistä yhteistyötä, jota hoidetaan projektin alusta loppuun saakka. Onnistuneella projektinhoidolla mahdollistetaan uusien, tulevien projektien syntyminen ja onnistuminen.

Tämän kehitystyön tarkoituksena on selvittää toimeksiantajayrityksen nykytila sisäisen projektiviestinnän osalta. Tarkoitus on löytää mahdolliset kipupisteet ja juurisyyt, jotka aiheuttavat heikentyntä kommunikointia projektin aikana. Tuotoksena laaditaan projektien sisäiselle viestinnälle viestintäsuunnitelmapohja käytettäväksi yrityksen kaikilla toimialoilla. Pohjaa voidaan muokata jokaisen projektin tarpeiden mukaan. Tällä hetkellä toimeksiantajalla ei ole olemassa viestintäsuunnitelmaa tukemaan projektityöskentelyä. Pää tavoite viestintäsuunnitelmalla on vähentää viestinnästä johtuvien virheiden ja reklamaatioiden syntyä sekä tehostaa projektien toimintaa.

Opinnäytetyön aihe on erittäin tärkeä ja merkityksellinen nykyisessä työelämässä. Viestintätapojen kehittyessä ja monipuolistuessa esiin tulee uusia haasteita, joita ei ole aikaisemmin tunnistettu. Projektiviestinnän tuomia haasteita asiantuntijayrityksissä on tutkittu tähän mennessä vain vähän. Pääosa tutkimuksista käsittelee yritysviestintää tai sisäistä viestintää yleisesti, mutta vastaavassa työympäristössä toteutetut tutkimukset puuttuvat. Monesti projektien aikana kuulee lausahduksia, kuten *olisihan tästäkin voitu keskustella* tai *miksi tästä ei ole kukaan mitään maininnut*. Nämä lauseet kuvaavat hyvin nykyisiä haasteita viestinnässä. Projektiluontoisessa työssä onnistunut ja tehokas viestintä mahdollistaa koko projektin onnistumisen

Tutkimuksen tuoma lisäarvo ja merkitys toimeksiantajalle on suuri. Projektiviestinnän kehittyessä ovat vaikutukset yritykselle moninaiset. Projekteja saadaan mahdollisesti tehostettua ja virheiden määrää vähennettyä. Tämä vaikuttaa suoraan yrityksen menestykseen ja liikevaihtoon. Todennäköisesti työntekijätasolla pystytään selkeyttämään työnkuvia ja tarkoitusta, vähentämään niin sanottua joutenoloa sekä suunnitteluvirheiden määrää. Työntekijä tietää tarkalleen, mitä häneltä odotetaan, mitä hänen pitäisi milloinkin raportoida ja kenelle sekä keneltä hän saa tarvittavat lisätiedot tai tukea projektin aikana. Vastaavassa työympäristössä on vain vähän tutkittu sisäistä projektiviestintää. Tämän takia tutkimus antaa suuren merkityksen ja lisäarvon muille vastaaville projektialan työnantajille. Voidaan sanoa, että lähes jokainen asiantuntijayritys painii viestintähaasteiden kanssa.

1.1 Yritysesittely

Toimeksiantaja on suomalainen asiantuntijayritys, joka tarjoaa asiantuntijapalveluita sekä yksityisen että julkisen sektorin toimijoille maailmanlaajuisesti. Yrityksessä työskentelee vuoden 2023 alussa 1200 henkilöä. Toimistoja on Suomessa useammalla paikkakunnalla sekä maailmalta Euroopassa, Intiassa sekä Kanadassa. Yritykseltä löytyy pitkät juuret konsultointimaailmasta. Yritys on laajentunut vuosien saatossa laivasuunnittelusta moniosaajaksi muun muassa teollisuuden suunnittelu-aloille. Tarkempi kuvaus yrityksestä, arvoista sekä yritysstrategiasta on esitetty liitteessä 1.

1.2 Kehittämistyön ympäristökuvaus

Toimeksiantajana opinnäytetyössä toimii asiantuntijayritys. Kehittämistyön osuus koskee kaikkia yrityksen toimialayksiköitä. Projektien koot vaihtelevat huomattavasti toimialoittain ja toimialojen

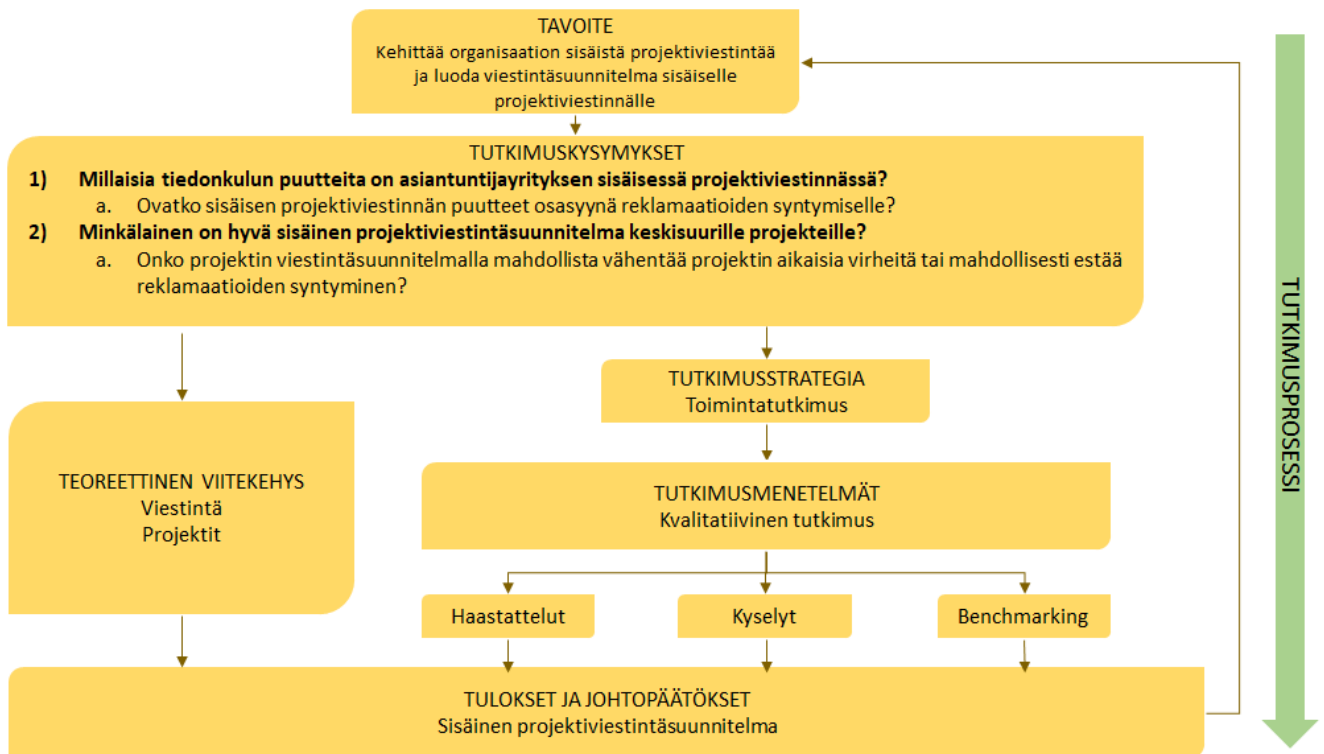
sisällä. Pienimmät projektit ovat muutaman kymmenen tunnin projekteja, joissa on mukana projektipäällikkö sekä suunnittelija. Joskus projektipäällikkö voi pienemmissä projekteissa toteuttaa suunnittelupuolen täysin itsenäisesti. Suurimmat projektit ovat puolestaan kymmeniä tuhansia tunteja. Niissä on useampia pääsuunnittelijoita ja suunnittelijoita usealta eri toimialalta. Toimialayksiköt sekä projektien määrät on esitelty liitteessä 2. Liitteessä esitetyt luvut ovat suuntaa antavia projektien määrien ja kokojen suhteen. Luvut ovat keskiarvoja ja kuukausikohtaisia arvioita, jotka vaihtelevat muun muassa maailmantilanteen ja asiakkaiden vuosikellojen mukaan.

Kuukausittaiset projektimäärät pyörivät läpi vuoden noin 600 projektissa. Tämä tarkoittaa sitä, että yhdellä projektipäälliköllä on käynnissä useampi projekti samanaikaisesti ja useimmat suunnittelijat työskentelevät useammassa projektissa yhtä aikaa. Tämä työskentelymalli haastaa kaikkia projektiin osallistuvia sekä varsinkin projektinjohtoa. Johdon tulee pitää kaikkien projektien langat käsissä ja työstyä jokaista projektia tasalaatuisesti eteenpäin.

2 Tutkimusasetelma

Kehittämistyön tarkoituksena on tunnistaa toimeksiantajayrityksen sisäisen projektiviestinnän tämänhetkisen tilanne. Tilanteen kartoittamiseksi tutkittiin vuoden 2020 aikana ja sen jälkeen tulleita reklamaatioita. Reklamaatiot analysoitiin ja niistä pyrittiin löytämään juurisyy reklamaation synnylle sekä toteutettiin kysely reklamaatioihin liittyen. Erityisesti viestinnän aiheuttamiin virheisiin kiinnitettiin huomiota. Reklamaatiotarkastelun lisäksi tehtiin toimihenkilöille viestintäkysely, jonka avulla luotiin tarkempi kuva tämänhetkisestä viestinnän tilasta.

Koska viestintä on laajakäsitteinen ja jokaisella on subjektiivinen mielipide hyvästä viestinnästä, ei tämän kehitystyön tarkoituksena ole luoda viestintäopasta, jota noudatetaan tarkasti. Vaan tarkoituksena on luoda opas, joka kattaa kaikenlaiset ja -kokoiset projektit sekä luo sisäiselle projektiviestinnälle suuntaviivat, joita noudattamalla saa viestinnän ja tiedonjakamisen onnistumaan läpi projektin. Tutkimuksen toteutus ja tutkimusasetelmien havainnollistaminen on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Tutkimusasetelman havainnollistaminen

2.1 Tutkimusongelma

Tutkitun tiedon valossa voidaan todeta, että suurin osa projekteista epäonnistuu puutteellisen viestinnän takia (Galler 2022). Asiantuntijayrityksen puitteissa lähes kaikki työt ovat projektiluontoisia ulkoisia asiakastöitä. Projektin onnistumiseen vaikuttavat monet asiat, kuten aikataulu, kustannukset, asennustöiden onnistuminen, yhteistyö sekä kommunikointi. Projekti ei ole onnistunut silloin, jos aikataulussa ja kustannuksissa on pysytty, mutta työskentely on ollut takkuavaa ja projektin aikana on kohdattu useita epäkohtia.

Toimeksiantajalla on olemassa projektinhoitotoiminnot-prosessi, jossa kuvataan yksityiskohtaisesti yrityksen tapa toimia niin asiakasprojekteissa kuin sisäisissä kehitysprojekteissa. Kyseinen prosessi toimii ohjenuorana projektien toteutukselle. Prosessi sisältää erilaisia menettelyohjeita eri projektityypeille, muistilistoja ja muita ohjeistuksia. Ohjeistuksissa on mainittu, että jokaiselle projektille tulee luoda viestintäsuunnitelma. Sen laatimista ei kuitenkaan ole ohjeistettu tarkemmin ja sen vuoksi viestintäsuunnitelman laadinta ja sisältö on jokaisen projektipäällikön omalla vastuulla.

Reklamaatioita yritykselle on tullut viime vuosien aikana muutamia. Yrityksen johdolle on muodostunut käsitys siitä, että osa reklamaatioista johtuu suoraan tai välillisesti heikosta ulkoisesta tai sisäisestä projektiviestinnästä. Reklamaatioiden juurisyyanalyysia sekä reklamaatiokyselyä käytetään lähtötietona ongelmakohtien löytämiseen ja pohjana kehitys- ja parannussuunnitelmille sekä viestintäsuunnitelmalle.

Viestintätapoja on yhtä monta kuin on viestijöitä. Tarkkaa ohjetta siitä kuinka viestiä, ei voida antaa. Mutta siitä kuinka viestiä onnistuneesti projektissa, voidaan luoda ohjenuorat viestintäsuunnitelman avulla. Viestintäsuunnitelma toimii projektiviestinnässä yhtenä tärkeimmistä työkaluista. Ilman selkeää suunnitelmaa on todennäköistä, että projektiviestinnässä kohdataan haasteita.

2.2 Tutkimuksen tavoite

Tutkimusosuuden tavoitteena on kartoittaa sisäisen projektiviestinnän nykytila, tunnistaa sudenkuopat ja löytää juurisyyt ongelmakohdille. Kehittämistyön tavoite on tuottaa tietoa sisäisen projektiviestinnän tämänhetkisestä tilasta ja sen mahdollisista haasteista sekä löytää haasteille ratkaisuja. Konkreettisenä tavoitteena on luoda sisäinen projektiviestintäsuunnitelmapohja ja -ohjeistus projektien tueksi. Viestintäsuunnitelma luodaan palvelemaan projektiorganisaatioiden tarpeita. Sisäisen projektiviestinnän tämänhetkinen tilanne kartoitetaan kyselyiden sekä reklamaatioiden avulla. Reklamaatioista pyritään tunnistamaan reklamaatioiden tekemiseen johtaneet juurisyyt. Mahdolliset kehitysideat sekä kompastuskivet kirjataan ylös ja tuodaan ilmi yritykselle tuleviksi kehityskohteiksi. Ensisijaisen tärkeää on luoda mahdollisimman monikäyttöinen viestintäsuunnitelmapohja ja -ohjeistus sisäiseen projektiviestintään, sillä toimeksiantajalla ei ole käytössä viestintäsuunnitelmaa projektiviestinnässä. Yrityksellä on käynnissä useampia viestinnän kehityshankkeita ja tämä kehitystyö on osa yrityksen viestintäkehityskokonaisuutta.

Viestintää ja viestinnän tärkeyttä korostetaan jatkuvasti työyhteisöissä. Erinäisiä koulutuksia, kuinka viestiä tehokkaammin, selkeämmin ja kenelle viestiä, järjestetään monella eri taholla (Hovi 2020). Työnantajat ovat kiinnostuneet enemmän viestinnästä ja sen tärkeyttä on alettu pohtimaan. Viestinnän vaikutuksista ja seurauksista ymmärrys on lisääntynyt. On todettu, että mitä onnistuneempaa viestintä on, sitä paremmin työntekijät sekä yritys voi (Marjamäki & Vuorio 2021, 104). Viestintää on viime vuosina tutkittu paljon ja sitä on kehitetty, mutta viestintäsuunnitelman vaikutusta

projektien sisäiseen viestintään ja sen onnistuneisuuteen ei ole juurikaan tutkittu vastaavassa työympäristössä. Tämän takia on erittäin tärkeää luoda viestintäsuunnitelma, joka palvelee toimeksiantajayritystä mahdollisimman hyvin ja nähdä sen vaikutukset projekteissa ja niiden läpiviennissä. Opinnäytetyö luo uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä eli sisäisestä projektiviestinnästä asiantuntijayrityksessä.

2.3 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen keskeisenä elementtinä toimivat tutkimuskysymykset tai -ongelmat. Tarkoituksena on muotoilla tarkka kysymys, johon tutkimuksella pyritään vastaamaan. Tutkimuskysymyksistä käy ilmi myös kehittämistyön rajaus. (Valli & Perkkilä 2015, 109.)

Tutkimuskohteena tässä kehittämistyössä on asiantuntijayrityksen sisäinen projektiviestintä ja siihen kohdistuvat haasteet. Yhtenä ongelmakohtana on puuttuva viestintäsuunnitelma. Tutkimuskysymyksiksi muodostui seuraavat:

1) Millaisia tiedonkulun puutteita on asiantuntijayrityksen sisäisessä projektiviestinnässä?

- a. Ovatko sisäisen projektiviestinnän puutteet osasyynä reklamaatioiden syntymiselle?

2) Minkälainen on hyvä sisäinen projektiviestintäsuunnitelma keskisuurille projekteille?

- a. Onko projektin viestintäsuunnitelmalla mahdollista vähentää projektin aikaisia virheitä tai mahdollisesti estää reklamaatioiden syntyminen?

Näihin kysymyksiin on etsitty vastauksia haastatteluiden ja kyselyiden avulla sekä perehtymällä aikaisempiin tutkimustuloksiin ja kirjallisuuteen. Tuloksissa kyselyitä on analysoitu ja pohdinnassa mietitty sisäisen projektiviestinnän tilannetta ja luotu kehitysehdotuksia. Viimeisimpänä on luotu viestintäsuunnitelmapohja sisäiseen projektiviestintään.

2.4 Kehittämistyön rajaus

Opinnäytetyön aihe syntyi suoraan tarpeesta – toimeksiantajalla ei ole käytössä viestintäsuunnitelmaa projektiviestintään. Viestintäsuunnitelma koettiin tarpeelliseksi ja johdolle oli muodostunut ajatus siitä, että moni reklamaatio olisi seurausta puutteellisesta sisäisestä tai ulkoisesta projekti-

viestinnästä. Kehittämistyö rajattiin koskemaan vain projektien sisäistä viestintää. Projektien ulkoinen viestintä rajattiin pois kehityshankkeesta sen laajuuden vuoksi. Kehittämistyössä ovat mukana kaikki yrityksen toimialat sekä projektitoimintaan liittyvät tukipalvelut kuten taloushallinto. Työn ulkopuolelle jätetään HR sekä hallinto. Kyseinen jaottelu perustuu projektissa aktiivisesti työskenteleviin henkilöihin ja heidän työtehtäviinsä.

Toimeksiantajalla on käynnissä laajempi kehittämishanke viestintään liittyen. Hankkeen tarkoituksena on parantaa ja selkeyttää nykyisiä käytänteitä sekä luoda uusia toimintatapoja viestinnän yhtenäistämiseksi. Kehittämishanke koskee niin sisäistä kuin ulkoista viestintää liiketoiminta- ja yritys- tasolla sekä projektiviestintää. Tämä opinnäytetyö on osa viestinnän kehittämishanketta. Hankkeen toteuttaa yrityksen HR-tiimi. HR-tiimin kanssa tehtiin tiivistä yhteistyötä läpi opinnäytetyön, jotta lopputulos olisi mahdollisimman hyvin yritystä palveleva.

Kehittämistyönä toimeksiantajalle toteutetaan viestintäsuunnitelmapohja sisäiseen projektiviestintään. Opinnäytetyöhön ei sisälly suunnitelman jalkauttamista. Jatkotyönä opinnäytetyön jälkeen suunnitelma jalkautetaan käytettäväksi ja sitä kehitetään palautteen sekä saatujen käyttökokemusten perusteella. Tarkoituksena on hyödyntää jatkuvan kehittämisen toimintamallia projektien sisäisen viestintäsuunnitelman kehityksessä.

2.5 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät eli tutkimusmenetelmät ovat erittäin tärkeässä roolissa opinnäytetyön suorituksessa. Menetelmät valitaan tarkoin tarkoituksen mukaisesti. Niiden avulla saadaan kehittämistyölle tietoa ja havaintoja johtolangoiksi. Tutkimusmenetelmiä käytetään erinäisten aineistonkeruun koamiseen ja niillä päästään kiinni ensi käden tai toisen käden tietoon sekä lähteisiin. (Vilkka 2021, 59.)

Ensi käden tiedosta käytetään nimitystä primääriaineisto. Kyseinen aineisto on itse kerättyä ja vastaa suoraan tutkimusongelmiin, tutkimuskysymyksiin sekä mahdolliseen kehittämistehtävään. Haastattelut ja kyselyt luetaan primääriksi aineistoksi. Toisen käden tiedosta käytetään puolestaan nimitystä sekundääriaineisto. Kyseiset materiaalit ovat toisen henkilön keräämää tietoa, joka on tar-

koitettu joko tutkimuskäyttöön tai muuhun kehitykseen. Sekundääriaineistot eivät anna suoraa vastausta tutkimuskysymyksiin tai -ongelmiin. Toisen käden tiedot kerätään monesti tilastoista, kirjoista ja artikkeleista. (Vilkkä 2021, 59.)

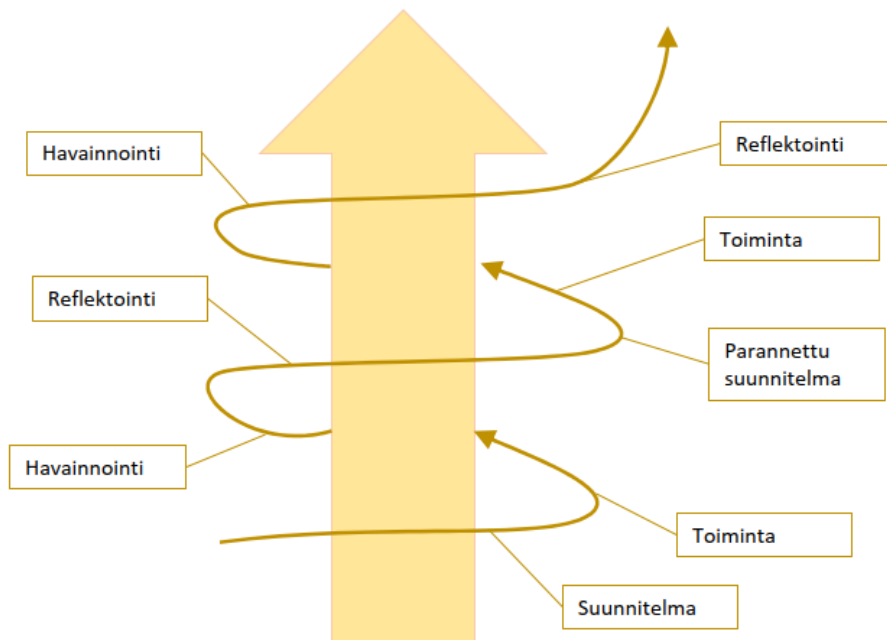
2.5.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus tunnetaan yhtenä tutkimusstrategiana. Tämä tarkoittaa sitä, että kyseessä ei ole yksittäinen tutkimusmenetelmä vaan tutkimuksen lähestymistapa, jossa yhdistetään käytännön kehittämistyö sekä tutkimus. (Heikkinen 2015, 204 & Jyrkämä n.d.) Toimintatutkimus tunnetaan myös nimellä tutkimuksellinen kehittämistoiminta (Toikko & Rantanen 2009, 21). Perinteistä tutkimusta ohjaa teoreettinen intressi eli halu tietää kuinka asiat ovat perustuen teoriaan. Toimintatutkimusta ohjaa käytännön intressi eli kuinka asiat voitaisiin tehdä toisin, paremmin. Tutkimusstrategian avulla on tarkoitus löytää tietoa, jonka avulla ja joita analysoimalla voidaan kehittää olemassa olevia toimintatapoja. Kyseisien tietojen löytämiseen ja määrittämiseen käytetään erilaisia tutkimusmenetelmiä apuna. (Heikkinen 2015, 204–205 & Jyrkämä n.d.)

Toimintatutkimus ei ole suoraa tutkimusta tapahtuvasta toiminnasta, vaan se on sisäistä toiminnan tutkimusta toiminnan kehittämistä varten. Tutkimuksen toteuttava tutkija ei ole ulkopuolinen taho, vaan hän osallistuu aktiivisesti tehden tutkimuksen aikana muun muassa väliintuloja, joilla tähdätään muutokseen eli muutosinterventioihin. Toiminta-sanalla tässä yhteydessä ei tarkoiteta laitteiden fyysistä toimintaa, vaan ihmisten välistä toimintaa eli sosiaalista toimintaa. Prosessina toimintatutkimus tunnetaan sosiaalisena prosessina. Kyseisessä tutkimuksessa käytäntöä ja teoriaa ei ajatella kahtena erillisenä toimijana, vaan saman asian kahtena eri puolena. Toimintatutkimuksen yhtenä tarkoituksena on löytää ja paljastaa implisiittinen eli hiljainen tieto ja tuoda se keskustelun kohteeksi. (Heikkinen 2015, 209.)

Toimintatutkimuksen perusmallin (ks. kuvio 2) on kehittänyt sosiaalipsykologi Kurt Lewin (Toikko & Rantanen 2009, 22). Perusmallin ajatus toistuu tutkimuksissa erilaisin versioin. Lewinin kuvaama toimintatutkimusprosessi etenee spiraalinomaisesti. Lähtökohtana on ongelma, joka havaitaan, tunnistetaan ja kartoitetaan. Tunnistetun ongelman pohjalta laaditaan tutkimus- ja muutossuunnitelma. Suunnitelmia lähdetään toteuttamaan reflektoiden, jossa suunnitelmia arvioidaan ja tarpeen mukaan täsmennetään sekä muutetaan. Samaa menetelmää toistetaan niin usein, että haluttu muutos saavutetaan tai todetaan muutoksen olevan saavuttamattomissa. (Jyrkämä n.d.) Joidenkin

tutkimuksien mukaan spiraalimalli koetaan liian sidottuna menetelmänä. Kemmisin mukaan mallilla pyritään kuitenkin antamaan yleiskuva toimintatutkimuksen etenemiselle ja todellisuudessa tutkimusvaiheet nivoutuvat toisiinsa. (Heikkinen 2015, 213.)



Kuvio 2. Toimintatutkimuksen spiraali (Jyrkämä n.d., muokattu)

Toimintatutkimuksen valinta tutkimusstrategiaksi

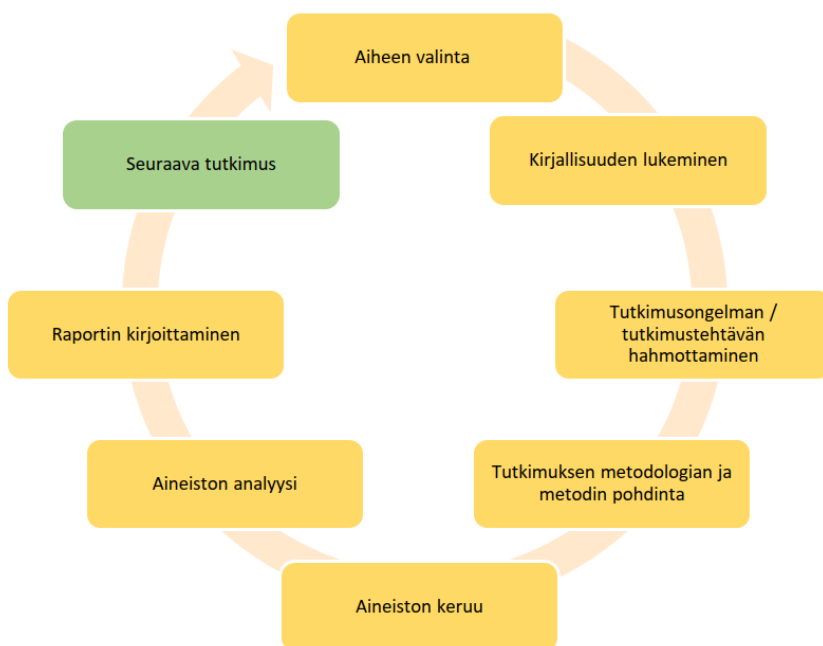
Toimintatutkimus on valittu tutkimusstrategiaksi tutkimuksen luonteen vuoksi. Tutkimuksessa yhdistetään käytäntö sekä tutkimustieto. Suoraa tutkimustietoa kyseisestä toimintaympäristöstä on erittäin vähän saatavilla, joten teoriaa on myös testattava käytännössä. Tämä menetelmä toimii pohjana ja ohjausrunkona läpi opinnäytetyön. Toimintatutkimus luo jatkotoimenpiteet ja kehityskaaren opinnäytetyön jatkolle.

2.5.2 Kvalitatiivinen tutkimussuuntaus

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimussuuntaus on toinen tutkimussuuntaus määrällisen, eli kvantitatiivisen, tutkimuksen rinnalla. Laadullisen tutkimuksen tunnusomaisia piirteitä ovat muun muassa pienempi tutkittava aineistomäärä, kuten haastattelut. Pienemmälle aineistomäärälle korostuu aineiston laatu. Laadullisen tutkimuksen yhtenä pääpiirteenä pidetään vastaamista kysymyksiin *miksi*

ja *millainen*. Yleistettävyyys kvalitatiivisella tutkimuksella on melko hyvä. Tutkimussuunnituksesta on kuitenkin huomioitava se, että tutkija toimii aineiston tulkitsijana ja riippuen tutkijan suhteesta tutkittavaan voi tutkimustulosta vääristää muun muassa aikaisemmin syntyneet olettamukset. (Tutkijan ABC 2015.)

Yleisimpiä kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumetodeja ovat kysely, haastattelu, havainnointi sekä erilaisista dokumenteista koottu tieto. Näitä menetelmiä voidaan käyttää joko itsenäisesti tai rinnakkain tutkittavan ongelman selvittämiseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 150.)



Kuvio 3. Laadullisen tutkimuksen tutkimus sykli (Tuomi & Sarajärvi 2018, 151, muokattu)

Laadullisen tutkimuksen valinta tutkimussuunnaksi

Laadullinen tutkimus soveltuu erinomaisesti löytämään vastauksia miksi- alkuisiin kysymyksiin sekä käsittelemään pienempiä aineistokokonaisuuksia. Vaikka kyselyt toteutettiin lähes koko organisaation tasolla, on kyselyihin vastanneiden osuus maltillinen, eikä täten vaadi kvantitatiivista tutkimusmenetelmän käyttöä. Opinnäytetyön yhtenä tarkoituksena on löytää juurisyitä virheiden synnylle ja keinoja sille, kuinka niitä voitaisiin välttää.

2.5.3 Haastattelut

Haastattelua käytetään yhtenä osana laadullista tutkimusta, kun halutaan selvittää, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän on tehnyt niin kuin on tehnyt. Eskola (1975) määrittelee haastattelun henkilökohtaiseksi haastatteluksi, jossa haastattelija esittelee suulliset kysymykset ja kirjaa ylös haastateltavan vastaukset. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 72.) Haastattelu voi olla joko täysin strukturoitu, jolloin kaikille haastateltaville esitetään identtiset kysymykset tai puolistrukturoitu, jolloin haastattelun aiheet määritetään etukäteen, mutta esitetyt kysymykset voivat poiketa keskenään. (Juholin 2022, 336.)

Haastattelun yhtenä etuna on sen joustavuus. Sekä haastattelija että haastateltava voivat esittää tarkentavia kysymyksiä ja poistaa näin väärinymmärryksiä. Haastattelija voi toistaa kysymyksiä ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Joustavuuteen liittyy myös kysymysten asettelu ja aikataulutus. Haastattelija voi itse vaikuttaa siihen, missä järjestyksessä kysymykset kysytään ja tarpeen tullen lisätä tai poistaa kysymyksiä. Haastattelun tarkoitus on saada mahdollisimman paljon tietoa irti halutusta asiasta. Haastattelun aikana haastateltava toimii samalla myös havainnoitsijana. Hänen on haastattelun aikana mahdollista kirjata ylös myös havainnot, joita hän tekee haastateltavasta, kuten äänenpaino, jolla haastateltava esittää tietty asian. Yksi haastattelun etu on mahdollisuus vaikuttaa haastateltaviin henkilöihin. Haastateltaviksi voidaan valita henkilöitä, joilla on tietoa tutkittavasta ilmiöstä tai aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 76.)

Haastattelun valinta tutkimusmenetelmäksi

Haastatteluissa keskitytään reklamaatioiden juurisyiden selvittämiseen ja tuottamaan tietoa siitä, millainen on projektien sisäisen viestinnän lähtötilanne. Reklamaatiot ja reklamaatioiden käsittely voi olla haastateltaville hieman haastava paikka. Tämän vuoksi haastatteluilla saadaan luotua ymmärrys siitä, ettei tutkimuksen tarkoitus ole löytää syyllistä vaan ongelmakohtia, jotka on tarkoitus korjata. Haastatteluiden aikana on mahdollista tehdä tarkentavia kysymyksiä ja on erittäin todennäköistä, että keskustelu laajenee alkuperäisestä suunnitelmasta. Näin on mahdollista saada sel-laista tietoa, joka olisi voinut jäädä kertomatta, mikäli selvitys olisi toteutettu vain kyselynä.

2.5.4 Kyselyt

Kyselyä käytetään, kun halutaan selvittää, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän on tehnyt niin kuin on tehnyt. Eskola (1975) määrittelee kyselyn tutkimusmenetelmäksi, jossa vastaaja täyttää hänelle esitetyn kyselylomakkeen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 77.) Paperinen kyselylomake on pisimpään käytössä ollut kyselymuoto. Sen rinnalle ovat nousseet sähköiset kyselylomakkeet, joita voidaan jakaa muun muassa sähköpostin välityksellä tai yrityksen intranetin sivuilla. Viime vuosina kyselyiden suosio on hieman laskenut, mutta kyselylomakkeelle on aineistonkeruussa oma paikkansa sekä käyttö-tarkoituksensa. Kehityksen myötä sähköiset kyselylomakkeet ovat yleistyneet. Kysymykset voidaan kohdistaa suoraan kyselyyn valituille henkilöille tai jakaa erilaisten sosiaalisten medioiden alustojen kautta. Yksi sähköisen kyselyn etu paperiseen kyselyyn verrattuna on kyselyn visuaalisuus. Kyselystä on helppo luoda miellyttävä ja monipuolinen. Muita sähköisen kyselyn etuja ovat nopeus, kyselyn saavutettavuus ja taloudellisuus. Sähköisen kyselyn hyvänä puolena on aineistonkeruun helppous. Tutkijalta jää muutama työvaihe, kuten kerätyn aineiston syöttö sekä litterointi välistä. Automaattinen vastauksen keräys vähentää myös inhimillisten virheiden määrää ja aineistosta muodostuu luotettavampi. (Valli 2015, 84–85.)

Onnistuneen kyselylomakkeen laatiminen vaatii taitoa. Kysymykset eivät saa olla johdattelevia eivätkä saa jättää tulkinnan varaa. Jos kysely on muotoiltu huonosti ja kysymykset ovat esimerkiksi johdatelleet vastaajia, vääristyvät saadut tulokset. Jotta heikkolaatuiselta kyselyltä vältytään, kannattaa kysely toteuttaa vasta siinä vaiheessa, kun tutkimuskysymykset ja -ongelma ovat selvillä ja teoriaan on perehdytty. (Valli 2015, 86.)

Kyselyn heikkoutena voi olla huono vastausprosentti ja vastausten huono laatu avoimissa kysymyksissä. Laadulliseen tutkimukseen heikko vastausprosentti ei niinkään vaikuta, koska siinä ei ole tarkoitus yleistää vastausten pohjalta. Niukkasanaisuuteen ja vastausaineiston niukkuuteen voi vaikuttaa vastaajien tiedonpuutteet tai tietämättömyys tutkimuksen aiheesta tai ilmiöstä. Tällöin ongelmaksi muodostuu se, saadaanko tutkimuksella vastauksia tutkittavaan ilmiöön. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 73.)

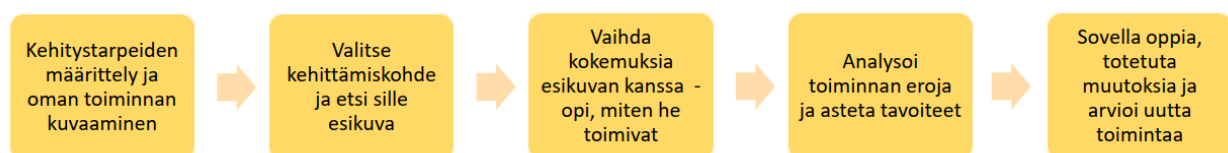
Kyselyn valinta tutkimusmenetelmäksi

Kyselystä muodostui käytetty tutkimusmenetelmä sen soveltuvuuden takia. Yleistä tilannetta karottaessa se toimii suurelle otannalle erinomaisesti. Tämän päivän teknologian avulla kyselyn lähettäminen tutkittaville on helppoa ja myös vastausmuistutusten lähetyks onnistuu ongelmitta. Mahdollisuus vastata kyselyyn anonyyminä tuo todennäköisesti lisää vastauksia ja ne ovat mahdollisesti myös suurempia vastauksia verrattuna siihen, jos kaikki vastauksen kerättäisiin haastatteluina. Huomioitavaa on myös se, että kysely lähetetään melko suurelle henkilöstölle, eikä haastattelu olisi ollut sen vuoksi toimiva menetelmä. Yhtenä merkittävänä tekijänä on kyselyn keräämisen helppous ja tehokkuus, samoin kyselyn vastausten analysointi.

2.5.5 Benchmarking

Termi *benchmark* juontaa juurensa englanninkielisestä termistä, jolla tarkoitetaan ennalta määritettyä vertailukohtaa maastossa. Tuohon vertailukohtaan suhteutetaan tehdyt mittaukset. Suomenkielisenä vastineena benchmarking-termille on esitetty muun muassa vertailukehittäminen, esikuva-analyysi tai kokemuksen siirto. Kaikilla näillä tarkoitetaan menetelmään, jossa opitaan järjestelmällisesti hyvältä esikuvalta. Aikaisemmin benchmarking tunnettiin yritystenvälisenä kehityksen kanavana, tänä päivänä menetelmää hyödyntävät niin julkiset kuin hyötyä tavoittelemattomat organisaatiot. (Vuorinen 2013, 158.)

Benchmarkingin tavoitteena on kerätä muilta yrityksiltä hyödyllisiä tietoja ja taitoja, joita on mahdollista hyödyntää omassa toiminnassa. Benchmarking-kehitystyö keskittyy pääsääntöisesti yhteen liiketoiminnan osa-alueeseen kerralla, kuten tuotantoprosesseihin tai laatuun. Menetelmän tarkoituksena ei ole kopioida toisen yrityksen toimintatapoja ja -menetelmiä, vaan soveltaa muilta opittuja asioita yrityksen omaan käytäntöön. (Vuorinen 2013, 158-159.) Benchmarking-prosessi on seuraavassa kuviossa.



Kuvio 4. Benchmarking-prosessi (Vuorinen 2013, 160, muokattu)

Benchmarkingin toteutus on jaettu neljään päälinjaan:

- *Sisäinen benchmarking* – Yrityksen sisäinen vertailu osastojen tai toimialojen välillä.
- *Kilpailijabenchmarking* – Yrityksen vertailu oman alansa parhaisiin osajiin. Jotta kilpailija-analyysi onnistuu, on taustalla oltava täysi luottamus yritysten välillä ja kehityksen on mahdollistettava molempien osapuolten hyötyminen.
- *Toiminnallinen benchmarking* – Yrityksen toimintatapojen vertailu oman alan ulkopuolisiin tekijöihin.
- *Toimialan benchmarking* – Yrityksen yritysryhmässä etsitään parhaita toimialakäytänteitä ja kehitetään koko toimialaa. (Vuorinen 2013, 159-160.)

Benchmarking-menetelmän valinta tutkimusmenetelmäksi

Benchmarking toimii erinomaisesti tämän kehittämistyön yhtenä menetelmänä. Benchmarking on mahdollista toteuttaa toimeksiantajayrityksessä sisäisesti. Projektien luonteeseen vaikuttavat muun muassa asiakkaat sekä toimintaympäristö. Tämän takia yrityksen sisäiset toimintatavat voivat erota toisistaan. Kun yleiset, koko yritystä koskevat toimintatavat ovat tunnetut, on helppo löytää eroja muun muassa projektikäytänteistä.

3 Viestintä

Sana viestintä tulee venäjänkielisestä sanasta *vest*. Vest tarkoittaa huhua, uutista, tietoa tai sanomaa. (Juholin 2006, 16.) Åberg (2000, 54) määrittelee viestinnän seuraavasti:

Viestintä on prosessi, tapahtuma, jossa merkityksen antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta.

Viestinnän tutkiminen on melko nuorta. Ensimmäiset tutkimukset on toteutettu 1920-luvulla Yhdysvalloissa. Vuosien saatossa on pyritty löytämään vastaus kysymykseen, mitä viestintä todellisuudessa on. Saatuja vastauksia ovat esimerkiksi, että viestintä on merkityksen luomista, tiedon vaihtamista sekä yhteyden rakentamista. Kaikkia edellä mainittuja asioita yritys tai organisaatio tarvitsee menestyäkseen tehtävissään. Viestintä sitouttaa yhteen määränpäiden saavuttamisen sekä mahdollistaa toiminnan jatkuvuuden. (Marjamäki & Vuorio 2021, 7.)

Viestintä on jotain, mitä me kaikki teemme koko ajan. Viestimme silloinkin, kun emme koe viestivämme. Viestinnän tärkeyttä organisaatiossa ja organisaatiolle ei voida liikaa korostaa. Viimeisimpien vuosikymmenten aikana organisaatioviestintä on mullistunut merkittävästä. Aikaisemmin tiedottaminen organisaatiossa oli yksisuuntaista, ylhäältä alas. Nykyään viestintä on kauttaaltaan vuorovaikutteista ja viestintää tapahtuu useisiin eri suuntiin. Viestintäkanavia ja mahdollisuuksia, muotoja sekä kohderyhmiä on enemmän kuin koskaan. (Marjamäki & Vuorio 2021, 7.)

Viestinnän ymmärtäminen organisaatiossa on tärkeää. Tunnistettaessa tehtävät, tavoitteet, määränpäättäjät ja vastuut, on työn tekeminen suorittavalla tasolla sekä työn johtaminen huomattavasti mielekkäämpää ja tehokkaampaa. Lisäksi on tärkeää ymmärtää organisaation sisäisen viestinnän nivoutuminen yrityksen arvoihin. Arvoja noudatetaan tietoisesti sekä tiedostamattomasti ja ne muokkaavat työyhteisön ajattelumallia. (Juholin 1999, 35.) Åbergin (1997, 261) mukaan viestinnän tärkeimpänä tehtävänä on sitoa yhteen ja selventää organisaatiolle visio eli tulevaisuuden tavoite, strategia, jolla tavoitteet saavutetaan ja arvot, jotka mahdollistavat tavoitteisiin pääsyn.

3.1 Viestinnän toimintaympäristön muutos

Ennen kuin voidaan tarkastella viestinnän johtamista tai sisäistä viestintää, on ensin tunnettava toimintaympäristö, jossa viestitään. Viestinnällisen toimintaympäristön muutokset vaikuttavat organisaatioon. Viestintäympäristön ja sen luomien haasteiden ja mahdollisuuksien hyvä tuntemus auttaa johtamaan viestintää. (Marjamäki & Vuorio 2021, 12.)

Åberg (2000, 18) kuvaa teoksessaan Viestinnän johtaminen osuvasti toimintaympäristön muutoksen menneiden vuosien ja vuosikymmenten aikana. Aiemmin oli rauhallisempaa ja viestinnällä oli tietty rytmi, jota sääтели postin kulku ja sen tulo oli ennakoitavissa. Nyt viestin kulku on erittäin nopeaa, reagointia odotetaan välittömästi ja odottamattomia viestejä saapuu mihin aikaan tahansa.

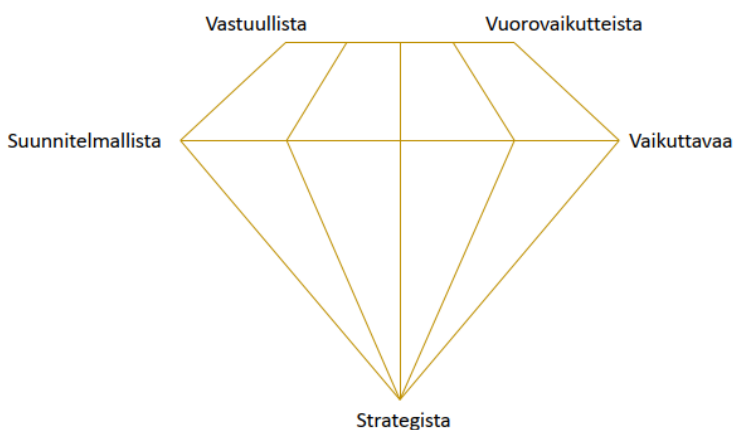
Tietoa on kaikkialla ja koko ajan saatavilla. Internet on mullistanut maailman ja mahdollistanut lähes rajattoman tiedon tarkastelun. Tietoa on saatavilla monesta eri lähteestä heti tai pienellä viiveellä, ilmaiseksi tai hyvin edullisesti. Tämä on mahdollisuus, mutta myös riski, koska oikea ja väärä tieto voivat sekoittua. Mahdollisuudet siis avaavat ovia, mutta samalla luovat suuria haasteita oikeanlaiselle ja oikeanlaatuiselle viestinnälle. (Marjamäki & Vuorio 2021, 36.)

Toimintaympäristön kohdatessa suuren murroksen, voidaan todeta, että vanhat mallit, teoriat sekä teokset ovat aikansa eläneitä ja näiden tilalle tarvitaan uudet toimintatavat (Åberg 2000, 21). Kirsi Pihla kiteyttää Rytmihäiriö-teoksessaan, mitä käy, jos pysytään kiinni menneissä ja vanhoissa opeissa. Piha kuvaa tilanteen seuraavasti: *Rytmihäiriö syntyy, kun ihmiset, yritykset ja organisaatiot yrittävät toimia vanhoilla työkaluilla modernissa tilanteessa.* (Piha 2015, 15.)

3.2 Viestinnän johtaminen

Kaikki viestivät, mutta vain harva johtaa. Viestintä itsessään eroaa organisaation normaaleista toimintaympäristöistä, joten siksi viestinnän johtamista tarkastellaan omana kokonaisuutena. Organisaatiossa viestintää toteutetaan kaikkialla ja joka puolella. Viestintä ei rajoitu pelkästään viestintätiimiltä tulevan tiedon jakoon läpi organisaation, vaan jokainen työntekijä viestii omalta osaltaan sidosryhmille sekä projektiorganisaatiolle. Viestinnän johtaminen ei rajoitu viestintätiimiin vaan kattaa koko organisaation viestinnän. (Marjamäki & Vuorio. 2021, 43–45.)

Viestinnän johtaminen ei saa keskittyä vain jäävuoren huippuun, vaan katsontakannan pitää kattaa koko organisaatio ja sen riskit sekä mahdollisuudet. Viestiminen itsessään on operatiivinen tapahtuma, mutta sen johtaminen ei ole operatiivista, vaan strategista. Viestinnän strategisella johtamisella tarkoitetaan sitä, että johtamisella on selkeä päämäärä ja tavoite. Johtaminen on suunnitelmallista ja johdonmukaista. Onnistumisia arvioidaan ja tarvittaessa vaihdetaan suunnitelmaa, jotta päämäärä saavutetaan. Strategisen johtamisen malli esitetään viestinnän johtamisen timantissa (ks. kuvio 5). (Marjamäki & Vuorio 2021, 24-25.)



Kuvio 5. Viestinnän johtamisen timantti (Marjamäki & Vuorio 2021, 26, muokattu)

3.3 Sisäinen viestintä

Yrityksen menestymisen peruspilarina on vahva ja ammattimainen sisäinen viestintä eli tiedonkulku organisaatiossa on onnistunutta. Laadukas sisäinen työyhteisöviestintä sekä sisäinen projektiviestintä muun muassa nostattavat yhteenkuuluvuutta, lisäävät yhteisöllisyyttä sekä avoimutta ja mahdollistavat niin työntekijöiden kuin yrityksenkin kehittymisen. Sisäisen viestinnän tärkeyttä ei voida liikaa korostaa, mutta monesti huomataan, että sen tärkeys pääsee unohtumaan syystä tai toisesta työskentelyn aikana. (Åberg, 1997, 11–12.)

Kaikkien organisaatioiden toiminta perustuu tiedon siirtämiseen sekä vaihtamiseen niin organisaation sisällä sekä organisaatiosta ulospäin (Hämäläinen 2011, 4). Muutosten myötä viestinnän rajat ovat hämärtyneet. Voidaan jopa todeta, että ulkoinen on sisäistä ja sisäinen on ulkoista viestintää. Tällä tarkoitetaan sitä, että viestiminen tapahtuu siellä missä ihmiset ovat. Tästä yhtenä esimerkkinä ovat sosiaalisen median tilit tai erilaiset pikaviestiryhmät. Viestinnän tyyli on kokenut myös muutoksen, jonka seurauksena sisäisen ja ulkoisen viestinnän tyylit ovat alkaneet muistuttamaan toisiaan. (Marjamäki & Vuorio. 2021, 22.)

Juholinin (1993) mukaan, sisäinen viestintä on laaja käsite, joka kattaa kaiken johtamisesta esimiestyöhön, työntekijöiden sitouttamiseen ja motivoimiseen saakka. Sisäistä viestintää käsitellään runsaasti henkilöstöjohtamisen teoksissa, joissa sisäisestä viestinnästä käytetään toisia nimityksiä. Organisaation sisäisestä viestistä voidaan käyttää nimitystä yhteisöviestintä. Yhteisöviestintää on toteutettu siitä saakka, kun organisoitua toimintaa on harjoitettu. (Åberg 1997, 222; Juholin 1999, 13.)

Vuosikymmeniä sitten työympäristöissä vallitsi yksipuoleinen katsonta kanta; töihin tultiin - töitä tehtiin ja lähes kaikki tarpeelliseksi koettu viestintä tuli johtoportaalta. Asioita ei niinkään kyseenalaistettu. Nykyään työntekijät ovat valveutuneempia. Heitä kiinnostaa missä mennään, mitkä ovat tulevaisuuden näkymät, mitä muutoksia on näköpiirissä ja vaikuttavatko ne omaan työn tekemiseen. Tämä murros yhteisöviestinnässä tapahtui 1990-luvun loppupuolella. Organisaation sisäinen viestintä on nostanut päätänsä ja tullut jäädäkseen. (Juholin, 1999, 46.)

3.4 Viestintästrategia ja strateginen viestintä

Strategia sana tulee kreikan sanasta *strategos*. Strategialla tarkoitetaan tulevaisuuden suunnitelmaa ja tulevaisuudessa haluttuihin päämääriin pääsemistä dynaamisesti. (Juholin 2006, 64.) Strategia-käsite voidaan pelkistää ajatukseen: mikä on tavoite, kuinka tavoite saavutetaan ja mitä tavoitteiden saavuttamiseen tarvitaan. Strateginen viestintä on tullut jäädäkseen 2000-luvulla, kun viestinä alkoi levitä laajalle yhteiskunnan eri alueille. (Juholin 2022, 41, 81.) Kamenskyn (2010, 13) mukaan strategia-termiä käytetään kaikista eniten liiketoiminnan johtamisessa sekä kehittämistyössä, mutta samalla se on kaikista eniten väärin ymmärretyin termi.

Strateginen viestintäajattelu luo tavoitteet viestinnälle. Tavoitteiden asettaminen on monesti koettu haasteelliseksi viestinnän luonteesta johtuen ja niin sanottu tartuntapinta on uupunut. Tavoite voidaan liittää koskemaan esimerkiksi palvelun määrää tai laatua. Asetettujen tavoitteiden suhteen, tärkeintä on muistaa itse tavoite ja tahto saavuttaa nimetty tavoite. (Juholin 2006, 101.) Strategia itsessään voidaan kokea turhanpäiväisenä organisaatiojargonina toteuttavassa portaassa. Tämän vuoksi on erittäin tärkeää, että strategia on ymmärrettävä sekä näkyvä ja sitä toteuttamalla on saatava vastinetta. (Juholin 2022, 82.)

Strateginen viestintä nivoutuu vahvasti viestintästrategiaan. Juholin määrittelee viestintästrategian seuraavasti:

Viestintästrategia muodostuu niistä toimintaa yhdensuuntaistavista määrittelyistä, valinnoista ja tavoitteista, joita soveltamalla ja toteuttamalla yhteisö menestyy nyt ja tulevaisuudessa. Se tapahtuu hyödyntämällä viestintäresurssia mahdollisimman hyvin. Strategiassa pääpaino on tulevaisuudessa. (Juholin 2006, 65.)

Viestintästrategia perustuu koko yrityksen strategiaan sekä kehityssuunnitelmiin eli yritykselle määritetty *punainen lanka*, visiot ja tavoitteet luovat pohjan yrityksen viestintästrategialle. Strategian tarkoituksena on huomioida vallalla olevat trendit sekä mukautua yhtäkkisiin muutoksiin. (Juholin 2022, 77–78.) Yrityksen strategiaa päivitettäessä päivittyy myös viestinnälle luotu strategia. Käsitteenä viestintästrategia voi tuntua kaukaiselta, eikä sen tarkoitusta ymmärretä täysin. Sana voidaan korvata myös arkikielisemmällä termillä, kuten viestinnän suuntaviivat tai viestinnän pelisäännöt. Käytännössä voidaan todeta, että viestintästrategia toimii ohjeena jokapäiväiselle viestinnälle. Se

luo yhteiset tavoitteet, valinnat ja määrittelyt, joita soveltamalla työorganisaatio kommunikoi sidosryhmien kanssa sisäisesti ja ulkoisesti. On siis tärkeää, että strategia esitetään selkeässä ja ymmärrettävässä muodossa, jotta jokainen organisaation jäsen osaa tulkita sitä, eikä mahdollisuuksia virhetulkinnolle jää. (Juholin 2006, 65–66, 101.)

Viestintästrategiat voidaan jakaa neljään päätyyppiin suhtautumisen mukaan:

- *Klassinen viestintästrategia* pohjautuu suoraan organisaatiostrategiaan. Vähimmäisvaatimuksena on esittää viestinnän nykytilan kuvas sekä seuraavan strategiakauden haasteet. Tarkoituksena on seurata ja mitata viestinnän vaikuttavuutta.
- *Laajennettu viestintästrategia* pohjautuu pitkälti klassiseen viestintästrategiaan. Lisänä strategiassa on otettu huomioon sidosryhmien sekä yhteiskunnan luomia vaatimuksia, paineita sekä odotuksia. Strategia sisältää monipuolia strategisia määrittelyitä viestinnälle. Tämän takia strategiaa tulee tarkistaa vuosittain ja luoda se koskevaksi 2–3 vuoden ajanjaksoa.
- *Ketterä viestintästrategia* on nimensä mukaan ketterä toimintamalli. Organisaation tavoitteista muodostuu visio, joka antaa raamit toimimiseen, mutta mahdollistaa älykkäät valinnat ja nopean reagoinnin. Strategian lähtökohtana ovat jatkuvat muutokset ja epävarmuus. Ketteryys tuo mukaan jatkuvan kehittämisen mallin, mikä tarkoittaa sitä, että korjaavia toimenpiteitä tehdään koko ajan. Tämän viestintästrategian heikkoudeksi voi muodostua liiallinen muutos ja niin sanottu vauhtisokeus, realiteetit häviävät.
- *Ei mitään strategiaa* juontaa juurensa siitä näkemyksestä, että organisaatiostrategia on tarpeeksi laaja ja toimii samalla viestintästrategiana. Osa yrityksistä pärjää ilman kirjoitettua viestintästrategiaa. Ongelmia muodostuu, jos vastaan tulee yllättävä tilanne, eikä tiedetä kuinka reagoida. (Juholin 2022, 82–88.)

3.5 Projektiviestintä

Suunnitteluprojekteissa työskentelee aina tiivis projektiryhmä. Projektin koosta riippuen henkilöitä voi olla muutamasta henkilöstä useampaan kymmeneen henkeen. Projektin ympärillä työskentelevä projektiryhmä tarvitsee selkeät ja tehokkaat viestintätavat sekä -järjestelmät. Onnistunut viestintä takaa resurssien mahdollisimman tehokkaan hyödyntämisen, vähentää epäselvyyksiä sekä epäonnistumisia. Onnistunut projektiviestintä vähentää myös suunnittelukatkoksia, kun jokainen suunnittelija tietää tarkalleen missä ollaan menossa, mitä pitää tehdä ja mitä keneltäkin odotetaan. (Mäntyneva 2016, 111.)

Projektihallinnan yhtenä keskeisimpänä tekijänä on onnistunut projektiviestintä. Projektiviestinnän tärkeyttä ei voida liikaa korostaa. Projekteissa on suuri määrä eri sidosryhmiä, niin sisäisiä kuin ulkoisia. Jokainen sidosryhmä tulee pitää ajan tasalla projektiin liittyvissä asioissa, kuten suunnitelmassa, muutoksissa, päätöksissä sekä tuloksissa. Suurin osa ongelmista projektinhallissa juontaa juurensa puutteellisesta viestinnästä. (Mäntyneva 2016, 111.)

Projektiviestintä, kuten tavallinen jokapäiväinen viestintä, tukee yhteistyötä. Tämän takia parhaisiin tuloksiin projektissa päästään, kun viestintä läpi projektin on suunniteltua sekä koordinoitua eli johdettua toimintaa. Viestinnän määrä on nykyään valtava. Tämän takia on tärkeää kiinnittää projektiviestinnässä huomiota viestin erottumiseen niin sanotusti turhasta tiedosta. On myös tarpeellista varmistaa, että tieto on saavuttanut kuulijakunnan ja se on ymmärretty oikein. (Mäntyneva 2016, 112.) Haasteita viestin ymmärtämiseen tuo muun muassa käytetty kieli monikulttuurisessa työympäristössä. Viestitäänkö vain yhdellä kielellä vai sallitaanko useamman kielisyyden käyttö projektin aikaisessa viestinnässä. (PMI 2017, 682.)

Projektiviestintä kattaa tiedonsiirron ja näkemysten vaihtamisen niin projektiryhmän sisällä eli sisäisen projektiviestinnän kuin asiakkaiden suuntaan tapahtuvan eli ulkoisen projektiviestinnän. Projektiviestinnällä on useita eri tarkoituksia projektin aikana. Alla on lueteltu muutamia eri päätoimia projektiviestinnälle:

- Saatetaan projekti kohti tavoitteita.
- Mahdollistetaan kaikkien sidosryhmien yhteisymmärrys ja luodaan pohja yhteiselle projektin läpiviennille sekä keskustelulle.
- Saadaan projektissa toimivat henkilöt motivoitua ja sitoutettua projektiin.
- Tuodaan projektin vaiheet ja haasteet näkyviksi sekä mahdollistetaan projektin seuranta.
- Mahdollistetaan projektin jälkeiset lessons learned hetket.
- Saatetaan projektin aikainen tieto ja toteutukset loppukäyttäjien tietoon, annetaan käyttökohteet. (Kauppinen, Nummi & Savola 2012, 307.)

Projektiviestinnän johtamisesta ja onnistumisesta vastaa pääasiassa projektipäällikkö. Projektipäällikkö toimii projekteissa esimiehenä, neuvottelijana, myyjänä, asiantuntijana, tiedottajana sekä tiilaajana. Kaikki nämä roolit linkittyvät tiiviisti viestintään. Projektiviestintä ei kuitenkaan ole vain projektipäällikön vastuulla, vaan viestinnän oikeus on kaikilla, niin myös projektiryhmän jäsenillä. Täten jokaisella projektitiimin jäsenellä on oma roolinsa ja vastuualueensa projektin tiedonsiirrossa. Tämän vuoksi täytyy olla ohjeistus, joka tukee viestintätoimia. Projektin edetessä se, kuinka viestintä

hoidetaan virallisesti ja epävirallisesti, vaikuttaa projektin sisäiseen ilmapiiriin. Läpinäkyvä viestintä läpi projektin on kaiken A ja O. (Mäntyneva 2016, 113; Pelin 2020, 266–267.)

Heikko viestintä projektin johdon suunnalta vaikuttaa paljon projektin onnistumiseen. Avoin ja suora viestintä projektiorganisaatiossa vähentää sekaannuksia ja varmistaa, että kaikki työntekijät ovat samalla sivulla projektista. Onnistunut projektiviestintä varmistaa laadukkaat työskentelytulokset ja pitää tiimin oikeilla urilla saavuttaakseen menestymisen. Ilman laadukasta projektinjohdollista viestintää voidaan kohdata seuraavia haasteita:

- Projektille asetettua tavoitetta ei ymmärretä tai se väärinymmärretään.
- Työntekijät kokevat, ettei heillä ole vaikutusmahdollisuuksia. Tämän seurauksena työnlaatu heikkenee.
- Projektille asetettuja määräaikoja ei saavuteta.
- Projektiorganisaatio kohtaa sisäisiä haasteita ja ristiriitoja.
- Tuottavuus heikentyy. (How to overcome communication challenges in project management 2021)

Projektiviestinnässä kohdataan jonkin verran haasteita ja esteitä. Ne kaikki eivät johdu viestijästä itsestään. Vaikka projektiviestintä olisi kuinka aktiivista, oikein aikataulutettua ja oikeille ihmisille kohdennettua, voi vastaanottajapuoli ymmärtää viestin eri tavalla kuin se on alkuperäisesti tarkoitettu. Mäntynevan (2016, 113) mukaan väärinymmärryksiä syntyy seuraavista syistä:

- Vastaanottaja on kiireellinen eikä sisäistä viestiä.
- Viesti vääristyy matkalla lähettäjältä vastaanottajalla tahattomasti.
- Viesti ei koskaan tavoita tarkoitettua vastaanottajaa.

Viestinnän ongelmia muodostuu myös projektiorganisaation sisäisille ja ulkoisille rajapinnoille. Rajapinnoille syntyy usein piilevistä syistä johtuvia ennakko-odotuksia, jotka vaikuttavat eri tahojen suhtautumiseen kyseiseen projektiin. Rajapintoihin liittyy myös toimintakulttuurisia eroja, kuten esimerkiksi niin, että viestinnän tyyli voi toisaalla olla erittäin rentoa ja avointa kun toisaalla se on kyräilevää ja salailevaa. Teknisellä puolella esiintyy usein liiallisia olettamuksia siitä, että vastaanottaja ymmärtää vaativan ammattitermistön. Tyypillisimmiksi rajapinnoiksi Mäntyneva (2016, 113) nimittää seuraavat:

- *Organisaatioiden väliset rajapinnat*
- *Organisaation sisäisten toimintojen ja osastojen väliset rajapinnat*
- *Saman toiminnon sisäisten tiimien väliset rajapinnat*
- *Virtuaalitiimien jäsenten väliset rajapinnat*

Ulkoisen ja sisäisen viestinnän lisäksi projektiviestintä pitää sisällään suullisen ja kirjallisen tiedon- jaon. Merkittävämpiä tuotoksia ja välineitä projektiviestinnässä on esitetty seuraavassa kuviossa (ks. kuvio 6). Jokainen kuvion osa on erittäin tärkeässä roolissa projektikokonaisuudessa, eikä min- kään osan vaikutusta saa aliarvioida.



Kuvio 6. Projektiviestinnän keskeisiä välineitä ja tuotoksia (Kauppinen ym. 2012, 308, muokattu)

3.6 Projektin viestintäsuunnitelma

Projektin alkuvaiheen yksi tärkeimmistä tehtävistä on laatia projektille viestintäsuunnitelma. Se luo rungon ja raamit projektissa käytävälle tiedonsiirrolle. Viestintäsuunnitelma voi olla joko itsenäinen

dokumentti tai se voi sisältyä osaksi projektisuunnitelmaa. (Kauppinen ym. 2012, 307.) Mitä suurempi projekti on, sitä enemmän on myös sidosryhmiä ja sitä enemmän projektissa on viestittävää. Tällöin suositellaan, että viestintäsuunnitelmasta tehdään omaa itsenäinen dokumentti. Nykyaikaisessa virtuaali- ja etätyöskentely mallissa on entistä tärkeämpää suunnitella viestintä huolella. Tämä vie todennäköisesti enemmän aikaa kuin aikaisemmin, mutta vaikuttaa suuresti projektien onnistumiseen. (PMI 2017, 333.)

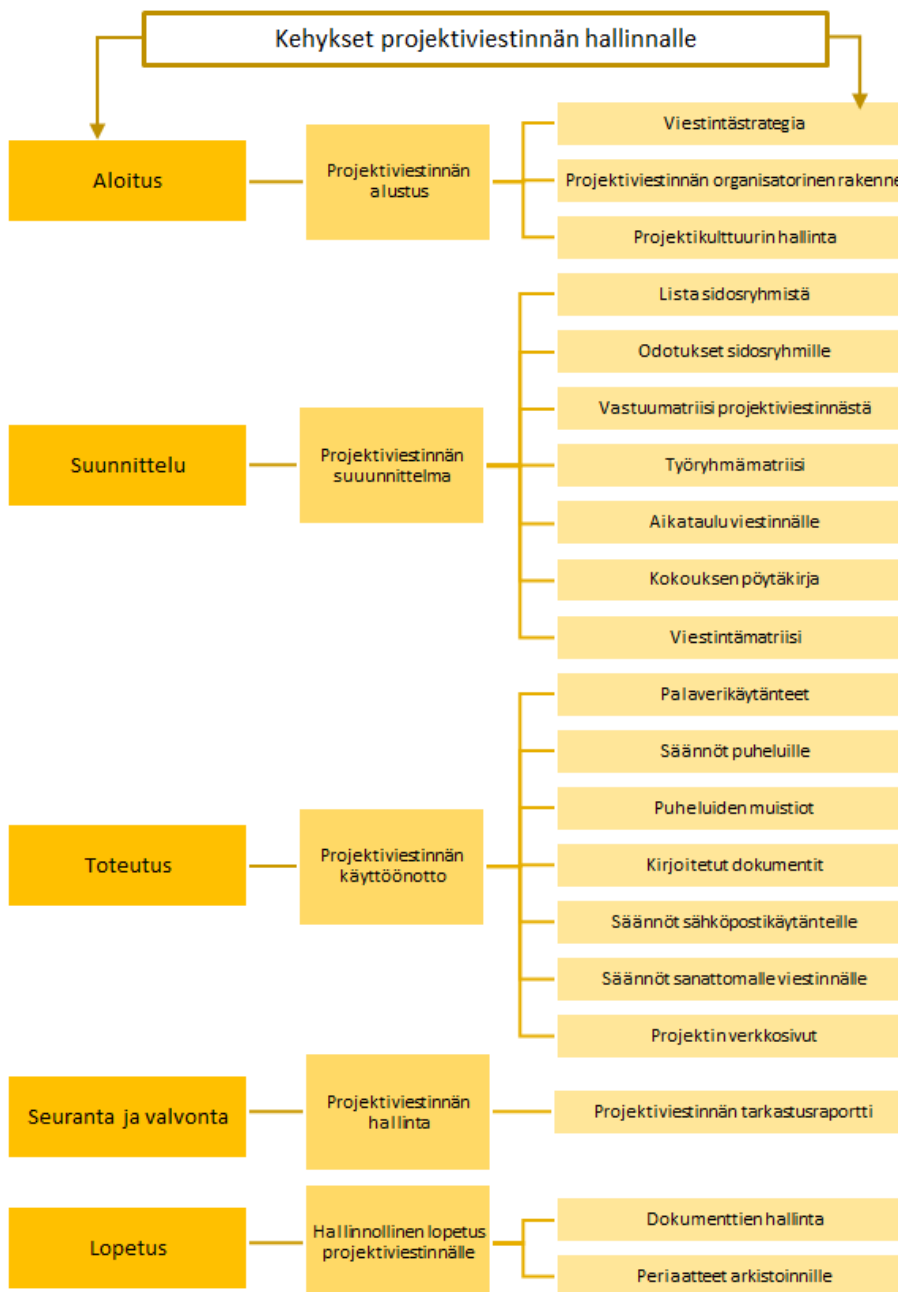
Viestintäsuunnitelmasta on mahdollista luoda viestintäsuunnitelmapohja, jota muokataan ja täydennetään jokaiselle projektille sopivaksi. Tärkeintä viestintäsuunnitelmassa on muistaa selkeys, kuka viestii ja kenelle, milloin viestiminen tapahtuu, mitä tietoa jaetaan ja mitä viestintäkanavaa hyödynnetään. (IPMA 2015, 144.) Kuviossa 7 on esitetty tiivistelmä viestintäsuunnitelman rungosta.

Tausta	<ul style="list-style-type: none"> •Kuvataan projektin lähtötilanne, projektin tavoitteet ja liittyminen esimerkiksi laajempaan kokonaisuuteen organisaatiossa, toimialalla, yhteiskunnissa tms.
Viestittävät asiat sekä viestintäkanavat	<ul style="list-style-type: none"> •Tuodaan julki kaikki projektin aikana viestittävät asiat •Kanavat, joita voidaan hyödyntää
Avainsidosryhmät	<ul style="list-style-type: none"> •Eritellään sidos- ja kohderyhmät sekä tahot, jopa henkilöt, jotka ovat keskeisiä projektin onnistumiselle, sekä heidän odotuksensa ja oikeutuksensa saada tietoa ja vaikuttaa
Pelissäannot	<ul style="list-style-type: none"> •Viestinnän pelissäannot ja rajoitukset
Välttämättä vaikutukset & tavoitteet tulevaan	<ul style="list-style-type: none"> •Millaisia välittömiä vaikutuksia tavoitellaan ja milloin (tietäminen, asenteet, kiinnostus, sitoutuminen, toiminta)? •Millaisia pidemmän aikavälin muutoksia, aineellista ja aineetonta vaikuttavuutta, tavoitellaan ja keille (organisaatiolle, kuluttajille, kansalaisille, yhteiskunnalle)?
Toimenpiteet	<ul style="list-style-type: none"> •Keskeiset toimenpiteet, toimijat ja viestintävastuut projektin eri vaiheissa •Viestinnän kanavat ja yhteistyöalustat sekä yhteys emo-organisaatioon tai -organisaatioiden viestintään •Projektissa syntyvät dokumentit, niiden tallennus projektin aikana ja projektit päättyttyä
Ajoitus	<ul style="list-style-type: none"> •1. Vaihe, 2. Vaihe, 3. Vaihe, raportointi, lopetus, jälkihoito ja jatkotoimet •Milloin viestitään ja kuinka usein (viestinnän tiheys)
Budjetti	<ul style="list-style-type: none"> •Kuinka paljon resursseja, kuten rahaa, aikaa henkilöitä on käytettävissä
Arviointi	<ul style="list-style-type: none"> •Mittarit projektin eri vaiheisiin, loppuarviointi •Projektin jatko tai seuraavat vaiheet

Kuvio 7. Tiivistelmä projektiviestinnän suunnitelmasta (Kauppinen ym. 2012, 310; Juholin 2006, 118, 131; Marjamäki & Vuorio 2021, 65, muokattu)

Samáková, Šujanová ja Koltnerová (2013) ovat luoneet tutkielmassaan rungon projektiviestinnälle ja viestintäsuunnitelmalle. Tämä sisältää yhdistelmän eri kommunikointimetoja, -työkaluja sekä -tekniikoita, jotka mahdollistavat projektiviestinnän onnistumisen. Laadukas viestintäsuunnitelma

ei takaa viestinnän onnistumista. Suunnitelmaa on analysoitava ja päivitettävä jatkuvasti. Tärkein asia on, että viestintää hallitaan. Tarkempi kuvaus projektiviestinnän hallinnasta on esitetty kuviossa 8. Kuviosta selviää samalla myös viestintäsuunnitelman pääkohdat. (Samáková, Šujanová and Koltnerová 2013)



Kuvio 8. Kehys projektiviestintään (Samáková, Šujanová and Koltnerová 2013, muokattu)

Viestinnän mittaaminen ja sille asetetut mittarit luovat pohjan viestinnän kehittämiseksi. Käytettävien mittareiden määrittäminen ei itsessään riitä, vaan ensin on tunnistettava tavoitteet, jotka halutaan saavuttaa. Tavoitteiden määrittämisen jälkeen voidaan toteuttaa mittaaminen. Barcelonan

periaate tukee tätä ajattelua. Barcelonan periaatteen on luonut kansainvälinen instituutio International Association for Measurement & Evaluation of Communication (AMEC). Periaatteen keskeisimmät kohdat:

- Tavoitteet on asetettava ennen kuin viestintää voidaan mitata ja arvioida.
- Mittaamisen ja arvioinnin tarkoituksena on tunnistaa tulokset, tuotokset sekä niihin kohdistuvat mahdolliset vaikutukset.
- Tulokset ja vaikutukset tulee analysoida sidosryhmien ja organisaation näkökulmasta.
- Mittaaminen on toteutettava sekä laadullisesti että määrällisesti.
- Mainosarvo (AVE = advertising value equivalent) ei toimi viestinnän arvon mittarina.
- Viestinnän kokonaisvaltainen mittaaminen kattaa kaiken olennaisen viestinnän. Sisältäen online- ja offline-kanavat.
- Mittaamisen perustana toimii puhdas rehellisyys sekä läpinäkyvyys. (Marjamäki & Vuorio 2021, 86-88.)

Mittareita määrittäessä on tärkeää analysoida tavoitteiden tärkeydet ja vaikuttavuudet. Jokaista viestinnän kohtaa ei ole järkevä mitata. Viestintäsuunnitelmassa voi esiintyä kohtia, jotka eivät ole mitattavissa. Nämä kohdat on joko päivitettävä mitattavaan muotoon tai jätettävä mittaaminen toteuttamatta. Yleisesti käytettynä mittaamisen malli on SMART. Malli on esitetty ensimmäistä kertaa vuonna 1981 ja sen periaatteet soveltuvat erinomaisesti käytäntöön. Viestintäsuunnitelmaa laatiessa on hyvä tarkastella samalla SMART-mallia. Mallin nimi muodostuu englanninkielisistä sanoista:

- S specific - tarkkaa
- M measurable -mitattavaa
- A achievable - saavutettavissa olevaa
- R relevant - olennaista
- T time-bound - aikaan sidottua

SMART-mallin lisäksi on monia muita menetelmiä toteuttaa mittaamista. Monet mittarit pohjautuvat yritysmaailman tuloksellisuuden analysointiin, mutta mallit taipuvat erinomaisesti viestinnän mittaamiseen. Osa mittareista määrittää tiukemmat reunaehdot mittaamiseen ja osa toimii yksinkertaistetusti. Yksinkertaisen mittarin on laatinut John Doerr. Mittarista käytetään nimitystä OKR. Nimitys tulee sanoista *object* eli tavoite ja *key results* eli keskeiset tulokset. (Marjamäki & Vuorio 2021, 88-90.)












Viestintäsuunnitelman muodosta ei ole tarkkaa määritelmää. Suunnitelman on oltava sellainen, jossa saadaan esitettyä viestinnälliset kohdat selkeästi ja mahdollisimman laajasti. Esimerkiksi projektin luonne ja projektin kesto ovat asioita, jotka vaikuttavat viestintäsuunnitelman laadintaan. Seuraavat kuviot ovat mallipohjia sisäisen projektiviestinnän viestintäsuunnitelmasta. Raporttimuotoinen projektinviestintäsuunnitelma (ks. kuvio 9) on laajempi kokonaisuus, jossa viestinnällisiä tapahtumia avataan laajemmin sanallisesti. Tämä pohja toimii hyvin laajemmissa sekä korkeamman riskin omaavissa projekteissa. Raporttimuotoisen suunnitelman tueksi voidaan laatia matriisi-muotoinen viestintäsuunnitelma (ks. kuvio 10). Matriisi on kevyempi kokonaisuus, joka esimerkiksi toimii itsenäisesti pienemmissä sekä suuremmissa projekteissa tai kuukausi-aikataulutetussa viestinnässä (PMI 2017, 284). Matriisi voi toimia myös selkeyttävänä osana raporttimuotoiselle viestintäsuunnitelmalle.

VIESTINTÄSUUNNITELMA				Dok.nro - versionumero		VIESTINTÄSUUNNITELMA				Dok.nro - versionumero	
Laatija /xxx pp.kk.vvvv				Luottamuksellinen		Laatija /xxx pp.kk.vvvv				Luottamuksellinen	

Projektin numero ja nimi		Toiminta	
Päivämäärä	pp.kk.vvvv, klo xx:xx	Vastuu	Aikataulu
Paikka			
Aihe	Projektin sisäisen viestinnän viestintäsuunnitelma		
Laatija	Nimi Puumerkki Yritys		
Projektin jäsen, lukeutunut	Nimi Puumerkki Yritys		
Jakelu			
Liitteet			
Revisio			

Toiminta		Toiminta	
Vastuu	Aikataulu	Vastuu	Aikataulu
1 Tiedonsiirto myynnistä		9.3 Viestinnän aikataulu	
2 Projektinjohtoon ja valvojan välinen kommunikointi		10 Vastuut	
3 Projektinjohtoon ja laskuttajan välinen kommunikointi		11 Resurssit	
4 Projektinjohtoon ja laatuvastaavan välinen kommunikointi		12 Mittarit ja seuranta	
5 Projekti lyhyesti		12.1 Mittarit	
6 Viestinnän tavoite ja mittarit		12.2 Seuranta	
7 Kohde- ja sidosryhmät		12.3 Johtopäätökset (voidaan kirjata projektin lopussa)	
7.1 Kohderyhmät		13 Viestintäsuunnitelman päivittäminen	
7.2 Sidosryhmät		14 Jotain muuta	
7.3 Vuorovaikutus kohde- ja sidosryhmien kanssa			
8 Toimenpiteet (tarve)			
9 Viestinnän kanavat, keinot ja aikataulu			
9.1 Viestinnän kanavat			
9.2 Viestinnän keinot			

Kuvio 9. Raporttimuotoinen viestintäsuunnitelma

Viestintäsuunnitelma										Dok.nro. -versionumero Laatija pvm pvm - rev. nro
 Toimenpide / tehtävä	 Ajankohta	 Prioriteetti	 Tavoite	 Kohderyhmä	 Kanavat	 Vastuuhenkilö	 Resurssit	 Tila	 Jatkotoimenpiteet	 Mittarit
Kick-off palaveri	7.2.2023	High	Koota projektiryhmä ja aloittaa projekti	-Projektiorganisaatio -Valvoja	Teams tiimi	Projektipääliikö	Pääsuunnittelijat	Done		Lähtötietojen selkeys
Kuukausiraportti helmikuu	18.3.2023	Medium	Projektin tilan siirto asiakkaalle	Asiakas	Sähköposti	Projektipääliikö	Pääsuunnittelijat + projektipääliikö	Working on it		
Suunnittelupalaveri viikottainen	1.2.2023	Medium	Koota projektiryhmä kokoukelle käydä läpi suunnittelun tila	Projektiorganisaatio	Teams tiimi	Projektipääliikö		Working on it	Jatkuu viikottain	Epäselvyyksien väheneminen
Tarjouspyyntö pumpu	15.3.2023	Low	Tarjouspyyntö pumpusta	Pumpputoimittajat x ja y	Sähköposti	Prosessisuunnittelija		Stuck		

Kuvio 10. Suppea viestintäsuunnitelmamatriisi

3.7 Projektiviestinnän nykytilanne

Tutkittua tietoa organisaatioiden viestinnästä ja viestinnän tilasta löytyy runsaasti. Kuitenkaan projektiviestintää ei ole juurikaan tutkittu tämän kehitystyön toimintaympäristön kaltaisissa ympäristöissä. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi niin Suomessa kuin ulkomaillaakin tehtyjä tutkimuksia projektiviestinnästä.

Korhosen (2008) Energiakolmio Oy:lle tekemässä tutkielmassa selvitettiin sisäisen viestinnän tilaa sekä luotiin kehityskohteet. Tutkielmasta selvisi, että johdon mielestä suurimmat puutteet olivat viestinnän suunnittelemattomuus sekä tiedotuksen heikko toteutus. Henkilöstö puolestaan koki puutteelliseksi tiimien välisen viestinnän sekä palautteen ja kiitoksen saamisen. Palaverikäytännöissä esimerkiksi muistioiden tallennuspaikat koettiin ongelmallisiksi. Yritykseltä puuttui selkeä viestintäsuunnitelma niin sisäiseen kuin ulkoiseen viestintään. Yrityksen kehityksen ja laajentumisen myötä viestintäsuunnitelman toteuttamiselle ei ollut löytynyt aikaa. (Korhonen 2008, 43-49, 71-75.)

Juurisen (2016) korvauspalveluyritykselle tekemässä tutkielmassa nousi esiin tarpeet sisäisen viestinnän kehittämiseksi. Tutkielmassa selvisi, että eniten viestintään tyytymättömiä olivat pisimpään yrityksessä työskennelleet ihmiset. Positiivisina asioina esille nousi työhön liittyvän tiedon löytäminen sekä tiedon laatu ja määrä. Ongelmiksi muodostui tiedon viestinnän avoimuuden puute, turhan tiedon liiallinen määrä sekä viestinnän puutteet eri toimipisteiden välisessä viestinnässä. (Juurinen 2016, 40-43.)

Hintikka (2015) tutki diplomityössään vaneritehtaan sisäisen viestinnän kehittämistä. Esille nousi pääsääntöisesti positiivinen näkemys tehtaan sisäistä viestintää kohtaan. Parannuskohteiksi valikoitui kaksisuuntaisen viestinnän kehittäminen toimihenkilöiden ja työntekijöiden välillä sekä palautteenannon kehittäminen. Yrityksen tavoitteissa sekä strategiassa oli havaittavissa viestintäpuutoksia, eikä kokonaiskuva ollut selkeä. Tyytyväisyys tehtaan sisäiseen viestintään vaihteli huomattavasti eri osissa tehdasta. Viestinnän esteiksi tutkimuksessa nousivat puutteelliset työkalut sekä ajan puute. (Hintikka 2015, 81-83.)

Slovakialaisessa tutkimuksessa vuodelta 2013 paljastui, että vain 13 %:lla teollisista yrityksistä oli projektin viestintäsuunnitelma ja 21 %:lla yrityksistä viestintäsuunnitelma on osa projektikaaviota. Tämä tarkoittaa sitä, että jopa 66 % yrityksistä oli ilman projektiviestintäsuunnitelmaa. (Samáková, Šujanová and Koltnerová 2013.) Brantleyn (2014) projektiviestintään liittyvässä tutkimuksessa nousi esille viestinnän tärkeys projektin elinkaaren aikana. Tutkimuksessa todettiin, että projektipäällikön työstä 80–90 % liittyy viestintään. Tutkimuksessa löydettiin myös merkittävä yhteys projektien epäonnistumisen ja heikkoon projektiviestinnän välillä. (Brantley 2014, 1, 4.)

Antonyn ja Guptan tekemässä tutkimuksessa *Top ten reasons for process improvement project failures* (2017) selvitettiin kymmenen yleisintä syytä prosessin kehitysprojektien epäonnistumiselle. Syyt olivat:

1. johdon sitoutumisen ja tuen puute
2. heikot viestintäkäytännöt
3. epäpätevä tiimi (projektiryhmä)
4. riittämätön koulutus ja oppiminen
5. virheelliset prosessinparannus menetelmät sekä työkalut ja tekniikat
6. riittämätön palkkio- ja tunnustusjärjestelmä
7. epäonnistuminen projektin laajuuden tunnistamisessa
8. epäoptimaalinen projektiryhmän koko ja kokoonpano
9. epäjohdonmukainen projektin seuranta ja hallinta
10. muutosvastaisuus. (Antony & Gupta 2017, 368-372.)

Edellä esitetyistä kohdista voidaan huomata, että toiseksi yleisimmäksi syyksi noussut kohta *heikot viestintäkäytännöt* liittyy suoraan projektin viestintään. Tämän lisäksi viestinnällisiä epäkohtia ovat kohta kuusi, yhdeksän ja kymmenen. Kaikkia edellä esitettyjä kohtia ja puutteita voidaan parantaa selkeämmällä ja paremmalla viestinnällä, kuten antamalla kiitosta ja tukemalla työntekijöitä, lisää-

mällä projektinjohdon ammattitaitoa ja sitä kautta heidän taitojaan projektin hallinnassa. Epäonnistumisia voidaan välttää myös lisäämällä projektijohdon ymmärrystä omasta tärkeydestä ja osallistamalla työntekijöitä enemmän muutoksissa. (Antony & Gupta 2017, 367–372.) Kaikissa näissä tiedotus ja kommunikointi on yhtenä isona avaintekijänä.

3.8 Viestintäkanavat ja -keinot sekä tietosisältö

Viestittävää on paljon ja viestinnän tietosisältöä voidaan lähteä purkamaan viestinnän sisäpuolelta. Tällöin tarkastellaan viestittävät asiat, joita työyhteisölle viestitään tai mitä asioita tulisi viestiä ja minkälaisia viestintäkanavia käytetään. Viestintä täytyy toteuttaa siten, että se saavuttaa ennalta määritetyn kuulijakunnan. Yhtenä viestinnän tärkeyden suuntaviivana voidaan pitää ajatusta, koetaanko asian viestiminen velvollisuutena. (Juholin 1999, 34.)

Viestintäkanavien kanavien määrä nykyorganisaatiossa on valtava ja kanavien määrä kasvaa jatkuvasti. Organisaatioille luodaan myös paineita kasvattaa käytössään olevien ohjelmistojen laajuutta. Uusien ohjelmien tuomat mahdollisuudet nähdään hyvinä ja niiden koetaan avaavaan uusia, monipuolisempia viestintämahdollisuuksia. Liiallinen ohjelmistokirjo kuitenkin koetaan usein raskaana ja turhauttavana. (Juholin, 1999, 35.)

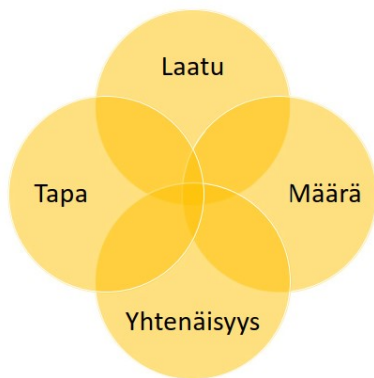
Juholin on jakanut viestintäkanavat kolmeen eri luokkaan vuosituhanen taitteessa: suullinen eli kasvokkain tapahtuva viestintä, kirjallinen eli painettu viestintä sekä sähköinen viestintä, johon kuuluu muun muassa sähköposti, Microsoft Teams ja tekstiviestit (Juholin 1999, 33–37). Jaottelu on hieman vanhahtava ja ei täytä nykypäivän normeja. Nykyään kirjalliseen viestintään luetaan kuuluvan niin painettu kuin sähköinen viestintä (PMI 2017, 360). Suullinen viestintä on menettänyt arvostusta vuoden 2020 jälkeen, ja tämän tilalle on noussut sähköinen viestintä.

3.9 Laadukkaan viestin kriteerit

Viestinnän tyyli ja sen mahdollisuudet ovat muuttuneet paljon. Laadukas viestintä on huolella laadittua ja selkeää. Tämä pätee niin suulliseen kuin kirjalliseen viestintään. (Karpela & Parviainen 2022, 139.) Tärkeintä kirjallisessa viestinnässä on muistaa läpinäkyvä ja ymmärrettävä kieli. Tekniikan viestintä -teoksessa nostetaan esille seuraavat piirteet hyvästä kirjallisesta esityksestä:

- sisältö on tärkeä
- selkeä ja yksiselitteinen kieli ja esitystapa
- hyvin jäsennelty tekstisisältö
- sopiva tyylliltään sekä sopii tavoitteisiin
- virheetön kieli
- kirjoittaja pitää lupauksensa
- tekstistä muodostuu kokonaisuus. (Kauppinen ym 2012, 36.)

Gricen on esitellyt keskustelun periaatteen. Sen avulla voidaan tarkastella myös viestinnän laatua. Menestyksekkään tiedonjakamisen edellytyksenä on, että vuorovaikutukselle luodut kriteerit ovat tasapainossa keskenään ja kuviossa 11 esitetyt neljä periaatetta on sisällytetty viestiin (Karpela & Parviainen 2022, 131).



Kuvio 11. Vuorovaikutuksen kriteerit ja neljä periaatetta (Karpela & Parviainen 2022, 131, muokattu)

Nykyään kirjoitetun tekstin rinnalle ovat tulleet erilaiset kuviot, kuten hymiöt, emojiit ja GIF-animaatiot. Kuvioiden määrä tulee todennäköisesti entisestään laajenemaan tulevaisuudessa. Kuviot mahdollistavat rennomman tavan viestiä ja niillä voidaan tuoda helpommin esille viestin sävyä. Viestinnässä käytetyt kuviot voivat kuitenkin aiheuttaa väärinymmärryksiä, varsinkin eri ikäpolvien välillä on suuria eroja kuvioiden tulkitsemisessa. Kuvioiden käyttöä on syytä välttää virallisessa viestinnässä. (Parviainen 2018, 87-90.)

Kirjoitetun tekstin ymmärrettävyyttä ja selkeyttä voidaan lisätä kirjaisintyypeillä. Isojen kirjainten eli versaalikirjaisimien käyttö tunnetaan monesti huutavan tekstinä. Kuitenkin moni käyttää versaaleja korostaakseen viestin keskeisintä sisältöä. Isoja kirjaimia on kuitenkin käytettävä varovasti. Vastään-

ottaja voi kokea viestin uhkaavana tai ymmärtää, että häntä pidetään yksinkertaisena, joka ei ymmärtäisi monipuolisempaa viestintää. Vastaajan lähtökohtia, kun emme voi varmuudella tietää. Onkin suositeltavaa, että kirjoitetussa viestinnässä käytetään gemenoita eli pieniä kirjaimia. (Parviainen 2018, 91.)

Tekstin pääasioita tekstistä voidaan korostaa muilla tavoilla, kuten tekstin lihavoinnilla tai kursivoinnilla, tai korostamalla tekstiä värillä. Näitä keinoja suositellaan käytettäväksi, kun halutaan erotella osa sanoista vastaanottajaa varten ja välttyä väärin ymmärryksiltä. (Parviainen 2018, 91-92.) Monesti pitkää viestiä kirjoitettaessa on esimerkiksi kysymykset hyvä korostaa. Kappalejaolla on erittäin suuri merkitys tehokkaan ja ymmärrettävän viestin kannalta. Liian pitkät lauseet ja niihin upotetut sivukysymykset ovat huonoja, koska olennainen viesti hukkuu muun tekstin sekaan. Sähköpoisteissa kysymykset voidaan korostaa esimerkiksi erillisenä kappaleena.

Nykyään viestinnältä odotetaan ja vaaditaan uusia asioita. Viestinnän täytyy olla tehokasta, johdonmukaista ja hyvin jäsennehtyä. Tekstien täytyy olla lyhyitä ja ytimekkäitä, jotta ihmiset jaksavat sekä ehtivät lukea viestin kokonaan ja toimivat pyydetyllä tavalla. (Parviainen 2018, 100; Karpela & Parviainen 2022, 139.)

4 Projekti

Projekti-termillä tarkoitetaan erittäin laajaa ja moninaista joukkoa erilaisia tapahtumia. Projektien moninaisuudesta ja erilaisuudesta johtuen kirjallisuudesta löytyy paljon eri määritelmiä, jotka poikkeavat toisistaan. Jokainen projekti eroaa toisistaan ainutkertaisuutensa ja kertaluontoisuutensa vuoksi. Myös eri toimialoilla projektilla käsitetään erilaisia kokonaisuuksia. Yleisesti projekteista löytyy myös paljon yhtäläisyyksiä, kuten projektin vaiheistus, sidosryhmät sekä projektiorganisaatio. Projektit ovat myös yksi tapa tuottaa organisaatiolle arvoa. (IPMA 2015, 24; Pelin 2020, 18.)

4.1 Projektit

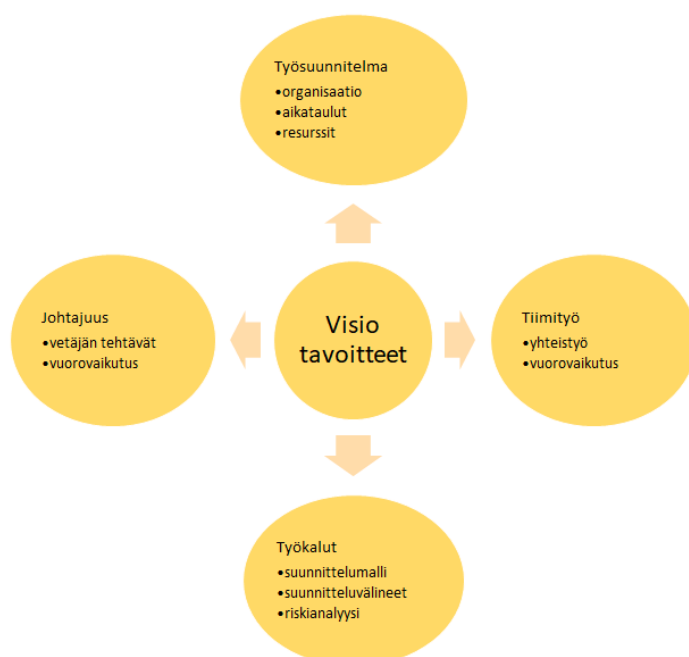
Projektilla tarkoitetaan työskentelymallia, jossa on ennalta määritetty sekä suunniteltu työn tarkoitus, tavoite, työn kesto ja resurssit. Projektille on myös määritetty selkeä aloitus ja lopetus, ja näiden välille muodostettu välitavoitteita, virstanpylväitä. Projekti ositetaan pienemmiksi projektitehtäviksi, joille on asetettu omat tavoitteet ja tarkoitukset. Projektin hoidon ja suorituksen hoitaa tietty

ennalta määritetty projektiorganisaatio. (Jalava & Keinonen 2008, 5.) Keinonen ja Jalava määrittelevät projektin seuraavasti:

Projekti on hyvin organisoitu, luonteeltaan harvoin samanlaisena toistuva, määritelty ja suunniteltu, ajallisesti ja sisällöllisesti rajattu ja tiettyyn tilannekohtaiseen tavoitteeseen tähtäävä tehtäväkokonaisuus, jota toimeenpanemaan muodostetaan oma projektiorganisaatio (Jalava & Keinonen 2008, 5.)

Toimintaympäristönä projekti on vaativa ja haastava. Yleisesti projekti ei ole jatkuvaa toimintaa, vaan se alkaa tehtävän määrittelystä, jonka jälkeen suoritetaan projektin suunnittelu ja toteutus. Viimeisenä on projektin päättäminen ja kertaluontoisen projektiorganisaation purkaminen. (Jalava & Keinonen 2008, 5.)

Toimiva projekti koostuu usean eri alan ammattilaisista sekä projektiryhmän henkilöstöstä, jotka hallitsevat oman alansa laaja-alaisesti. Tavoitteena on, että projektihenkilöt kykenevät ylittämään oman erikoisalansa rajat ja ymmärtämään kokonaiskuva. He pystyvät ymmärtämään muiden toimijoiden tehtävät projektissa ja sijoittamaan oman toimintansa kokonaisprojektiin. Projektiryhmä koostuu ammatillisesta kokonaisuudesta, joka on esitetty seuraavassa kuviossa (ks. kuvio 12). (Jalava & Keinonen 2008, 12–13.)



Kuvio 12. Toimivan projektin ulottuvuudet (Jalava & Keinonen 2008, 13, muokattu)

4.2 Projektien luokittelu

Projektit luokitellaan erilaatuisiksi niiden luonteen ja keston mukaan. Luokittelu ei ole yksiselitteinen ja jokainen projekti määritellään erikseen. Pääsääntöisesti voidaan todeta, että luokittelun taustalla toimii johtamisseikat sekä projekteilla asiakkaalle tuotettu palvelu. (Pelin 2020, 18-21). Pelinin (2020) mukaan projektit voidaan jakaa seuraavasti:

- tuotekehitysprojekti
- tutkimuskehitysprojekti
- toiminnan kehittämisprojekti
- toimitusprojekti
- investointiprojekti. (Pelin 2020, 36.)

Asiakasprojektit voivat vaihdella suuresti laajuudeltaan sekä yrityksen roolin ja siitä seuranneen vastuun osalta. Asiakasprojektit jaetaan yleisimmin seuraaviin päätyyppeihin:

- Suunnittelutoiminnan projektit: Projektit sisältävät esimerkiksi projektiin liittyvän teknisen suunnittelun sekä -laskennan, muun konsultoinnin sekä lisäarvopalvelut, asiakkaan tukemisen hankinnoissa, asennusvalvonnan ynnä muuta sellaista.
- EPCM-projektit: Yritys tuottaa sekä koordinoi itse tapauskohtaisesti määriteltäviä asiantuntijapalveluita sekä koordinoi asiakkaan edustajana muiden projektiin osallistuvien toimijoiden työkokonaisuuksia. Projektissa asiakas tekee sopimuksen suoraan kolmasien tahojen kanssa, mutta yritys toimii EPCM-toimijana ja varmistaa aikataulujen, teknologioiden, rajapintojen ynnä muuta sellaista. yhteensopivuuden ja kokonaisuuden hallinnan.
- EPC/Turn-Key projektit: Yritys ottaa täyden kokonaisvastuun projektista. Projektissa asiakas tekee sopimuksen yrityksen kanssa ja yritys vastaa kokonaisuuden toimivuudesta asiakkaaseen nähden.
- RD-tyyppinen tuotekehitysprojekti: Projektit ovat monialaisia tuotekehitysprojekteja, joissa yrityksen rooli vaihtelee projektin luonteen mukaan. (Project management functions n.d.)

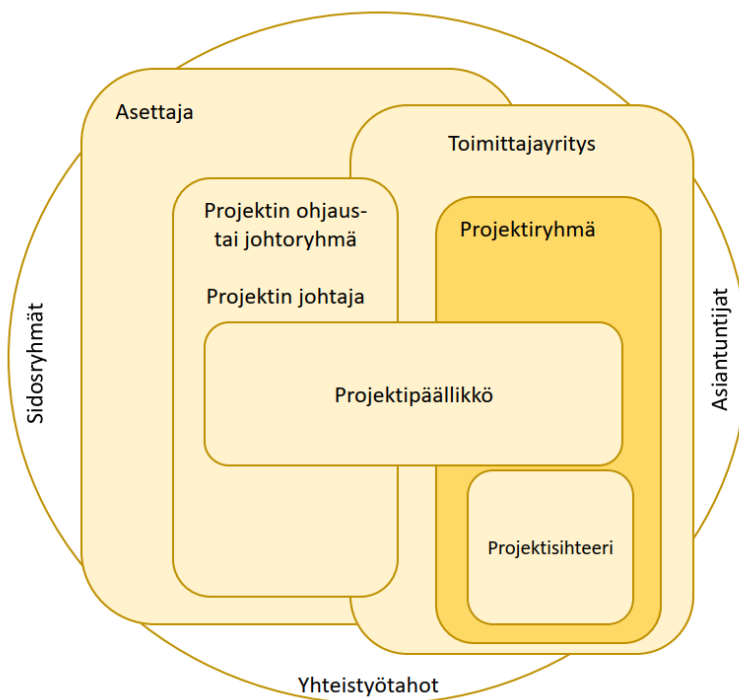
Vaikka projektit luokitellaan useampaan eri luokkaan, niiden johtamiseen ja toteutukseen liittyvät menettelyt toteutetaan kaikissa projektityypeissä yhdenmukaisesti. Näin varmistetaan, että kaikissa projekteissa toteutus, lopputuloksen laatu sekä taloudellinen ja aikataulullinen onnistuminen ovat yhdenmukaiset. (Project management functions n.d.)

4.3 Projektiorganisaatio

Projektiorganisaatio on määrääjäksi muodostettu ydintiimi, joka toteuttaa projektin. Projektiorganisaation muodostumiseen vaikuttavat projektin luonne sekä laajuus. Muodostuneen organisaation

suorituskykyyn vaikuttavat suuresti projektin käytössä olevat henkilöresurssit. Yleisesti voidaan todeta, että projektiin valikoituu mukaan henkilöitä, jotka syystä tai toisesta ovat joko vapaina tai pienemmällä työkuormalla projektin organisoitumishetkellä. Tämä tarkoittaa sitä, että optimaalisimpaan projektiorganisaatioon, jossa työskentelisivät parhaimman tietotaidon asiasta omaavat henkilöt, päästään harvoin. Henkilöstöresursoinnin takia on erittäin tärkeää saada osallistujat sitoutumaan projektiin. (Mäntyneva 2016, 19.)

Projektiorganisaatio muodostuu useammasta eri toimitahosta. Toimitahoja ovat projektiryhmä, projektin ohjausryhmä sekä projektissa työskentelevät asiantuntijat. Projektiorganisaatio käsitettä voidaan käyttää siinä vaiheessa, kun tietty organisaatio työskentelee tietyn projektin ympärillä ja projektin edistämiseksi. Kuviossa 13. on esitetty yleisimmät projektiorganisaation jäsenet. Laatikoiden päällekkäisyyksillä pyritään kuvaamaan sitä, että projektissa toimivat tahot voivat olla osa joko työn tilaajaorganisaatiota tai tulla sen ulkopuolelta. (Pelin 2011, 64–67; Mäntyneva 2016, 19–22.)



Kuvio 13. Projektiorganisaation yleisimmät toimenkuvat (Pelin 2011, 64–67; Mäntyneva 2016, 19–22, muokattu)

4.4 Projektijohtaminen

Projektijohtaminen liittyy suoraan projektitoimintaan. Projektijohtaminen eroaa normaalista linjaorganisaatiosta ja linjaesihenkilöistä siten, että projektijohtaja ei ole suora esihenkilö projektiryhmässä työskenteleville. Johtaminen toteutetaan projektiryhmässä ja tarkoituksena on saavuttaa ennalta määritetty päämäärä kustannusten ja aikataulun puitteissa. (Pelin 2020, 11–13; Jalava & Keinonen 2008, 82.)

Projektia johtaa projektille nimetty projektipäällikkö. Projektipäällikön tehtävänä on tehdä projektiin liittyviä päätöksiä sekä jakaa vastuuta, oikeuksia ja valtaa projektiryhmän jäsenille. Projektipäällikön yksi tärkeimmistä tehtävistä on jakaa tietoa projektista koko sen elinkaaren ajan. Projektijohtamiseen liittyy tiiviisti vapaa suunnittelu, jolloin luovuuden voi päästää valloilleen projektin sallimissa rajoissa. (Jalava & Keinonen 2008, 82.)

Projektitoimintaa ohjaa johtamisjärjestelmä. Järjestelmän pohjana toimii projektiorganisaatio, joka on esitetty kuviossa 13. Kuviosta käy ilmi myös projektin käskysuhteet. Projektin johdolla on vapaus toteuttaa päätöksiä suoraan, eikä kaikkea tarvitse taten hyväksyttää linjaorganisaatiolla. Vapaus toimia on yksi osa projektijohtamiskulttuuria. Pelinin (2020) esittämät muut projektijohtamiskulttuuriin liittyvät kohdat ovat:

- *Projektien itsenäisyyttä ja omajohtoisuutta tuetaan.*
- *Projektipäälliköille annetaan riittävät valtuudet ja toimintaedellytykset.*
- *Projektit perustuvat strategiaan suunnitelmiin ja toteuttavat niissä asetettua tavoitteita.*
- *Projekteista ei vain puhuta vaan käytetään projektinhallinnan menetelmiä.*
- *Tulosjohtaminen on viety projektitasolle.*
- *Projektien ohjaukseen on yhteiset toimintamallit ja pelisäännöt.*
- *Henkilöstö on koulutettu projektitoimintaan.*
- *Projektipäälliköille on suunniteltu urakehitys.* (Pelin 2020, 17.)

Projektijohtamisen kulttuuria ohjaavat erilaiset johtamisen mallit, kuten PMBOK, PRINCE2 ja IPMA. Kyseessä on erilaisia projektipäälliköiden sertifiointeja, jotka luovat tyylin ja tavan eli standardit, johtaa projektia. (What are differences between PMBOK and PRINCE2? n.d.) Johtamismallien lisäksi projektijohtamiseen kuuluu merkittävänä osana projektin hallintamenetelmät, joista nykyään tunnetuin on agile, ketterä projektityö. Jokaiselle projektille tai oikeastaan projektiorganisaatiolle, pitää

olla nimettynä käytettävä johtamismalli sekä projektinhallintamenetelmä. Ilman nimettyä mallia ja menetelmää, on erittäin haastava kehittää toimintaa sekä ihmisiä. (Pulkkinen n.d.)

4.5 Projektin vaiheistus

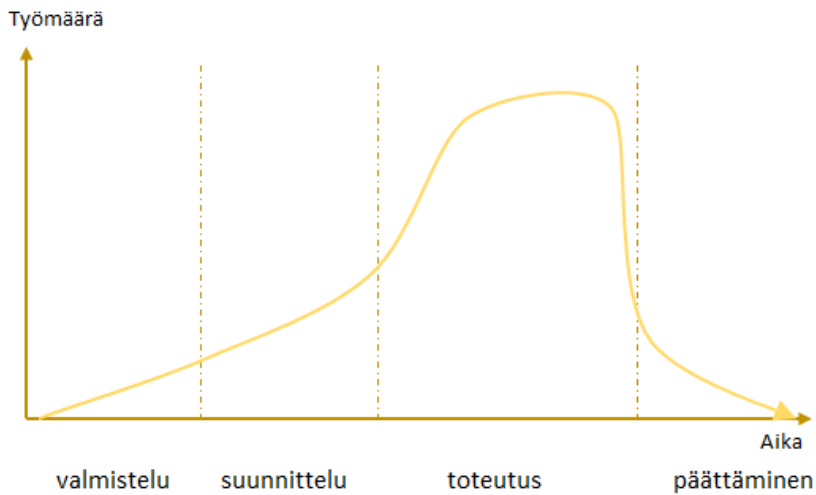
Projektin vaiheistamisella tarkoitetaan projektin elinkaarta. Projektille on määritetty tietty alkamis- ja päättymispäivä. Alkamisajankohdalla ei välttämättä tarkoiteta fyysistä aloituspäivää, vaan aloitus lasketaan siitä, kun ensimmäinen askel projektille on otettu, esimerkiksi saatu tilaus tai aloitettu valmistelut projektin toteutusta varten. Projekti jaetaan useampaan eri vaiheeseen. Vaiheet eroavat toisistaan muun muassa ominaisuuksiltaan, toiminnoiltaan sekä työskentely- ja toimintatavoiltaan.

Kuten aikaisemmin on mainittu, projekteja on luonteensa vuoksi monia erilaisia ja jokaisella on erilaiset toimintamallit. Projekti voidaan jakaa kolmeen tai neljään vaiheeseen. Vaiheistus neljään osaan on yleinen tapa esittää projektin elinkaaren kehitys ja kyseinen malli on yleisesti käytössä asiantuntijayrityksissä (Mäntyneva 2016, 15). Projektin neljä päävaihetta toteutusjärjestyksessä ovat:



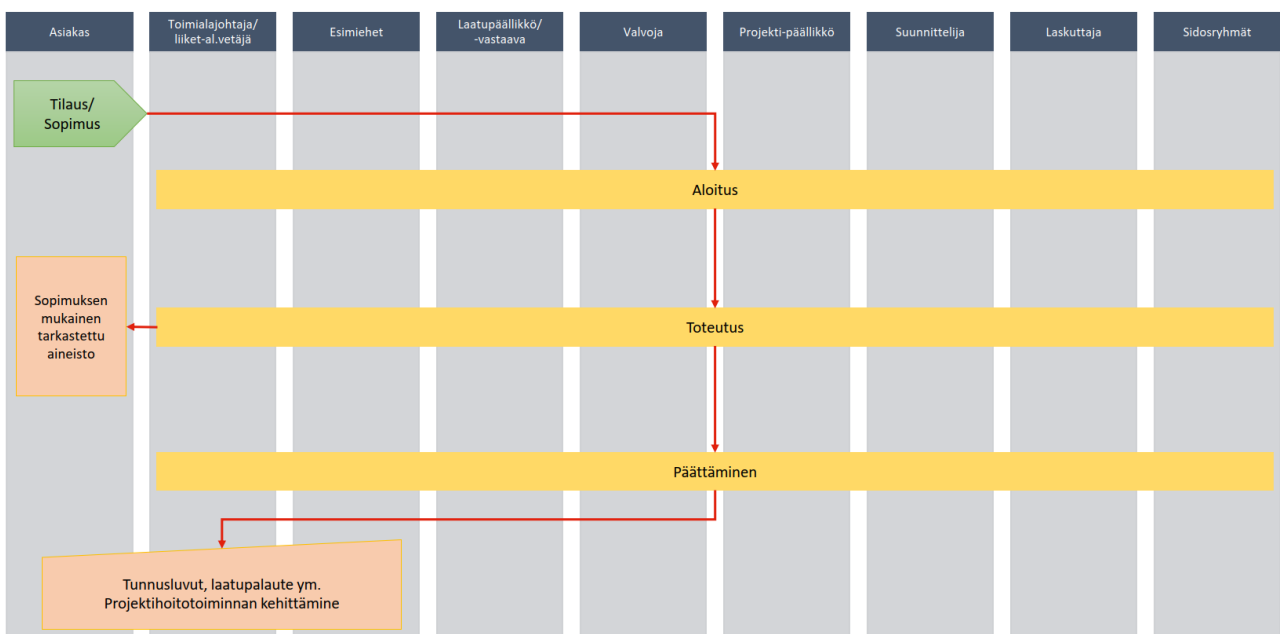
Kuvio 14. Projektin vaiheet (Mäntyneva 2016, 15, muokattu)

Eri työvaiheet vaativat eri määrän työtä projektin aikana. Esimerkinomainen kuvaus projektin eri vaiheiden vaatimasta työmäärästä on esitetty seuraavassa kuviossa (ks. kuvio 15).



Kuvio 15. Projektin vaiheet suhteessa työmäärään (Mäntyneva 2016, 15, muokattu)

Toimeksiantajan puolesta projekti ositetaan projektin aloitukseen, toteutukseen ja päättämiseen. Kuviossa 16 on esitetty projektin osituksen vaiheet sekä projektin sisäiset sidosryhmät. Samaa kuviota tullaan täydentämään tässä kehittämistyössä toimeksiantajan projektinhoitotoimien mukaan eri projektin vaiheissa. Kuviossa esitetyt punaiset suhdenuolet eri toimintojen välillä kuvastavat tapahtuvaa viestintää. Jokaisen nuolen kohdalla on tiedon siirryttävä sidosryhmiltä toisille eri projektin vaiheiden välissä.



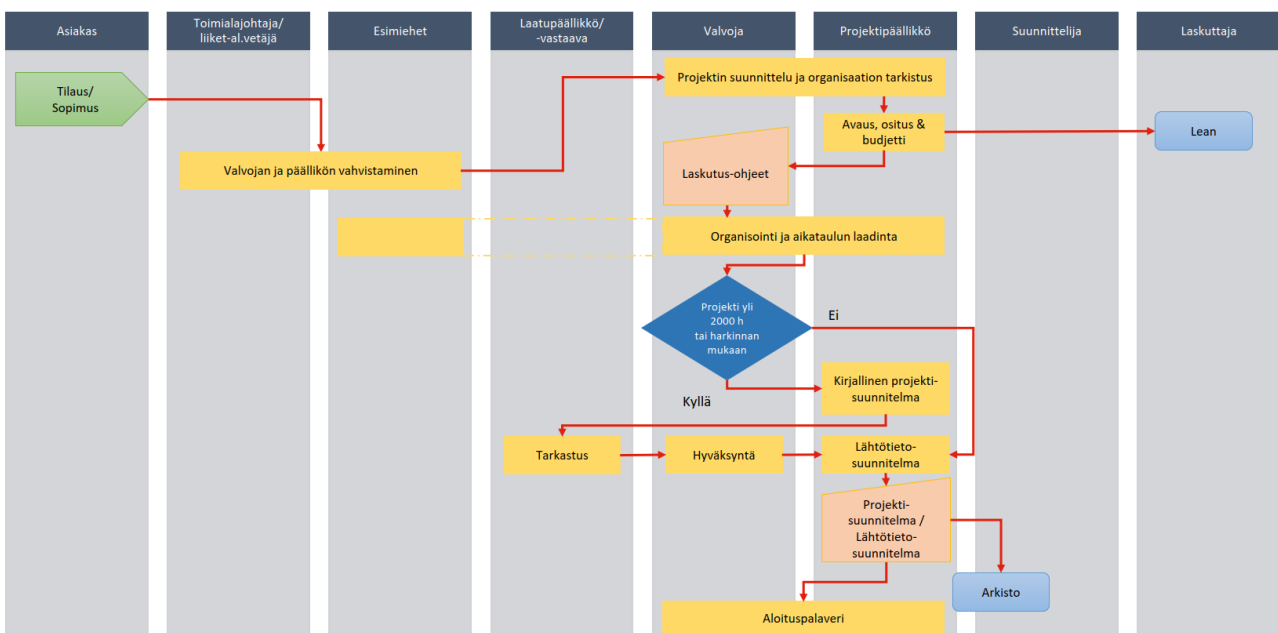
Kuvio 16. Toimeksiantajan projektin vaiheistus (Project management functions n.d., muokattu)

4.5.1 Projektin aloitus

Projektin aloituksella tarkoitetaan projektin valmistelua. Jokaisen projektin taustalla on tarve kehittää joko uutta tai olemassa olevaa. Tarve määrittää projektin luonteen ja luo projektille raamit, joissa toimia.

Projektin luonteesta riippuen, voi projektin toteutuksen päättävänä tahona toimia tilaava organisaatio tai toteuttava organisaatio. Jos projekti on esimerkiksi investointihanke, päättää tilaajaorganisaatio, haluavatko he investoida hankkeeseen. (Mäntyneva 2016, 16). Tänä päivänä muun muassa TMA eli takaisinmaksulaskelma sekä erinäiset kannattavuusanalyysit vaikuttavat usein hankkeen toteutumiseen. Jos kyseessä on puolestaan organisaation sisäinen kehityshanke tai tuotekehityshanke, toteuttava organisaatio päättää itse toteutuksesta, toteutuksen laajuudesta sekä panostuksesta toteutukseen (Mäntyneva 2016, 16).

Toimeksiantajan projektin aloitus on esitetty kuviossa 17. Samoin kuten projektin vaiheistuskuviossa, siinä on esitetty eri sisäiset sidosryhmät. Sidosryhmien välinen tiedonsiirto on esitetty punaisilla nuolilla sekä laatikoissa eri aktiviteetit, jotka suoritetaan projektin aloituksen aikana. Samaa esitystapaa käytetään myös kuvioden 18 ja 19 osalta. Punaisten nuolten määrästä voidaan nähdä, että tietoa siirtyy valtavasti projektin aikana useampien eri tahojen välillä.



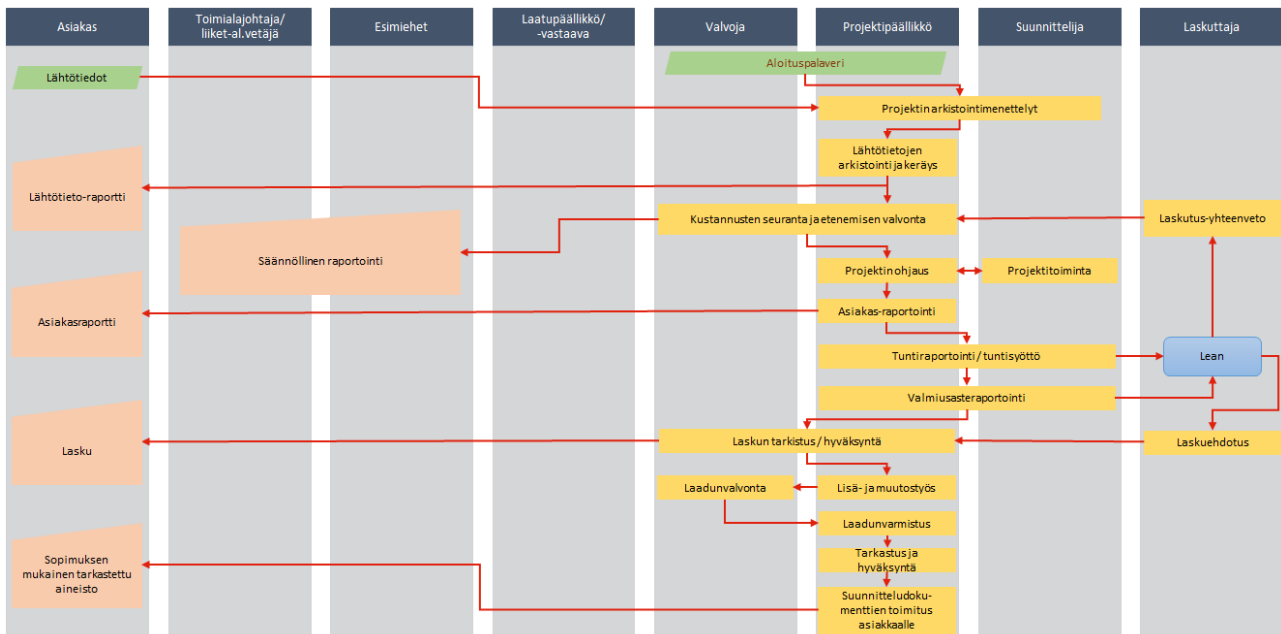
Kuvio 17. Toimeksiantajan projektin aloitus (Project management functions n.d., muokattu)

4.5.2 Projektin toteutus

Projektin vaiheet jaettaessa kolmeen osaan (aloitus, toteutus, päättäminen), neljän sijaan (valmistelu, suunnittelu, toteutus ja päättäminen), pitää toteutusvaihe sisällään sekä suunnittelun että toteutuksen. Kolmivaiheista jaottelua käytetään toimeksiantajalla. Jaottelu on kolmivaiheinen, koska toteutus pitää sisällään suunnittelutyön, olkoon kyseessä suunnitteluvaihe tai toteutusvaihe.

Kun projekti on saanut käynnistyslupan, alkaa projekti suunnitteluvaiheella. Suunnitteluvaiheeseen kuuluu eri ratkaisuiden selvittäminen ja tarkasteleminen projektille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Esille nousseita vaihtoehtoja vertaillaan ja yleisimmin valitaan ratkaisu, joka sopii parhaiten aikataulullisesti ja taloudellisesti. (Mäntyneva 2016, 16.) Joskus esimerkiksi materiaalivalinnat voivat ratkaista valittavan ratkaisun. Toteutusvaihetta varten projektin eri tehtäville nimetään resurssit ja luodaan aikataulu projektin kokonaistoteutukselle. Yksi suunnitteluvaiheen tärkeimpiä tehtäviä on luoda pitävä budjetti kokonaisprojektille. Sekä sovituista että mahdollisesti auki jääneistä asioista kirjataan projektisuunnitelma, josta käy ilmi kaikki suunnitteluvaiheessa toteutetut tapahtumat sekä sovitut asiat. Projektien ainutkertaisen luonteen vuoksi on hyvä laatia myös riskisuunnitelma, joka koskee koko projektia sen alusta päättämiseen saakka. (Mäntyneva 2016, 18.)

Projektia lähdetään toteuttamaan suunnitteluvaiheen jälkeen. Toteutusvaihe nimensä on mukaisesti fyysistä projektin toteutusta. Toteutus tehdään suunnitteluvaiheessa laaditun projektisuunnitelman mukaisesti. On mahdollista, että projektisuunnitelmasta täytyy poiketa. Poikkeamat toteutetaan niiltä osin kuin ne ovat pakollista ja tehdyistä muutoksista laaditaan muutos- ja muutostenhallintasuunnitelma. Projektin etenemistä ja resurssien käyttöä seurataan ja valvotaan projektin edetessä. Toteutusvaiheessa on hyvin tärkeää huomata mahdolliset sudenkuopat, jotka hidastavat projektin valmistumista sekä valmistautua korjaamaan hidastavat tekijät. (Mäntyneva 2016, 19-22.) Toimeksiantajan projektin toteutus on esitetty kuviossa 18.



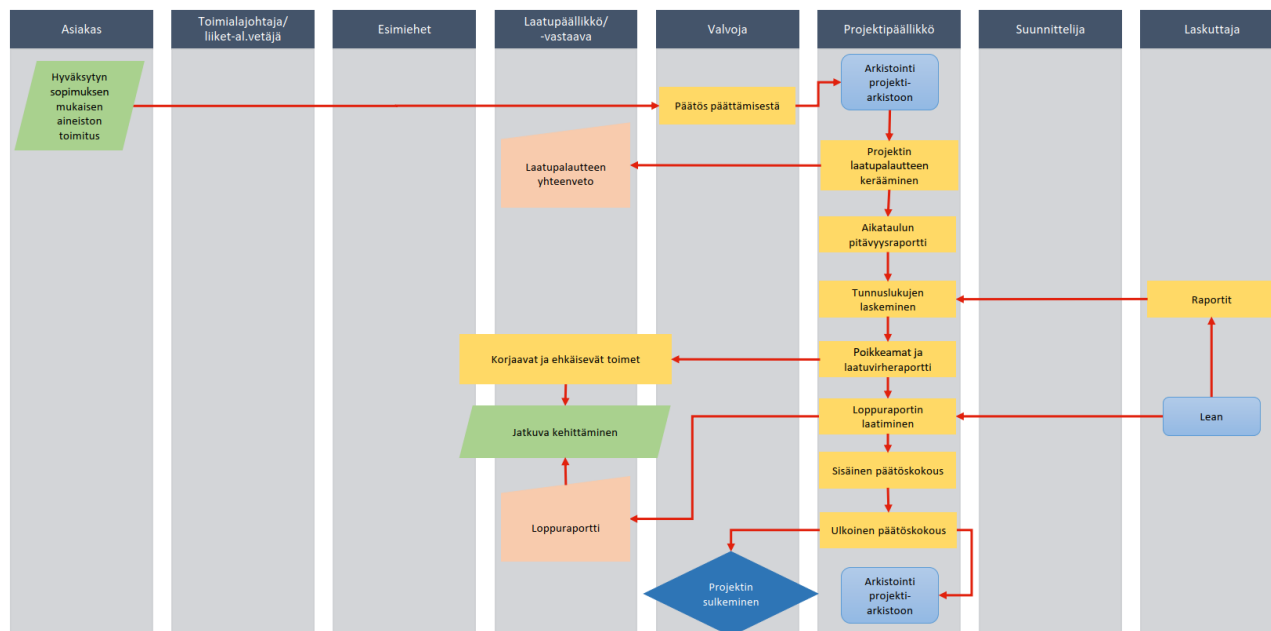
Kuvio 18. Toimeksiantajan projektin toteutus (Project management functions n.d., muokattu)

4.5.3 Projektin päättäminen

Projektin päättäminen toteutetaan, kun projekti on saatu valmiiksi eli haluttu päämäärä on saavutettu. Projektin päättämiseen kuuluu muun muassa projektipäällikön laatima loppuraportti. Loppuraportista voidaan laatia kaksi eri versiota, toinen sisäiseen käyttöön ja toinen ulkoiseen käyttöön eli asiakkaalle. Tuotetuista dokumenteista käy ilmi projektin tuotokset, jotka ovat olleet suunnitelman mukaiset tai poikenneet alkuperäisestä suunnittelusta. Raportissa arvioidaan myös projektin onnistumista sekä mahdollisia haasteita. Loppuraportin tarkoituksena on toimia tiedon tallennuksena ja oppimisvälineenä tulevia projekteja varten. Projektinohjausryhmä käy läpi projektin tuotoksen ja varmistaa, että se on laadullisesti oikeanlainen ja projekti itsessään on toteutettu tavoitteiden mukaan. (Mäntyneva 2016, 16.)

Projektin päättäminen on yksi projektin onnistumiseen liittyvä tärkeä tekijä, joten päättäminen on tehtävä huolella. Päättämisen yhteydessä viimeistellään kaikki projektiin liittyvät aktiviteetit ja päivitetään dokumentit vastaamaan viimeisintä versiota toteutuksesta. Kertaluonteisuutensa vuoksi projektin päätyttyä projektiorganisaatio puretaan, projektin aikaiset aktiviteetit lopetetaan sekä projekti luovutetaan tilaajalle. Viimeisimpiä tehtäviä on projektin arkistointi. Huonosti päätetty pro-

jekti tulee kuluttamaan tulevaisuudessa resursseja, keskeneräisten projektinhoitotoimien puitteissa, kuten työaika, joten päättäminen on tehtävä huolella. (Mäntyneva 2016, 16.) Toimeksiantajan projektin päättäminen on esitetty kuviossa 19.



Kuvio 19. Toimeksiantajan projektin päättäminen (Project management functions n.d., muokattu)

4.6 Suunnittelun vaiheistus

Aikaisemmassa luvussa 4.5 esitettiin projektin eri vaiheet. Tässä luvussa syvennyttään suunnittelun eri vaiheisiin. Projektien luonteen vuoksi erityyppisten projektien suunnittelu vaiheistetaan eri tavoin (Mäntyneva 2016, 41). Toisin sanoen, projektien suunnitteluvaiheiden määrä vaihtelee ja suunnittelun taso ja tarkkuus muuttuvat suunnitteluvaiheiden edetessä. Suunnittelun taso määrittää projektille laajuuden, tarkkuuden sekä tavoitteet ja päämäärän. Tässä kehittämistyössä tarkastellaan suunnittelun vaiheistusta tehdasinvestointien ja EPCM-projektien näkökulmaa soveltaen. EPCM-projekti on lyhenne englanninkielisistä sanoista engineering, procurement, construction management.

Projektin suunnittelun vaiheet lähtevät liikkeelle tarpeesta. Tarve tiedostetaan, mutta ratkaisu puuttuu. Suunnittelun ensimmäistä vaihetta kutsutaan *konseptisuunnitteluksi*. Tässä vaiheessa tunnistetaan tarve ja luodaan vaihtoehtot sille, kuinka tarve saadaan ratkaistua. Vaihtoehtoja voi olla

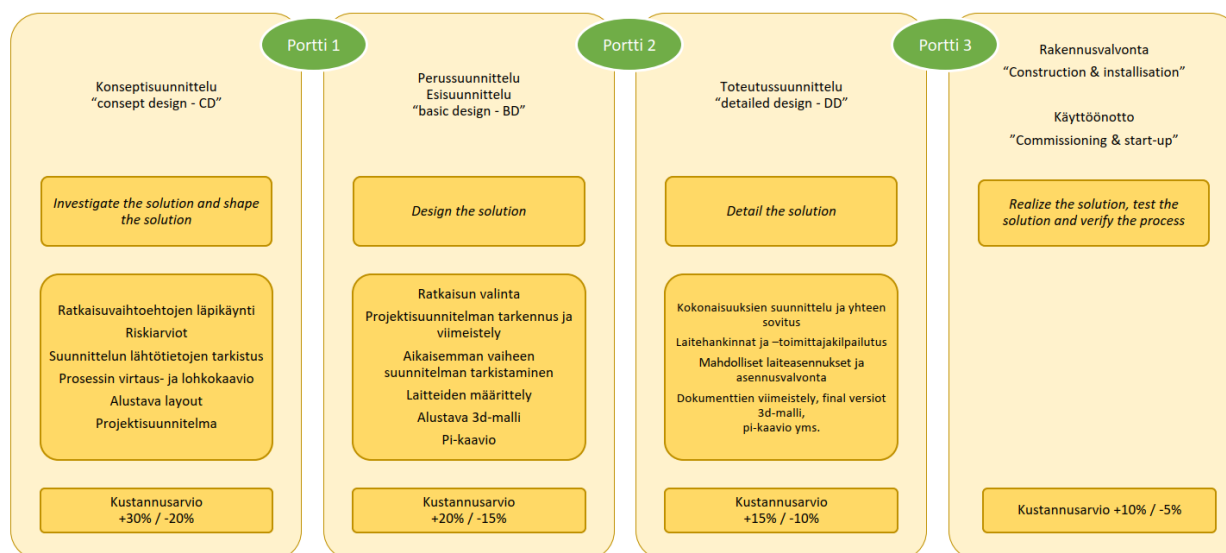
useampia. Eri ratkaisuvaihtoehdoille luodaan budjetit eli kustannusarviot, joilla kokonaishanke voitaisiin toteuttaa. Konseptivaiheessa tuodaan esille myös rajoitukset sekä muut huomioon otettavat asiat. Suunnittelun taso pysyy kuitenkin karkeana, eikä liiallisiin yksityiskohtiin mennä. Tarkastelu täytyy toteuttaa sillä tasolla, että ehdotetut vaihtoehdot ovat toimivia. Konseptisuunnitteluvaiheen jälkeen on yleistä, että hanke menee käsiteltäväksi investointikierrokselle, josta tulee päätös, onko hanketta kannattavaa lähteä viemään seuraavana vaiheeseen. (Process design simulation safety n.d.)

Konseptivaiheen jälkeinen vaihe on *perussuunnittelu*. Tässä suunnitteluvaiheessa lyödään lukkoon versio, jolla tarvetta lähdetään ratkaisemaan. Suunnittelua lähdetään syventämään ja tarkentamaan valitun ratkaisun mukaan. Ratkaisusta luodaan kustannusarvio tai päivitetään olemassa oleva. Kustannusarvion tarkkuus kokonaisinvestoinnille tarkentuu. Jos hankkeessa on tunnistettu pitkän toimitusajan tuotteita, voidaan tuotteet tilata perussuunnitteluvaiheessa, jotta projektin kokonaisaikataulussa on mahdollista pysyä. (Process design simulation safety n.d.)

Perussuunnitteluvaihetta seuraa *toteutussuunnitteluvaihe*. Se on viimeinen suunnittelun vaihe ennen fyysistä toteutusta. Tässä vaiheessa suunnittelu on tarkkaa ja jokainen pienikin asia on otettava huomioon. Kustannusarviota tarkennetaan entisestään. Toteutussuunnittelu on tarkoitus toteuttaa niin tarkasti, että tuotetuilla dokumenteilla voidaan siirtyä suoraan hankintaan ja sitä kautta asennuksiin sekä käyttöönottoon. Projektin luonteesta riippuen voi perussuunnittelun ja toteutuksen välille tulla ajallisesti pitkä tauko, muun muassa rahoitusasioiden selvittämisen vuoksi. (Process design simulation safety n.d.)

Voidaan todeta, että jokainen projekti aloitetaan konseptisuunnittelulla, jonka jälkeen mahdollisesti siirrytään perussuunnitteluun, mutta läheskään kaikki projektit eivät päädy toteutukseen saakka. Esimerkiksi monet teollisuushankkeet aloitetaan tarpeen kartoittamisella ja rahoituksen sekä sidosryhmien selvittelyillä. Esille voi nousta esimerkiksi lupa-asiat, jotka estävät projektin toteuttamisen. Perussuunnittelua voidaan tehdä useamman vuoden ajan ja samaan aikaan maailman muutosten myötä saattaakin koko hanke päättyä. (Mäntyneva 2016, 16–17.)

Seuraavassa kuviossa (ks. kuvio 20) on esitetty esimerkinomaisesti suunnittelun eri vaiheet sekä suunnitteluvaiheiden eri nimeämistyyliä ja kustannusarvion tarkkuuksia (Pelin 2020, 164) sekä tehtäviä, jotka kuuluvat eri vaiheisiin. Tärkeintä on muistaa, että lähes jokaisella yrityksellä on oma tapansa jaotella suunnittelun vaiheet.



Kuvio 20. Suunnittelun vaiheet (Process design simulation safety n.d.; Pelin 2020, 164, muokattu)

4.7 Projektin laadunhallinta ja laatujärjestelmät

Laadulla tarkoitetaan ominaisuuksien joukkoa, jota voidaan mitata esimerkiksi tuotteilta. Projekteissa hyvä laatu tarkoittaa sitä, että toteutettava projekti tuotteineen on asiakkaan vaatimusten mukainen. Tämän lisäksi projektien laatuun vaikuttaa muun muassa virheettömyys, luotettavuus, käyttövarmuus, kestävyys, ennustettavuus sekä spesifikaatioiden mukaiset ominaisuudet. Projektitympäristössä laatu voidaan jakaa karkeasti kahteen toisista hieman poikkeavaan tapahtumaan:

- Asiakasvaatimusten täyttyminen – projektissa tuotettu tuote vastaa laadullisesti asiakkaan määrittämiä vaatimuksia.
- Projektin vaatimukset täyttyminen - projekti toteutetaan suunnitelmien mukaan ja varmistetaan projektihallinnan laatu. (Artto, Martinsuo & Kujala 2008, 225.)

Molemmat tapahtumat ovat laadunhallinnan kannalta merkittäviä. Harvoin molempia voidaan täydellisesti saavuttaa yhtä aikaa, joten projektin aikana on tehtävä kompromisseja sekä uudelleen

suunnitteluita laadun suhteen. (Artto ym. 2008, 224-225.) Laadunhallinnan tehtävät on esitetty kuviossa 21.



Kuvio 21. Projektin laadunhallinnan tehtävät (Artto ym. 2008, 225, muokattu)

Kehityksen ja vaatimusten kasvun myötä ovat yritykset alkaneet panostamaan sisäisiin laatujärjestelmiin. Usein törmätään tilanteeseen, että yrityksen asiakkaat vaativat yritykseltä tietynlaisia laatujärjestelmiä ja sertifikaatteja. Laatustandardit luovat yritykselle seuraavia vaatimuksia:

- johtamisen toiminnot on kuvattava kirjallisesti
- selkeä määrittely vastuille ja valtuuksille
- laatuohjeistus henkilöstölle
- esitetty ohjeistus tulee näkyä myös käytännössä
- dokumentaatiohallinta. (Pelin 2020, 28.)

Käytössä olevia laatustandardeja ovat muun muassa ISO 9000-sarja, joka vaikuttaa projektien johtamiseen, eurooppalaisen projektinhallintajärjestön, IPMAN, luoma Projektin johdon pätevyys- ohjeistus sekä amerikkalainen PMBOK (Pelin 2020, 28-29). Käytössä olevat laatujärjestelmät eivät takaa laadukasta projektia, vaan järjestelmien ohjeistuksia on noudatettava.

4.8 Projektien yleisimmät ongelmat

Projektit ovat monimutkaisia kokonaisuuksia, joiden hallintaan liittyy paljon haasteita. Projekteille asetetaan paljon tavoitteita ja päämääriä esimerkiksi aikataulun tai kustannusten suhteen. Asetettujen tavoitteiden saavuttaminen yhtäaikaaisesti on työlästä ja haastavaa. Jotta tavoitteet voitaisiin saavuttaa, on projektinhallinnan ja toteutuksen oltava moitteetonta. (Mäntyneva 2016, 147.)

Usein törmätään siihen tosiasiaan, että riittämätön suunnittelu tai projektin puutteellinen organisointi haittaavat projektin etenemistä tavoitteiden mukaisesti (Mäntyneva 2016, 147). Varsinkin asiantuntijayrityksessä törmätään tähän ongelmaan, koska projektiorganisaatio yleisesti työskentelee useammassa projektissa yhtäaikaaisesti ja näin ollen täysi panostus yhteen projektiin sortuu, vaikka projekti sitä vaatisikin. Kuviossa 22 on listattu projektin epäonnistumisen yleisimpiä aiheuttajia. Luettelo on koottu Peliniä (2011, 25) ja Mäntynevaa (2016, 149–150) mukaillen.

Yleisimpiä projektin epäonnistumisen aiheuttajia

- projektiksi nimetään kaikkea mahdollista
- riittämätön sitoutuminen projektiin
- epäonnistunut projektiviestintä
- johdon tai linjaorganisaation tuen puutos tai vähyys
- määrällisesti liikaa projekteja yhtäaikaaisesti
- tavoitteet ja päämäärä epäselvä tai muuttuvat jatkuvasti
- riittämätön aikataulu
- joustamattomuus muutostarpeissa
- projektisuunnitelma ollut puutteellinen
- projektille asetetut tavoitteet, rajaukset tai määrittely ovat olleet puutteelliset tai epäselvät
- puutteellinen projektin valvonta ja seuranta
- puutteet projektipäällikön ammattitaidossa
- projektikokonaisuus liian työläs suunniteltavaksi kerrallaan
- asiakas muuttaa toiveitaan projektin suhteen jatkuvasti
- puutteellinen riskienmäärittely ja -tunnistus
- resurssimuutokset
- vaillinaiset resurssit projektin toteuttamiseen.

Kuvio 22. Yleisimpiä projektin epäonnistumisen aiheuttajia (Pelin 2020, 25; Mäntyneva 2016, 149–150, muokattu)

Projektinhallintaa voi, ja sitä pitää kehittää jatkuvasti. Yhteiset toimintatapaohjeistukset sekä mallit luovat yhteenkuuluvuutta sekä mahdollistavat laatuvaatimusten mukaiset toimintatavat jokaisessa projektissa. Tärkeää on muistaa, että projektinhallinnan ja siihen liittyvien ohjeistusten tulee olla jatkuvan kehityksen alaisena. Tärkeää on myös kyetä oppimaan tapahtuneista virheistä ja jakamaan niitä koko organisaation tietoisuuteen. Näin vältetään tulevaisuudessa samojen virheiden tekeminen ja voidaan kehittää toimintatapoja toimivammaksi kokonaisuudeksi. (Mäntyneva 2016, 151-153.)

4.9 Reklamaatiot

Reklamaatio-aiheena otetaan käsittelyyn teoriaosuudessa, koska tutkimusaineiston kerääminen toteutetaan tulleita reklamaatioita hyödyntäen. Tämän takia on tärkeää ymmärtää kokonaisuus tutkimusten taustalla. Samoin reklamaatiot ovat yhtenä osatekijänä projektien laadunvarmistuksessa. Rudangon (2015) määritelmä reklamaatiolle tieteen termipankista:

Vaadeoikeuden säilyttämiseksi tai toisen osapuolen vaatimusten torjumiseksi toiselle tehty ilmoitus oikeustilaa koskevasta omasta käsityksestä ja mahdollisesti siihen perustuvista vaatimuksista, esimerkiksi velkojan ilmoitus velalliselle siitä, että tämä ei ole tehnyt sopimuksenmukaista suoritusta tai sopimuksen tekemisessä tarjouksen tekijän ilmoitus siitä, että vastaus ei ole tarjouksen mukainen (Rudanko 2015).

Reklamaatio-termi on tunnettu pitkälti arkikielessä. Lakiteksteissä reklamaatio-termiä ei tunneta, muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta kuten kauppalain 32 §. Termi on tunnettu arkikielessä, jossa sillä tarkoitetaan virheilmoitusta ja reklamaation antajan kannanottoa tiettyyn asiaan. Tämän lisäksi reklamaatio-termi on käytössä oikeustieteessä muissa yhteyksissä. Monipuoleinen käyttö termille hämärtää sanan alkuperäistä käyttötarkoitusta. (Luukkonen Yli-Rahnasto 2021, 29-31.)

4.9.1 Virhe, virheilmoitus, virheen seuraamukset ja vastine

Virheeksi luetaan, jos valmistettu tuote ei vastaa laadullisesti, kappalemäärältään tai lajiltaan sitä, mitä sopimuksessa on sovittu. Tuotteelle muodostuu virhe myös silloin, jos tuote ei sovellu siihen käyttötarkoitukseen mihin se on hankittu. Sopimuksen- ja kaupanteon hetkellä myyjän on täytynyt olla tietoinen loppusijoituskohteesta. Jos tuote poikkeaa myyjän antamista tai myyntiprosessin aikana tulleesta informaatiosta ja tuotekortista, luetaan tavara virheelliseksi. (Luukkonen Yli-Rahnasto 2021, 28.)

Sopimuksessa määritetty suoritus voi olla myös aineeton kuten asiantuntijapalvelut, kuten asianajaja ja konsulttipalvelut. Tällöin hyödykkeen tarjoaja eli esimerkiksi konsultti on ostajaa ylemmässä asemassa oman asiantuntemuksen ja tietämyksen ansiosta. Hyödykkeen tarjoajalla on menettelytapavelvollisuudet, kuten tiedonantovelvollisuus. Edellä mainituilla aloilla laatuvirhe on mahdollinen, kun tuotettu palvelu ei vastaa sopimusta. Tämä tarkoittaa sitä, että jos esimerkiksi konsultti antaa

asiakkaalle erehdyttävää, virheellistä tai vaillinaista tietoa, voi mahdollisesti muodostua tiedonantovirhetilanne. (Luukkonen Yli-Rahnasto 2021, 28-29.)

Tuotteen virheellisyydestä riippuen on virheen korjaustapoja muutama. Virheellinen tuote voidaan korjata tai vaihtaa tai kaupat voidaan perua kokonaan. Tuotteesta voidaan antaa korvaus eli hintalennus, mikäli tuote on kuitenkin käyttökelpoinen eikä vaarallinen. Jos tuotteesta on aiheutunut vahinkoa ostajalle, myyjä korvaa tuotteen edellä esitettyjen vaihtoehtojen mukaan sekä korvaa vahingoista aiheutuneet kulut ostajalle. Virheellisen tuotteen mennessä takuukäsittelyyn, hoidetaan käsittely valmistajan, maahantuojaan tai myyjän kanssa. (Yrittäjät n.d.)

Reklamaation muodostuessa tulee jokaiseen reklamaatioon vastata eli antaa vastine. Reklamaation käsittelynormeja säätelee muun muassa kuluttajansuojalaki. (Karpela & Parviainen 2022, 20.) Kirjallisen reklamaation vastine annetaan kirjallisesti. Reklamaatiovastineen tarkoituksena on palauttaa ostajan luottamus ja tuoda ilmi, että reklamaatio on otettu käsiteltäväksi. Suoraa vastinetta ei tarvitse välttämättä liittää ensimmäiseen vastausviestiin, mutta ensimmäinen viesti reklamaation lähettäjälle tulee lähettää mahdollisimman pian. Vastausviestin äänensävyyn on oltava positiivinen ja mahdollisesti sovitteleva. Vastineesta on käytävä ilmi, kuinka syntynyt virhe tullaan korjaamaan ja siinä avataan tarvittaessa tilannetta, mistä virhe on syntynyt. (Kauppinen ym. 2012, 111, 113).

4.9.2 Reklamaation hyödyt

Jokaisella on oikeus reklamaatioon. Reklamaatiovelvollisuus konkretisoituu siinä tilanteessa, kun todetaan sopimuksen toisen osapuolen tehneen virheen. (Luukkonen Yli-Rahnasto 2021, 35.) Reklamaatiosta on molemmille osapuolille hyötyä, joten reklamaatiota ei pidä ajatella negatiivissävytteisenä (Männistö 2014).

Hankkiessa virheellisen tuotteen ostaja menettää oikeutensa tuotteen korvauksiin, jos hän ei tee reklamaatiota virheestä. Korvausoikeuden säilyttääkseen on ostajan tehtävä reklamaatio. Virheilmoitus on tuotteen valmistajalle tai myyjälle erittäin laadukasta tietoa. Jos tuotteesta ei tehdä virheilmoitusta, voi tuotteen viallisuus jäädä huomaamatta, eikä tarvittavia korjaustoimenpiteitä toteuteta. Reklamaatiosta ei saa ajatella, että se on vain *hankalaksi heittäytymistä* tai *turhasta valittamista*, vaan reklamointi toimii ensimmäisenä askeleena kohti ratkaisua, joka toteutetaan hyvässä yhteistyössä osapuolten välillä. (Männistö 2014.)

4.9.3 Reklamaatioiden muuttuminen

Kehityksen myötä viestinnästä on muodostunut entistä tylympää. Yksi keskeisin syy on viestinnän mahdollisuuksien laajentuminen ja viestinnän helpottuminen. Enää ei tarvita kynää ja paperia sekä fyysistä ponnistelua, että reklamaatiokirjeen saa postitettua. Nykyään reklamaation lähettäminen on muutaman klikkauksen päässä. Vaikka viestinnän mahdollisuudet ovat kehittyneet huomattavasti viimeisten vuosikymmenten aikana, ei kirjoitustaidolle ole tapahtunut vastaavaa kehitystä. (Parviainen 2018, 25.)

Puhekielisesti sanottuna, valittamisesta on tehty helpompaa ja tällöin ihmiset myös valittavat helpommin jokapäiväisistä asioistakin. Tämä on lisännyt myös tehtyjen reklamaatioiden määrää. Osa reklamaatioista on oikeutettuja ja osa ei. Tuolloin on valitettu valittamisen ilosta, eikä todellista oikeutta reklamaatiolle ole. Vallitseva ilmapiiri ja mieliala vaikuttavat huomattavasti myös turhien reklamaatioiden syntymiseen. Koronavirus on luonut omat haasteensa yrittäjille sekä yritykselle samoin kuin Ukrainan sota. Tämä kokonaisuus on ajanut monet yrittäjät ahdinkoon, ja varmasti lisännyt myös reklamaatioiden määrää. Vastaavasti, jos maailman ja talouden tilanne normalisoituisi, olisivat ihmiset todennäköisesti suopeampia ja ystävällisempiä. (Parviainen 2018, 25-26.)

5 Kehittämistyön toteutus

Kehittämistyö lähdettiin toteuttamaan hyödyntämällä kappaleessa 2.5 esitettyjä tutkimusstrategiaa, -suuntausta ja -menetelmiä. Lähtötietoaineisto kerättiin useammasta lähteestä. Ensimmäisessä vaiheessa toteutettiin reklamaatioihin liittyvä tarkastelu sekä haastateltiin vapaamuotoisesti projektinjohtamisen ohjausryhmän jäseniä, projektin omistajia ja valvojia, projektipäälliköitä sekä projektinhoitotoimista vastaavia henkilöitä. Toisessa vaiheessa toteutettiin sisäisen projektiviestinnän kysely sekä sisäinen benchmarking.

5.1 Nykytilanne

Opinnäytetyön aihe muodostui suoraan tarpeesta – toimeksiantajalla ei ole ollut käytössä viestintäsuunnitelmaa projektiviestintään. Viestintäsuunnitelman laatiminen koettiin tarpeelliseksi ja yrityksen johdolle oli muodostunut ajatus siitä, että useampi reklamaatio voisi olla seurausta puutteellisesta projektiviestinnästä. Kehittämistyötä varten oli suoritettava nykytilakartoitus. Kartoitus on

toteutettu haastatteluin ja kyselyin organisaation johdolta. Osa taustoista tuli ilmi kehittämistutkimuksen aihetta valittaessa. Mitä tarkemmin nykytilanteen kartoitus pystytään toteuttamaan, sitä onnistuneemmaksi kehityshanke määräytyy.

Viime vuosien aikana työympäristössä, työtavoissa ja organisaatiossa on tapahtunut muutoksia. Kun koronavirus keväällä 2020 levisi ympäri maailman, siirtyi lähes koko organisaatio etätöihin. Ennen koronaa, etätöiden tekeminen ei ollut normaali toimintatapa organisaatiotasolla. Koronan pitkittyessä etätöiden tekeminen yleistyi ja tänä päivänä etätöitä tekee lähes 50 % henkilöstöstä. Suomen toimistojen läsnäoloprosentit vaihtelevat toimistokohtaisesti 45–75 % välillä (Laatupäällikkö 2023). Etätöiden myötä työympäristö ja toimintatavat ovat kokeneet muutoksia ja suurta kehitystä. Esimerkiksi Microsoft Teamsistä ja etäpalavereista tuli osa normaaleita käytänteitä. Projektihallintaan uutena ohjelmana tuli M-files kesän 2022 aikana. Ohjelmalla on tarkoitus korvata aikaisemmin käytössä ollut verkkolevy. Organisaatiomuutoksia koettiin eri toimialoilla vuoden 2022 aikana sekä vuodenvaihteessa 2023. Organisaatiota selkeytettiin osaamisalueittain. Tämä tarkoittaa sitä, että eri osaamisalueita koottiin yhdeksi ryhmäksi, kun he aikaisemmin olivat ripoteltuina useampaan eri ryhmään.

Projektipäälliköitä ja projektitiimin jäseniä pyritään yrityksessä kouluttamaan jatkuvasti. Koulutuksella halutaan yhtenäistää toimintatapoja ja mahdollistaa sulava yhteistyö. Yrityksellä on Suomessa noin 180 projektipäällikköä ja noin 450 pääsuunnittelijaa / suunnittelijaa. Ylemmän tason johtajia kuten, projektin omistajia ja valvojia, on noin 65 ja myyjiä noin 20. Projektien runsaus luo haasteita projektien hallinnan, laadun ja resurssien suhteen.

5.2 Lähtötietojen kartoitus

Viestinnän nykytila haluttiin analysoida mahdollisimman laajasti ennen kehitystyön ja viestintäkyseleyn toteuttamista. Lähtötietoja lähdettiin selvittämään viimevuosina tulleita reklamaatioita hyödyntäen ja toteuttamalla yrityksen sisäinen benchmarking.

5.2.1 Haastattelut reklamaatioihin liittyen

Vuoden 2020 ja syksyn 2022 välillä yritys oli saanut asiakasprojekteihin liittyen 36 reklamaatiota. Osa reklamaatioista oli aiheettomia, osassa asiakas halusi kirjallisen selvityksen tapahtuneesta, osa

oli vielä selvityksen alla ja osasta oli maksettu rahallinen korvaus. Reklamaatioiden juurisyyn analysointi riippuu pitkälti reklamaatiosta sekä reklamaation käsittelijästä. Useimmissa tapauksissa tehdään yhteenveto syystä, mistä virhe on johtunut, mutta ei analysoida virheen aiheuttajaa. Lähtöaineistotietona osa tulleista reklamaatioista käsiteltiin yhdessä projektiorganisaation kanssa ja pyrittiin löytämään juurisyyn tapahtuneelle. Reklamaatiot kerättiin ja analysoitiin kehityspäällikön toimesta. PowerPoint-tiedostoon oli kerätty reklamaatiot, asiakkaan vaade sekä analyysi, mistä reklamaatio oli johtunut. Myös tiedot reklamaation loppuunsaattamisesta ja lopputuloksesta oli kirjattu ylös.

Powerpoint-tiedostoa analysoitiin ja juurisyynanalyysiin käsiteltäväksi valittiin 15 reklamaatiota. Va-linnan pohjana toimi keskustelut kehityspäällikön kanssa, tehdyt analyysit reklamaatioiden syistä sekä oma näkemys raporttien pohjalta. Reklamaatiota lähdettiin käsittelemään niin sanotusti ylhäältä alaspäin: ensimmäisenä haastateltiin projektien omistajat, tämän jälkeen valvojat ja projektipäälliköt.

Reklamaatioihin liittyvät puolistrukturoidut haastattelut toteutettiin 9.11.2022 – 16.1.2023 kahdenkeskeisinä yksilöhaastatteluina joko kasvotusten tai Teamsin välityksellä. Ennen haastatteluja haastateltaviin oltiin yhteydessä sähköpostilla, jossa kerrottiin työn luonne ja tarkoitus sekä tuotiin esille reklamaatiot, joista haluttiin keskustella. Näin varmistettiin, että haastateltavat pystyivät valmistautumaan keskusteluihin. Haastattelun kysymyksiä haastateltavat eivät tienneet etukäteen. Esitetyt kysymykset määräytyivät jokaisessa haastattelussa erikseen. Muutamia kysymyksiä, jotka esitettiin jokaisen haastattelun aikana:

- Kerro omin sanoin reklamaation synnyn syy.
- Kuinka projektin myynti on toteutettu?
- Kuinka virhe / virheet tuli ilmi projektiorganisaatiolle?
- Tuliko reklamaatio kaikkien projektinjäsenten tietouteen?
- Oliko myynnissä tai projektin toteutuksessa oletettu asioita? Jos oli, niin mitä?
- Kuinka reklamaatio hoidettiin ja jatkuiko asiakkuus reklamaation jälkeen?
- Onko projektien toimintatapoihin tullut muutoksia reklamaation jälkeen?

Edellä esitettyjen kysymysten lisäksi kysyttiin tarkennettuja kysymyksiä haastateltavan osaamisalan mukaan. Joskus katsontakanta täytyi sijoittaa kauas itse projektista, jotta juurisyy projektin ongelmakohtaan pystyttiin löytämään ja tunnistamaan. Tämän takia oli erittäin tärkeää, että haastattelut eivät olleet enakkoon tarkoin suunniteltuja.

Keskusteluiden aihepiirit, kysymysten vastaukset ja muut esille nousseet asiat kirjattiin ylös haastattelun aikana. Alkuperäinen ajatus oli nauhoittaa keskustelut ja litteroida ne Word-tiedostoksi. Eräs haastateltavista koki nauhoituksen epämukavaksi ja mahdollisesti rajoittavaksi tekijäksi reklamaatioita kommentoitaessa, joten yhteisymmärryksessä päädyimme luopumaan nauhoittamisesta. Jotta käsittelymenetelmät pysyisivät tasalaatuisina, ei muitakaan haastatteluita nauhoitettu eikä nauhoitusta käytetty hyödyksi tulosten analysoinnissa.

5.2.2 Reklamaatiokysely

Reklamaatioihin liittyvä kysely toteutettiin kysely- ja raportointityökalu Webropolilla. Kyselyn kysymysten pohjana käytettiin käytyjä keskusteluita reklamaatioihin liittyen ja siellä esille nousseita puutteita ja ajatuksia sekä laatuvaastavien kanssa käytyjä keskusteluita projektien toteutukseen liittyen. Tietyt teemat nousivat esille useammassa keskustelussa.

Kysely rakennettiin siten, että vastanneiden valitessa työnkuvan, muotoutui tarkka kysymyspatteristo juuri kyseistä työtehtävää varten. Tällä menetelmällä haluttiin varmistaa se, että jokaiselta kysyttiin oikeita, tarkkoja kysymyksiä, eikä yleisiä hieman pyöreitä kysymyksiä. Kysely julkaistiin yrityksen intrassa sekä Teams-kanavilla ja vastausaika oli 12.12.-23.12.2022. Kysely oli tarkoitettu kaikille projekteissa työskenteleville toimialasta riippumatta. Kyselyn ulkopuolelle jätettiin hallinto, ICT sekä toimistopalvelut. Kysely toteutettiin täysin anonyymina.

Kysely on esitetty liitteessä 4. Kokonaisuudessa kyselyssä oli 71 kohtaa, jotka muodostuivat monivalinta-, valinta- ja avoimista kysymyksistä. Liitteenä olevaa kyselyn muotoa on muokattu, koska suoraan Webropolista tulostettu kysely olisi ollut 22 sivua pitkä. Muokkauksella on saatu vähennettyä sivumäärä seitsemään sivuun. Kyselyssä kyselyryhmät on värikoodattu työnkuvan mukaan.

5.2.3 Benchmarking

Benchmarking toteutettiin yrityksessä sisäisesti eräälle toimialalle. Toimialan projektit poikkeavat teollisuuden projekteista huomattavasti. Toimintaympäristö, projektien koot sekä projektiorganisaation henkilömäärät ovat erilaiset kuin teollisuuden projekteissa. Projektinhoitotoimet sekä yleiset projektien toimintatavat ovat kuitenkin yhteiset koko yrityksessä. Tämän vuoksi benchmarking oli mahdollista toteuttaa sisäisesti.

Projekti, johon benchmarking toteutettiin, on salainen. Tämän vuoksi projektista käytetään nimitystä Projekti-X. Benchmarking toteutettiin kahdessa osassa. Ensimmäisessä osassa osallistuttiin aloitus- eli kickoff-palaveriin. Palaveri pidettiin 10.2.2023 Teamsin välityksellä ja se nauhoitettiin projektin käytänteiden vuoksi. Palaveriin osallistui lähes koko projektiorganisaatio, hieman yli 100 henkilöä. Palaverin organisoivat ja palaverin puheenjohtajana toimi yksi projektin projektipäälliköistä. Kyseinen projekti on kansainvälinen, joten palaveri pidettiin englannin kielellä. Palaverin aiheena oli käsitellä Projekti-X:n seuraava CE eli Constructional Engineering vaihe.

Toisena osana haastateltiin yhteishaastatteluna toimialan johtoa, joihin kuului ryhmäpäällikkö, laatu- ja projektipäällikkö sekä projektipäällikkö. Haastattelu toteutettiin 2.3.2023 Teamsin välityksellä. Haastattelun pohjana käytettiin aloituspalaverin aikana esille nousseita kysymyksiä sekä yleisiä toimintatapoja projektitoiminnassa kyseisellä toimialalla. Haastateltaville kerrottiin keskusteltava aihepiiri ja haastattelu toteutettiin vapaamuotoisena keskusteluna. Keskustelun aikana kirjattiin muistio, joka jaettiin palaveriin osallistuneiden kesken.

5.3 Kysely projektiviestinnän tilasta

Projektiviestinnän tila -kysely toimi kehittämistyön lähtökohtana. Kysely toteutettiin interaktiivisella kyselytyökalulla, Zeffi-järjestelmällä. Järjestelmän tieteellisenä menetelmänä toimi ZEF (ZEF-menetelmä n.d.). Kyselyn kysymysten laadinnassa pohjatietona käytettiin lähtötietoselvityksen aikana koottuja tietoja ja kysymyksiä tarkennettiin yrityksen viestintä- ja projektiammattilaisten kanssa. Näin pystyttiin varmistamaan kysymysten oikeamuotoisuus ja laatu.

Kysely oli suunnattu kaikille yrityksen työntekijöille. Kysely toteutettiin laajuudeltaan laajempaan kuin opinnäytetyö suoraan vaati. Tämä tarkoittaa sitä, että kyselyn kysymykset kattoivat koko projektiviestinnän, niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Kehittämistyö puolestaan keskittyy vain sisäiseen projektiviestintään. Kysely toteutettiin laajempaan, koska yritys halusi yhdellä kyselyllä saada kokonaisvaltaisen näkemyksen projektiviestinnän tilasta. Näin työntekijöitä ei kuormitettu useammalla pienellä kyselyllä. Todennäköisesti kyseisellä ratkaisulla oli vaikutusta myös vastausprosenttiin.

Kysely julkaistiin uutisena yrityksen intrassa ja useammalla sisäisellä Teams-kanavalla 30.1.2023. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa eli kysely oli avoinna 1.2. – 14.2.2023. Vastanneiden määrää, toimialaa sekä työtehtäviä tarkasteltiin kyselyn ollessa avoinna, jotta oli mahdollista lähettää kohdennetut muistutukset Teams-kanavien kautta. Muistutukset kyselyyn vastaamisesta lähetettiin 9.2.2023 sekä 14.2.2023.

Kysely rakennettiin aihepiireittäin. Ensimmäisessä osiossa kysyttiin vastaajien taustatiedot. Seuraavaksi tuli yleisiä kysymyksiä viestinnästä. Näissä kysymyksissä ei otettu kantaa, oliko kyseessä sisäinen vai ulkoinen viestintä. Yleisistä kysymyksistä siirryttiin sisäiseen viestintään ja tämän jälkeen ulkoiseen viestintään. Toiseksi viimeisimpänä kysyttiin viestinnän toimintatavoista sekä käytettävistä ohjelmista. Lopuksi oli tarkemmat kysymykset toteuttavalle portaalle eli suunnittelulle.

Osa kysymyksistä toteutettiin monivalintakysymyksinä. Uutena ominaisuutena aikaisempaan reklaamiokyselyyn verrattuna otettiin käyttöön älylliset kysymysryhmät sekä nelikenttäkysymykset. Älylliset kysymysryhmät tarkoittavat sitä, että kysely muistaa vastaajan aikaisemman vastauksen kyselyryhmän sisällä ja tuo seuraavassa kysymyksessä näkyviin annetun arvon. Näin on helpompi verrata annettuja vastauksia toisiinsa. Nelikenttäkysymyksissä kysyttiin pääsääntöisesti väittämän toteumaa x-akselilla ja toteuman tärkeyttä y-akselilla. Näin oli mahdollista saada laaja käsitys kysytystä asiasta. Kaikissa jana- ja nelikenttäkysymyksissä vastausasteikko oli 0–100. Sata kuvasti kaikkein positiivisinta tai onnistuneinta vaihtoehtoa. Nolla puolestaan kuvasti heikointa tai tarpeettomaksi koettua tilannetta.

Toteutettu kysely on esitetty liitteessä 5. Liitteenä olevasta kysymyspatteristosta on poistettu ulkoisen viestinnän kysymykset, koska ne eivät kuulu tähän kehitystyöhön, eikä saatuja tuloksia analy-

soida. Liitteenä oleva versio on koostettu lyhennetyksi versioksi toteutetusta kyselystä. Käytetty kyselyohjelma ei mahdollista tiivistä tulostusta, jossa olisi esitetty kokokysely kaikkine kysymyksineen. Tämän takia liitteenä oleva kysely on kasattu erilliseksi tiedostoksi, jotta kysymykset voidaan esittää kompaktisti.

6 Tulokset

Kehittämistyön jokainen kohta käsitellään tuloksissa erikseen. Lähtötietojen kartoitukset on erotettu viestintäkyselyn analyyseistä. Lähtötietojen tulokset on esitetty mahdollisimman laajasti, mutta kootusti, koska pääanalysointi toteutettiin viestintäkyselylle. Luvussa 6.4 jatkokehittämisedotukset esitetyt kehityskohteet ovat muodostuneet kaikkien työvaiheiden pohjalta.

6.1 Lähtötietojen analyysit

Nykytilanteen kartoituksessa lähtötietoja kerättiin reklamaatiohaastatteluiden ja -kyselyiden avulla. Lähtötietojen analysointi on tärkeää, jotta voitiin muodostaa mahdollisimman tarkka kuva viestinnän nykytilasta.

6.1.1 Reklamaatiohaastatteluiden analyysi

Haastattelut reklamaatioihin liittyen toteutettiin 9.11.2022 – 16.1.2023. Tuona aikana haastateltiin neljää projektin omistajaa, kolmea projektin valvojaa ja kolmea eri projektipäällikköä. Haastatelluista henkilöistä useampi vastasi useammasta kuin yhdestä projektista, joten kokonaisuutena käsiteltäviä reklamaatioita oli 15 kappaletta.

Reklamaatioiden salassa pidettävyyden sekä haastatteluiden luottamuksellisuuden vuoksi tulokset tullaan käsittelemään tunnistamattomasti eikä analyysijä reklamaatiokohtaisesti esitetä. Seuraavassa taulukossa on esitetty tunnistetut reklamaatioiden juurisyyt tai osajuurisyyt ja mainittu, kuinka monen projektin juurisyynä tilannetta voidaan pitää. Juurisyiden yhteenlaskettu summa on enemmän kuin käsiteltyjen projektien määrä, koska harvan reklamaation juurisyy on yksi ja tietty, vaan ongelmat kumuloituvat useammasta eri tekijästä. Jotta tarkka juurisyy olisi voitu tunnistaa, olisi jokainen projekti täytynyt käsitellä jokaisen tekijän näkökulmasta.

Taulukko 1. Reklamaatioiden juurisyyt

Juurisyy	Reklamaatioiden määrä
Puutteellinen projektinhallinta	4
Puutteellinen projektinhallinta, asiakas	2
Puutteelliset tarkastus- ja katselmointitoimet	9
Puutteelliset lähtötiedot	3
Projektimuutos, josta ei tiedotettu	2
Kokematon suunnittelutoimi	5
Kokematon projektipäällikkö	3
Haastava asiakas	3
Projektiorganisaatiomuutokset	3
Puutteelliset resurssit	2
Puutteellinen myynti	4
Vieras ohjelmisto	2
Projekti oletettua työläämpi	2
Puutteellinen kommunikointi eri toimialojen ja -paikkojen välillä	2
Aiheeton reklamaatio	1
Vaillinaiset muutos- ja lisätyöraportit	2
Tuntiylitys	2
Puutteellinen viestintä	
• Kirjallinen	11
• Suullinen	

Viimeisenä luettelossa on esitetty puutteellinen viestintä -kohta. Se on kehittämistyön tekijän oma arvio niistä reklamaatioista, joissa oli puutteita viestinnässä. Kaikkia viestinnän puutteita ei tunnistettu reklamaatiohaastatteluissa haastateltavan toimesta. Yhtenä syynä tälle on, että viestintä käsitteenä on kaukainen, eikä viestinnän vaikutusta projektitoimintaan tunnisteta. Esimerkiksi puutteelliset tarkastustoimet ja katselmoinnit vaikuttivat yhdeksän reklamaation syntymiseen. Osasyynä edellä mainittuihin puutteisiin ovat puutteet viestinnässä. Muun muassa tarkastusraportointikäytännö on olematon. Tarkastukset on voitu toteuttaa ja puutteiden siirto on pääsääntöisesti tehty pääsääntöisesti suullisesti tai punakynämerkintöinä dokumentaatioihin. Muistiinpanot eivät ole kirjoitetussa muodossa, johon olisi helppo palata myöhemmin. Puutteiden korjausten valvonta sekä seurauksena on vaillinaista. Suullisen viestinnän heikkoutena on sen pysymättömyys.

Henkilöstön syvempi ymmärtäminen viestinnän linkittymisestä useaan eri projektivaiheeseen ja -toimeen olisi varmasti lisännyt heidän omaa arviointiaan reklamaation syyanalyysin suhteen. Haas-

tatteluissa nousi useasti esille se, ettei kirjoitettua viestiä, kuten raporttia, tunnisteta viestinnän välineeksi, jolla on vaikutusta projektin toteutukseen. Raportti koettiin enemmän yhdeksi osaksi projektitoimia.

Taulukossa 1 on esitetty, että puutteellinen viestintä olisi ollut osasyynä reklamaation synnylle 11 projektissa. Tästä ei voida tehdä suoraa johtopäätöstä siihen, että lähes kaikki reklamaatiot johtuivat puutteellisesta viestinnästä. Tarkasteltaviksi reklamaatioiksi otettiin ne reklamaatiot, joissa todennäköisemmin oli puutos viestinnän jossain osa-alueessa. Arvioinnissa on myös laskettu viestinnän puutoksiksi pienimmätkin puutokset. Nämä kohdat eivät ole suora syy reklamaatiolle, mutta hoitaen nämä viestinnän kohdat paremmin olisivat ne mahdollisesti voineet korjata tai helpottaa tilannetta.

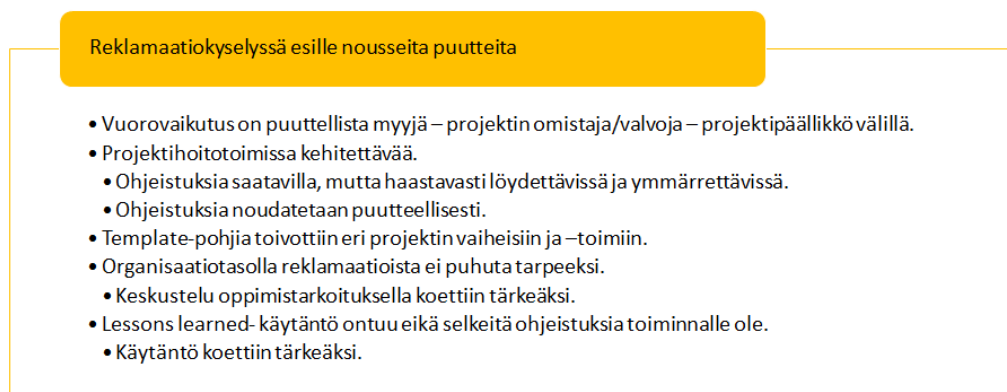
6.1.2 Reklamaatiokyselyn analyysi

Reklamaatiokysely toteutettiin 12.12. – 23.12.2022. Kyselyyn vastasi 49 henkilöä, mikä oli melko alhainen vastaajamäärä verrattuna siihen henkilöstömäärään, jolle kysely oli osoitettu. Taulukossa 2 on esitetty vastaajien jakautuminen työnkuvan sekä toimialan suhteen. Tarkempi kuvaus toimialoista on liitteessä 3. Prosenttiosuus taulukossa kuvastaa suhdetta kokonaishenkilömäärään työnkuvan osalta. Suunnittelijoiden ja pääsuunnittelijoiden osalta alhainen vastaajamäärä ei huolestuta, koska harva suunnittelija osallistuu reklamaatioiden käsittelyyn. Vastaavasti projektipäälliköiden alhainen vastausprosentti huolestuttaa. He ovat se joukko, kenelle reklamaatio yleisimmin tulee ja he ovat avainasemassa vaikuttaakseen reklamaatioiden syntymiseen sekä ehkäisemään niitä.

Taulukko 2. Kyselyyn vastanneiden työnkuva sekä toimiala

Työnkuva	
Myyntipäällikkö	3 hlö – 15 %
Projektin omistaja tai liiketoimintajohto	5 hlö – 16 %
Projektin valvoja tai resurssivastuullinen	6 hlö – 18 %
Projektipäällikkö	9 hlö – 5 %
Pääsuunnittelija	11 hlö – 8 %
Suunnittelija	15 hlö – 5 %
Toimiala	
Toimiala A	28 hlö
Toimiala B	11 hlö
Toimiala C	5 hlö
Toimiala D	4 hlö
Toimiala E	1 hlö

Heikosta vastaajamäärästä johtuen tuloksia ei voida yleistää koskemaan koko konsernia. Siksi saatuja tuloksia ei lähdetä yksityiskohtaisesti avaamaan tässä kohtaa. Näin halutaan varmistaa, ettei epävalidia tietoa käsitellä eikä yleistetä. Reklamaatiohaastatteluiden ja -kyselyiden pohjalta voidaan kuitenkin nostaa esille puutteita ja epäkohtia projektihallintaan ja sisäiseen projektiviestintään liittyen. Nämä on esitetty kuviossa 23.



Kuvio 23. Reklamaatiokyselyssä esille nousseet puutteet

6.1.3 Benchmarking -analyysi

Benchmarking toteutettiin sisäisesti yhdelle yrityksen toimialalle, toimiala 4. Projektinhoitotoiminnot sekä menettelyohjeet ovat yhtenevät kaikilla liiketoiminta-alueilla. Näillä varmistetaan yhtenäiset toimintatavat yritystasolla. Kyseisen toimialan projektit voivat olla laajuudeltaan valtavia verrattuna muiden toimialojen projekteihin. Parhaimmillaan projektin koko voi olla yli 100 000 tuntia. Tällöin projektinhallintaan on kiinnitettävä entistäkin enemmän huomiota ja ajallisesti projektinhallintaan käytetään tuhansia tunteja.

Projekti-X oli tyypiltään erilainen kuin normaalit toimialan projektit. Joten osaltaan projekti on uuden opettelua. Käytössä on muun muassa Sharepoint, jota hyödynnetään projektissa laajemmin kuin aikaisemmin on totuttu. Projekti oli toimialalle normaalin kokoinen. Yrityksen omaa henkilöstöä oli mukana noin 130 henkilöä. Kickoff tapahtumana oli selkeä ja tehokas kokonaisuus, jossa tuli esille kaikki projektin päätoiminnot. Palaveriin oli varattu hyvin aikaa ja kysymyksiä oli mahdollista esittää palaverin aikana. Sopivan aikataulun puitteissa, palaveri oli mahdollista pitää rauhassa ilman kiirettä. Kickoff-palaverin jälkeen oli pidetty toimialakohtaiset palaverit, jossa suunnittelua ja sen vaatimuksia oli tarkennettu.

Todella suurissa projekteissa projektinhallinnan onnistuminen on taattava. Tätä varten käytössä on projektinhallintaa tukevia ohjelmia kuten tehtävienhallintaohjelmisto Jira. Jira on pilotoitu käyttöön ensimmäisen kerran 2017. Tästä lähtien ohjelmiston käyttö on yleistynyt. Raportoinnin tukiohjelmanä käytetään visualisointiohjelmistotuotetta, Power BI:tä. Näiden lisäksi käytössä on yleiset suunnitteluohjelmat kuten Cadmatic, Aveva ja Autocad. Kuten muillakin toimialoilla käytössä dokumenttien hallinnassa on M-files ja viestinnässä Teams. Jira ja Power BI koettiin toimiviksi ohjelmiksi, jotka vähentävät muun muassa sähköpostin lähettelyä sisäisesti projektitiimissä. Projektin seuranta, ennuste projektille sekä valmiusaste ovat selkeämmin saatavilla suoraan ohjelmista, eikä suullista kyselyä suunnittelun tilasta vaadita, vaan jokainen suunnittelija vastaa itse tiedon täydentämisestä ohjelmiin. Power BI kykenee keskustelemaan tietokannan omaavan 3D-suunnitteluohjelman kanssa. Jolloin ohjelma määrittää itse valmiusastetta esimerkiksi suunniteltujen massojen suhteen.

Toimiala on viimeisien vuosien aikana pyrkinyt kehittämään projektiseurantaa ja siinä käytettäviä ohjelmia. Yhtenä tavoitteena on poistaa Excelit projektinhallinnan käytöstä ja siirtää hallinta ja projektinaikainen kommunikointi sovelluspohjaisiin ohjelmistoihin, kuten Jiraan. Uusien ohjelmistojen tuonti projektitoimintaan ei ole onnistunut ilman mutinoita. Toimialalla on huomattu se, että mitä enemmän projektipäälliköt sekä tukioorganisaatiot ovat uuden ohjelmiston puolella, suhtautuvat suunnittelijat myönteisemmin muutokseen. Muutos on myös myytävä oikein, mikä tarkoittaa asiasta tiedottamista, kouluttamista ohjelmistoihin sekä tuomalla ymmärrys ohjelmiston positiivisiin puoliin.

Jokaiselle työntekijälle heidän käytössään olevat tunnit tuodaan tietoon eri ohjelmistojen kautta. Tuntiositus toteutetaan aktiviteettitasolla ja ositetaan Leaniin sekä Jiraan. Molemmista ohjelmistoista suunnittelija näkee käytössä olevan tuntibudjetin sekä kulutetut tunnit. Tuntien tiedottamista pidettiin tärkeänä, jotta suunnittelija pystyy vertaamaan työmäärää tuntibudjettiin ja tarvittaessa päivittämään budjettiennustetta, jos varatut tunnit eivät riitä. Muutenkin tiedotuksen ja keskustelun laatuun pyritään panostamaan sekä pitämään keskustelu avoimena, jotta jokainen projektiin osallistuva tietäisi projektin tilanteen.

Haasteena toimialalla koettiin sisäinen kommunikaatio eri suunnittelualojen välillä. Se, että suunnittelualat sijaitsevat samassa rakennuksessa, mutta eri kerroksissa vaikeuttaa tiedonkulkua jo huo-

mattavasti. Suuren kokoluokan projekteissa projektihallinnalla on suuri merkitys. Uusien henkilöiden osallistuessa projektiin, jossa on käytössä uusia projektihallinnan ohjelmia, voi tuottaa suunnittelijoiden puolella eriäviä mielipiteitä. Suunnittelija voi kokea työläänä tuntikirjauksen kahteen ohjelmaan, mutta ei ymmärrä kokonaisvaikutusta projektin hallinnalle. Tilanteista on selvitty selventämällä ohjelmistojen tarkoitusta sekä vahvalla johtamisella.

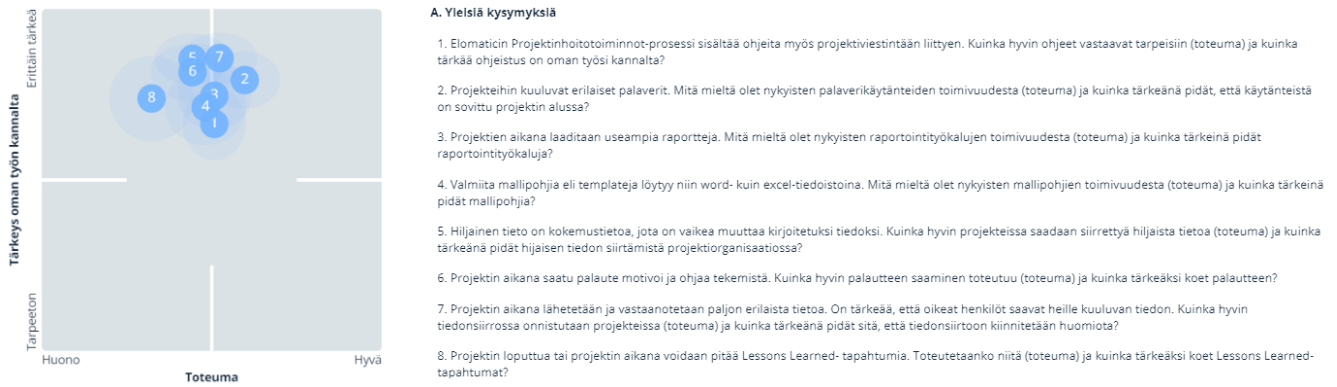
6.2 Viestintäkyselyn analyysi

Kyselyyn vastasi yhteensä 170 henkilöä. Vastanneiden taustatiedot on esitetty liitteessä 6. Kyselyssä oli yhteensä 70 kysymystä mukaan luettuna taustatietojen selvitykset. Jokaista kyselyn kohtaa ei analysoida erikseen. Tulokset esitetään kootusti yleisellä tasolla ja nostetaan esille eroja ja yhtäläisyyksiä eri vastaajaryhmien kesken.

Tarkasteltaessa tuloksia kaikkien vastaajien kesken oli vastausten yksimielisyys 72 %. Prosenttiluku ei tarkoita viestinnän onnistumista, vaan yksimielisyyttä vastaajien kesken. Kaikkien kyselyyn vastanneiden tulokset on esitetty 6.2.1 kappaleessa kuvioin, jotta vastauksista saisi ymmärrettävämmän kuvan. Tämän jälkeisissä luvuissa esitetään poikkeamat ja huomiot janakysymyksistä vain teksti- ja numeromuodoissa. Sekä nelikenttäkysymykset esitetään kuvioina tiedon lisäämiseksi. Lukuarvot, jotka on esitetty suluissa, kertovat vastanneiden pisteytyksen keskiarvon. Lukuarvot ovat välillä 0–100. Sata kuvastaa kaikkein onnistuneinta tai parhaimmaksi koettua vaihtoehtoa.

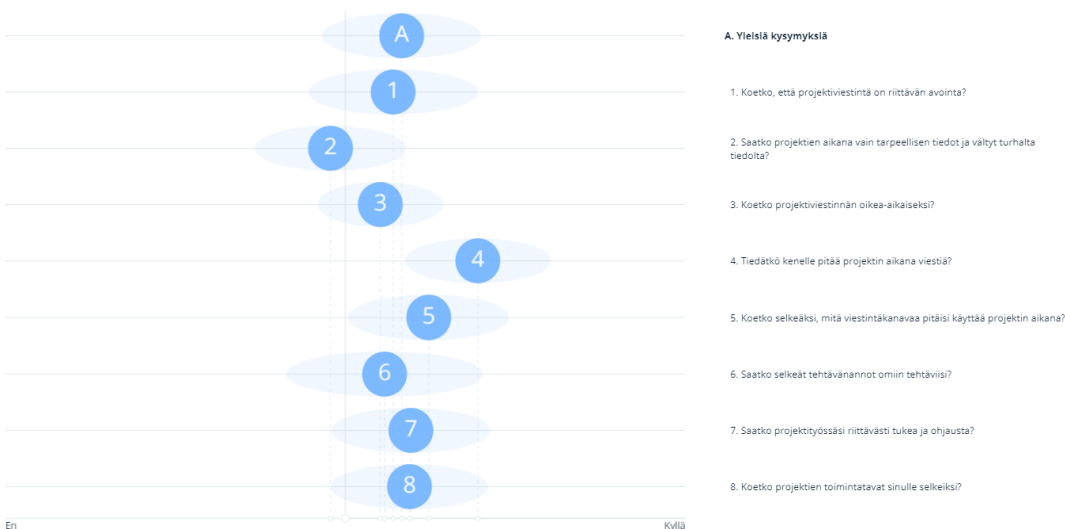
6.2.1 Tulosten tarkastelu: kaikki vastanneet

Yleisistä kysymyksistä (nelikenttä), kaikki kohdat koettiin tärkeäksi tai erittäin tärkeäksi oman työn kannalta (77,2). Toteutus puolestaan oli keskinkertainen (48,0), osassa kohdissa jopa melko heikko. Toteumaltaan huonoin oli Lessons Learned- tapahtuma (32,3). Sama asia nousi puutteena esille myös reklamaatiokyselyissä. Tärkeiksi koettuja, mutta toteutukseltaan heikkoja olivat myös kohta 5. *Hiljaisen tiedon jakaminen* (44,5) sekä kohta 6. *Projektien aikainen palautteen saanti* (44,4). Onnistuneimpina pidettiin kohtaa 2. *Projektipalaverit* (59,8). Hiljaisen tiedon siirtyminen on todennäköisesti vähentynyt entisestään viimeisimpien vuosien aikana. Tieto on erittäin arvokasta työyhteisössä. Tämän takia, on hiljaisen tiedon siirto varmistettava tulevaisuudessa ja tätä varten kehitettävä uusia toimintatapoja.



Kuvio 24. Yleisiä kysymyksiä – nelikenttävastaukset

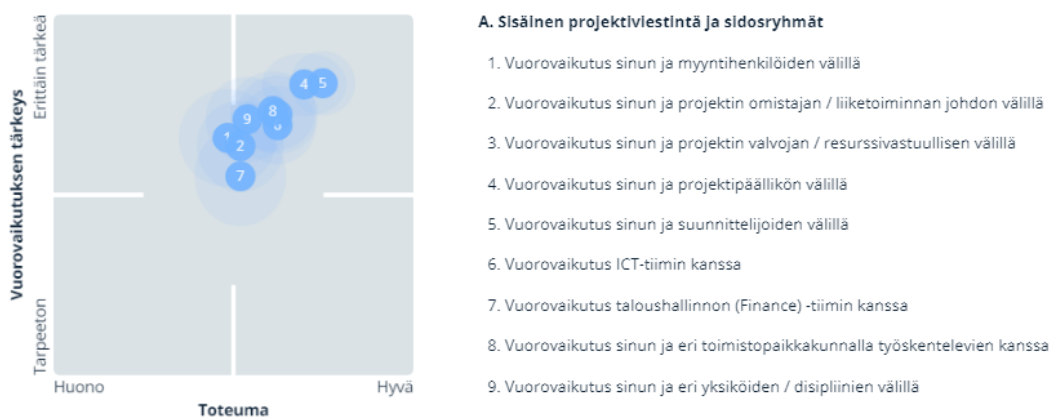
Yleisiä kysymyksiä (jana), kohdat koettiin keskivertoisesti (58,3). Suurimmaksi haasteeksi koettiin kohta 2. *Projektin aikaisen turhan tiedon saanti* (47,8). Parhaimmaksi arvioitiin puolestaan kohta 4. *Tiedän kenelle pitää projektin aikana viestiä* (69,4). Tästä voidaan päätellä, että henkilöt kokivat viestivänsä tehokkaasti ja oikeille ihmisille, mutta siitä huolimatta toteutus ontui. Tarkempaa analysointia siitä kenelle viestitään, voitaisiin käyttää projektien aikana.



Kuvio 25. Yleisiä kysymyksiä – janavastaukset

Sisäinen projektiviestintä ja sidosryhmät (nelikenttä), selvisi että, vuorovaikutuksen tärkeys sisäisten sidosryhmien kesken koettiin melko tärkeäksi (70,5). Viestinnän toteuma sidosryhmille, omasta työnkuvasta tarkastellen, oli hieman keskiverron yläpuolella (59,9). Tärkeimmäksi ja parhaiten toteutuvaksi koettiin viestintä kohdissa 4. *Projektipäällikön* (80,6) ja 6. *Suunnittelijoiden suuntaan*

(81,1). Tärkeydeltään vähäisimmiksi ja toteumaltaan heikoimmaksi koettiin kohdat 1. *Vuorovaikutus myynnin* (48,5), 2. *Projektien omistajan / liiketoiminnan johdon* (51,8) ja 7. *Taloushallinnon välillä* (52,0). Huomiota herättää toteumaltaan heikoimmiksi arvioitu kohta 9. *Kommunikointi eri yksiköiden välillä* (53,8). Tämä on huolestuttavaa huomata, koska muutama vuosi sitten yritys lanseerasi iskulauseen, jonka tarkoituksena on tavoitella yhtä yhtenäistä yritystä, yhtä toimintatapaa. Kyseinen tavoite on vuoden 2023 sisäisen viestinnän ensimmäinen päätavoite, joten toivottavasti vuoden aikana tilanteeseen tulee muutosta.

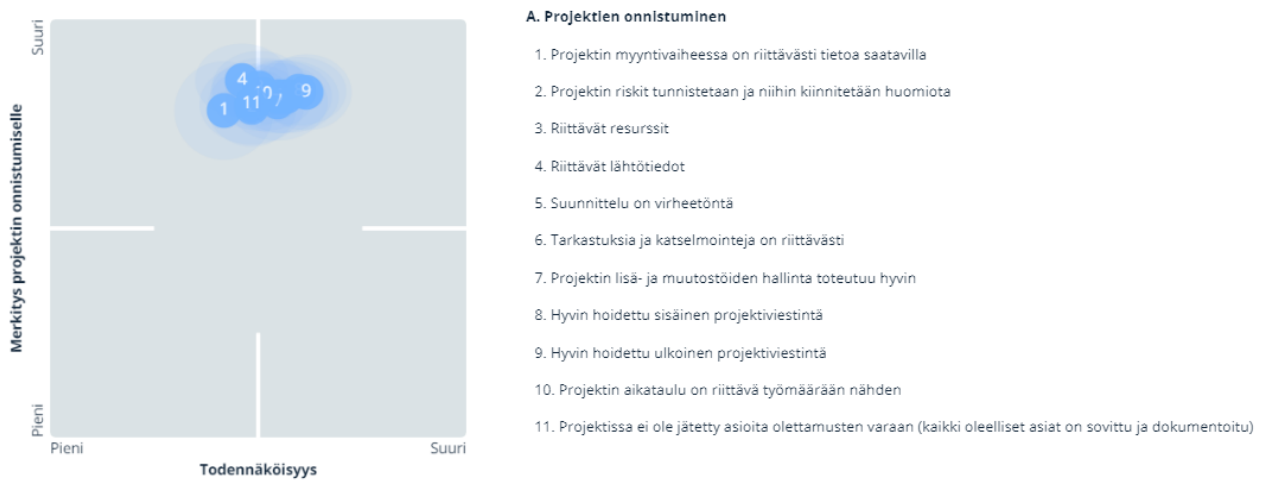


Kuvio 26. Sisäinen projektiviestintä ja sidosryhmät – nelikenttävastaukset

Projektien onnistuminen (nelikenttä), väitteiden todennäköisyyttä arvioitaessa päästiin lähelle keskivertoa (52,2). Merkitys projektien onnistumiselle korostui huomattavasti (81,5), mikä on hyvä asia. Kaikista vähiten merkittäväksi projektin onnistumiselle koettiin kohta 1. *Projektin myyntivaiheessa on riittävästi tietoa* (78,3). Sama kohta koettiin toteutumisen todennäköisyyden suhteen kaikkein epätodennäköisemmäksi (41,9). Kohta 4. *Riittävät lähtötiedot* koettiin projektin onnistumiselle kaikkein merkityksellisimpänä (85,4), mutta sen toteutuman todennäköisyys koettiin puutteelliseksi (46,3). Kohta 8. *Hyvin hoidettu sisäinen projektiviestintä* ja kohta 9. *Hyvin hoidettu ulkoinen projektiviestintä* koettiin toteutuvan parhaiten (8. = 59,8, 9. = 61,6). Mutta kohtia ei voida analysoida toteutuvan hyvin.

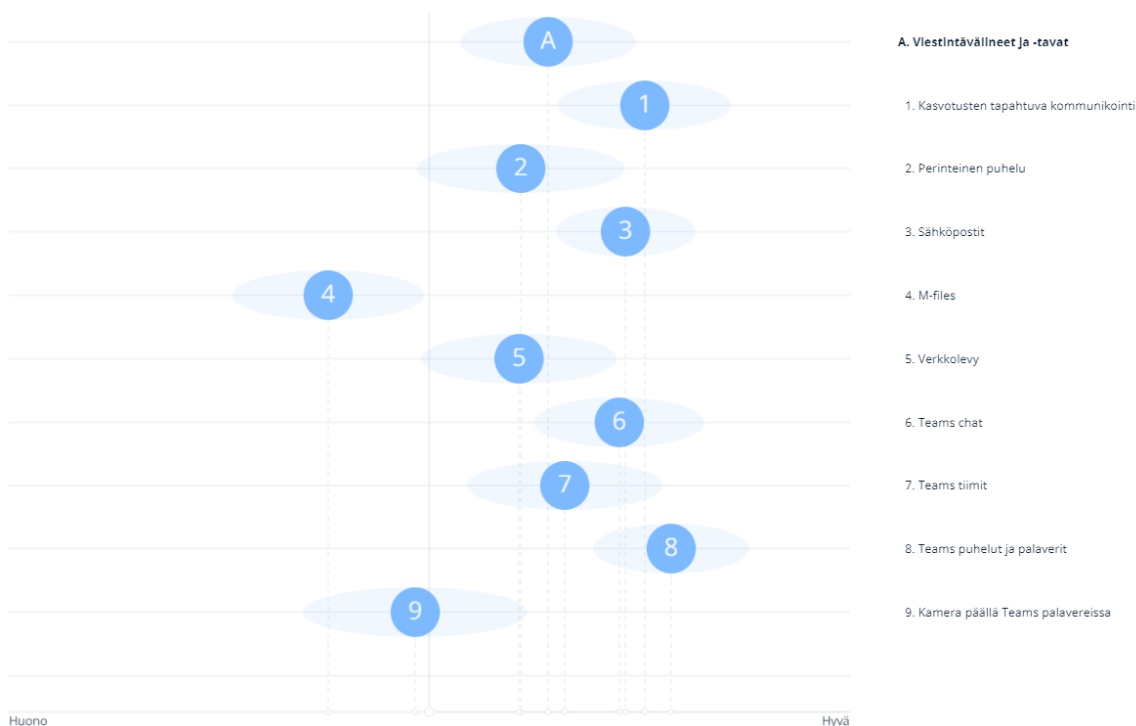
Projektien onnistumisen -kysymyspatteriston kaikki 11 kohtaa asettuivat *merkitys projektin onnistumisen* -akselilla erittäin tiiviille alueelle. Pisteiden vaihteluväli oli 78,3–85,4, joten suurta hajontaa merkityksen kokemisessa ei ollut. Tämä samankaltainen näkemys projektien onnistumista analysoitaessa oli erittäin hyvä asia. Projektien onnistumiseen vaikuttavat tekijät tunnistettiin ja ne koettiin

lähes yhtä tärkeiksi. Toteuman todennäköisyyteen on jatkossa syytä kiinnittää huomiota ja kehitettävä yhteisiä toimivia malleja.



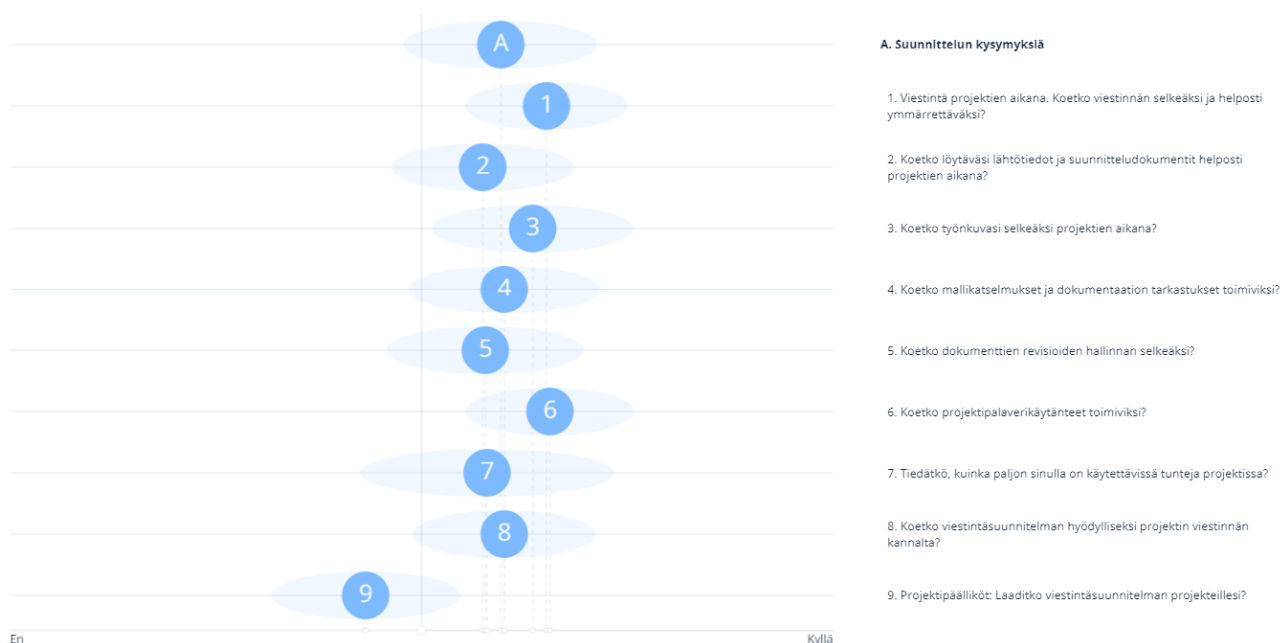
Kuvio 27. Projektien onnistuminen – nelikenttävastaukset

Viestintävälineet- ja tavat (jana), toi vastauksiin hajontaa. Vastusten keskiarvo oli 64,2. Kaikkein huonoimpana viestintävälineenä pidettiin kohtaa 4. *M-files* (38,0). Toimivimmiksi puolestaan arvioitiin kohta 1. *Kasvotusten tapahtuva kommunikointi* (75,8) sekä kohta 8. *Teams- puhelut ja -palaverit* (78,8). Muut vastaukset asettuivat vaihteluvälille 60,3–73,4, jolloin vastauksissa esiintyi hajontaa jonkin verran. Voidaan todeta, että mitään kyselyssä esitettyä viestintävälinettä ja -tapaa, ei pidetty erityisen hyvänä ja toimivana vastanneiden kesken. Avoimessa vastauskohdassa kohdistui Teamsiin ja sen toimintoihin niin negatiivista kuin positiivistakin palautetta. Useammassa kohdassa kritisoitiin runsasta viestintävälineiden määrää. Ohjelmistoja ja mahdollisuuksia on, mutta ei selkeätä ohjeistusta siitä mitä sovellusta käytetään mihinkäkin viestintään.



Kuvio 28. Viestintävälineet ja -tavat – jana vastaukset

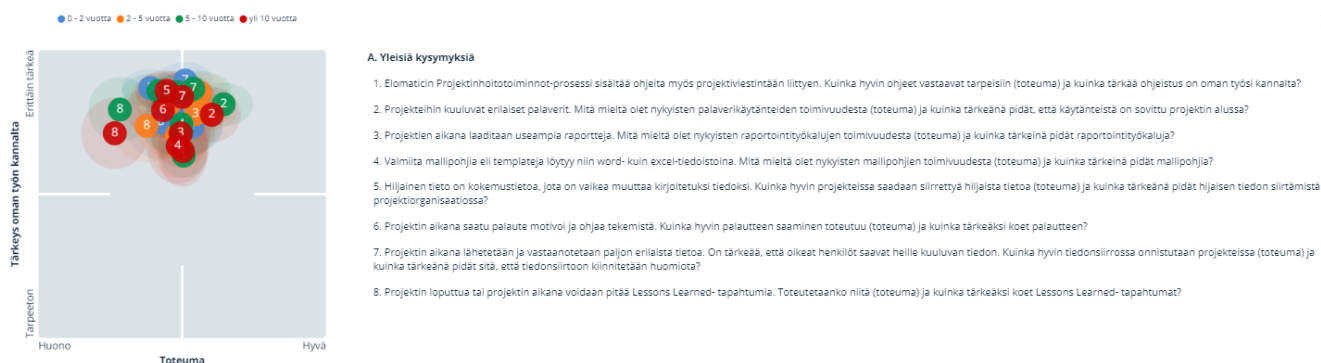
Suunnittelun kysymyksiä (jana) esitettiin ainoastaan projektipäälliköille, pääsuunnittelijoille ja suunnittelijoille. Vastanneita oli 87. Keskiarvo oli 59,6. Kysymyksissä kysyttiin kahdeksan yleistä asiaa liittyen projektitoimintaan ja viimeisenä kysyttiin projektipäälliköitä, laativatko he viestintäsuunnitelmaa projekteille. Kahdeksasta ensimmäisestä kohdasta ei voi suoraan nostaa kohtia, jotka olisivat vahvimmat tai heikoimmat alueet. Kaikki kohdat asettuvat lähekkäin toisiaan, vaihteluväli pisteillä oli 57,4–65,6. Pisteytyksellisesti heikoin oli kohta 2. *Koetko löytäväsi lähtötiedot ja suunnitteludokumentit helposti projektien aikana* (57,4) ja vahvin oli kohta 6. *Koetko projektipalaverikäytännöt toimiviksi* (65,5). Lähtötietojen ja suunnitteludokumenttien selvyteen ja löydettävyyteen on kiinnitettävä huomiota tulevaisuudessa. Nämä vaikuttavat suoraan projektin etenemiseen ja onnistumiseen. Hajonta vastausten välillä oli pientä verratessa vastauksia kaikkien vastanneiden kesken. Yleisesti voidaan todeta, että mikään kysytty kohta ei toteutunut kiitettävästi ja jokaista kohtaa olisi kehitettävä paremmaksi. Viimeinen kysymys 9. *Projektipäälliköt: Laaditko viestintäsuunnitelman projekteille* sai ainoastaan 48,3 pistettä. Tämä tulos on huolestuttavan pieni. Toivottavasti tämän kehitystyön jälkeen pisteet nousevat ja yhä useampi toteuttaa viestintäsuunnitelman projektille.



Kuvio 29. Suunnittelun kysymyksiä – janavastaukset

6.2.2 Tulosten tarkastelu: työvuosien suhteen

Yleisistä kysymyksistä (nelikenttä) 0–2 vuotta työskennelleet kokivat kaikki kohdat tärkeiksi oman työn kannalta (80,4). Vähiten tärkeiksi yleisen kysymysten kohdan kokivat yli 10 vuotta yrityksessä työskennelleet (74,9). 0–2 vuotta yrityksessä työskennelleet kokivat kohdan 5. *Kuinka hyvin projekteissa saadaan siirrettyä hiljaista tietoa (toteuma) ja kuinka tärkeänä pidät hiljaisen tiedon siirtämistä projektiorganisaatiossa* toteumaltaan kaikkein heikoimpana (39,0), mutta samalla erittäin tärkeänä (86,8). Kaikkein tarpeettomimpina alle 2 vuotta yrityksessä työskennelleet pitivät kohtaa 1. *Projektihoitotoiminnot-prosessin ohjeistuksia* (73,4). Avoimenkohdan vastauksista käy ilmi, että vähän aikaa yrityksessä työskennelleet eivät tunne projektinhoitotoiminnot-prosessia. Huomattavia eroja vastaajaryhmien kesken ei muodostunut, vaan kaikki vastaukset asettuivat lähelle toisiaan. Suurimmat erot ryhmien välillä muodostui Lessons Learned- kysymyksessä, jonka kaikki vastaajaryhmät tunsivat lähes yhtä tärkeäksi tapahtuman oman työn kannalta (71,2–79,4), mutta toteumassa oli suurimmat erot. Yli 10 vuotta (26,6) ja 5–10 vuotta työskennelleet (28,4) arvioivat toteuman heikoimmaksi ja alle 2 vuotta työskennelleet puolestaan paremmin toteutuvammaksi (42,5). Huomioitavaa on, että toteuma kokonaisuudessaan on erittäin puutteellinen, eikä sitä voida pitää hyvin hoidettuna.



Kuvio 30. Yleisiä kysymyksiä – nelikenttävastaukset, työvuosien suhteen

Yleisiä kysymyksiä (jana), muutaman kysymyksen kohdalla tuli eroa vastaajaryhmien kesken. Kohta 8. *Koetko projektien toimintatavat sinulle selkeiksi*, koettiin alle 2 vuotta työskennelleiden kesken (48,3) heikommaksi kuin muiden. Samoin myös kohdat 6. *Saatko selkeät tehtävänannot omiin tehtäviisi* (47,0) ja 7. *Saatko projektityössä riittävästi tukea ja ohjausta* (54,4) arvioitiin heikommaksi. Kohtien 6 ja 7 vastaukset juontavat juurensa todennäköisesti heikosta ymmärryksestä projektinhoidon toimintoja kohtaan. Yrityksen toimintatavat eivät ole selkeimmät eikä asioita osata kyseenalaistaa. Kohdat 6 ja 8 koettiin yli 10 vuotta työskennelleiden kesken parhaimpina. Yhtenä selittävä tekijänä näkemys- ja kokemuseroihin on mahdollisesti se, että uusia työntekijöitä perehdytetään heikosti uusiin tehtäviin ja toimintatapoihin. On huolestuttavaa, ettei aikaa käytetä tarpeeksi uusien henkilöiden perehdyttämiseen ja ohjaamiseen. Puute ei välttämättä johdu suoraan ajasta, vaan syynä voi olla ohjaajan osaamattomuus. Huonot alkukokemukset työpaikalla voivat helposti saada vaihtamaan työpaikkaa.

Sisäinen projektiviestintä ja sidosryhmät (nelikenttä), vastaukset asettuivat vastaajaryhmien kesken lähelle toisiaan. Yleisesti voidaan todeta, että yli 10 vuotta työskennelleet kokivat vuorovaikutuksen tärkeyden omaan työhön verrattuna heikoimpana. Kohta 9. *Vuorovaikutus sinun ja eri yksiköiden / disipliinien välillä* arvioitiin toteumaltaan eri ryhmissä lähelle toisiaan (52,4–55,9), mutta vuorovaikutuksen tärkeys oman työn kannalta koettiin yli 10 vuotta työskennelleiden keskuudessa huomattavasti matalammaksi (63,8) kuin muiden vastaajaryhmien kesken (73,9–80,5). Suoraa syytä tälle ei voinut analysoida kyselyn tuloksista. Tämä on kuitenkin huolestuttavaa, koska vain harva projekti on yhden yksikön toteuttama ja tämän vuoksi on ensiarvoisen tärkeää, että kommunikointi eri toimialojen ja yksiköiden välillä on toimivaa ja jatkuvaa. Syytä tälle kokemukselle ei löytynyt kyselystä.



Kuvio 31. Sisäinen projektiviestintä ja sidosryhmät – nelikenttävastaukset, työvuosien suhteen

Projektien onnistuminen (nelikenttä) koettiin melko tasaisesti eikä eroja vastaajaryhmien kesken juurikaan syntynyt. Kysymyspatteriston projektien onnistumisen todennäköisyyden arvioivat kaikista kriittisemmin (48,1) alle 2 vuotta työskennelleet, kun taas 2–5 vuotta työskennelleet arvioivat todennäköisyyden kaikkein suurimmaksi (54,4). Suurin ero vastanneiden kesken muodostui kohdassa 5. *Suunnittelu on virheetöntä*, jonka alle 2 vuotta työskennelleet arvioivat kaikkein epätodennäköisimmäksi (47,0), kun heitä kauemmin työskennelleet arvioivat sen todennäköisimmäksi (56,9–60,3). Vastaukset noudattavat samaa kaavaa kuin aikaisemmat kohdat. Uusimmille työntekijöille projektitoimet ovat epäselvimpiä, tämän takia on oletettavaa, että projektien onnistumista arvioi-
dessa osoitetaan suurinta kriittisyyttä.



Kuvio 32. Projektien onnistuminen – nelikenttävastaukset, työvuosien suhteen

Viestintävälineet- ja tavat (jana), yli 10 vuotta työskennelleet henkilöt arvioivat huonoimmaksi kohdat 6. *Teams chatin* (67,3), 7. *Teams tiimit* (59,4) (huomattavasti huonommaksi muihin vastaajaryhmiin verrattuna) sekä 8. *Teams puhelut ja palaverit* (74,6). Vastaavasti 5–10 vuotta työskennelleet arvioivat samat kohdat parhaimmiksi (6. = 82,7, 7. = 76,4, 8. = 86,4). Vastausten painotukset olivat mielenkiintoista huomata. Teams koettiin huomattavasti huonompana yli 10 vuotta työskennelleiden kesken ja huomattavasti parempana 5–10 vuotta työskennelleiden keskuudesta. Tästä ei voida vielä tehdä suoria päätelmiä. Mutta voidaan miettiä, osaavatko yli 10 vuotta yrityksessä työskennelleet hyödyntää Teamsiä ja sen ominaisuuksia. Olisko Teams-koulutuksista hyötyä?

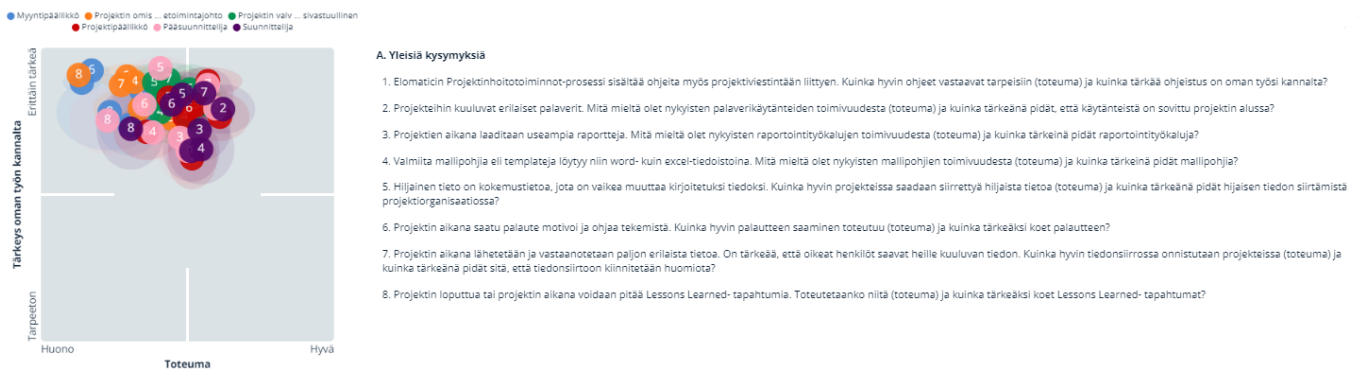
Suunnittelun kysymyksiä (jana), muodostuu ensimmäiset selvät erot vastaajaryhmien kesken. Kohdista 1–8 kokivat alle 2 vuotta työskennelleet henkilöt (55,1) kaikki muut kohdat paitsi kohdat 7. *Tiedätkö, kuinka paljon sinulla on käytettävissä tunteja projektissa* ja 8. *Koetko viestintäsuunnitelman hyödylliseksi projektin viestinnän kannalta* heikoimpina tai huomattavasti heikoimpina. Vastaavasti yli 10 vuotta työskennelleet kokivat vastaavat kohdat tärkeimmiksi. Kohdan 7. kokevat heikoimmaksi 5–10 vuotta sekä alle 2 vuotta työskennelleet. Eroavaisuus vastanneiden kesken on erittäin huolestuttavaa. Varsinkin se, että uudet työntekijät kokevat paljon negatiivisemmin kysytyt suunnittelukysymykset. Kysymyksen vastaukset tukevat aikaisempaa näkemystä siitä, että uusimmat työntekijät tuntevat huonosti projektinhoitotoiminnot sekä yleiset projektikäytännöt.

Kohta 8. *Koetko viestintäsuunnitelman hyödylliseksi projektin viestinnän kannalta* koettiin vähiten hyödylliseksi yli 10 vuotta työskennelleiden keskuudessa (55,2). Hyödyllisimmäksi sen kokivat 5–10 vuotta työskennelleet (67,4). Kohta 9. *Projektipäälliköt: Laaditko viestintäsuunnitelman projekteille* toteutui parhaiten alle 2 vuotta työskennelleiden kesken. Mielenkiintoista oli huomata, että kohdassa 8 eniten pisteitä olivat antaneet 5–10 vuotta työskennelleet (67,4), mutta sama vastaajaryhmä oli kohdassa 9. antanut vähiten pisteitä (30,3). Kyseinen vastaajaryhmä siis tunnisti viestintäsuunnitelman hyödyt, mutta ei toteuta viestintäsuunnitelmaa projekteissaan.

6.2.3 Tulosten tarkastelu: työnkuvan mukaan

Tarkastelu toteutettiin työnkuvien suhteen. Vertailun ulkopuolelle jätettiin ICT-tehtävät, taloushallinto ja kohta-muu heikon vastaajamäärän vuoksi. Huomioitavana on, että vain neljä myyntipäällikköä sekä projektin omistajaa / liiketoiminnan johtajaa vastasi kyselyyn. Tällöin yhdenkin vastaajan vastaukset vaikuttavat suuresti kokonaiskuvaan.

Yleisistä kysymyksistä (nelikenttä) voidaan todeta, että myyntipäälliköt pitävät kysytyjen tapahtumien toteumaa kaikista heikoimpana (30,8). Tämä arvo on jopa erittäin alhainen. Toiseksi heikoimmaksi yleisiä kysymyksiä -kohtaan tuntevat projektin omistajat / liiketoimintajohto (35,5). Kohdan 3. *Raportointityökaluista* kokevat toteumaltaan projektin omistaja / liiketoimintajohto huomattavasti heikoimpana (29,3), mutta tärkeimpänä oman työn kannalta (90,3). Myyntipäälliköt kokevat kohdan 5. *Hiljaisen tiedon siirron* (14,0) sekä kohdan 6. *Palautteen saamisen* (17,3) toteumaltaan kaikkein huonoimpana. Tapahtumat on arvioitu toteumaltaan jopa erittäin huonoksi.

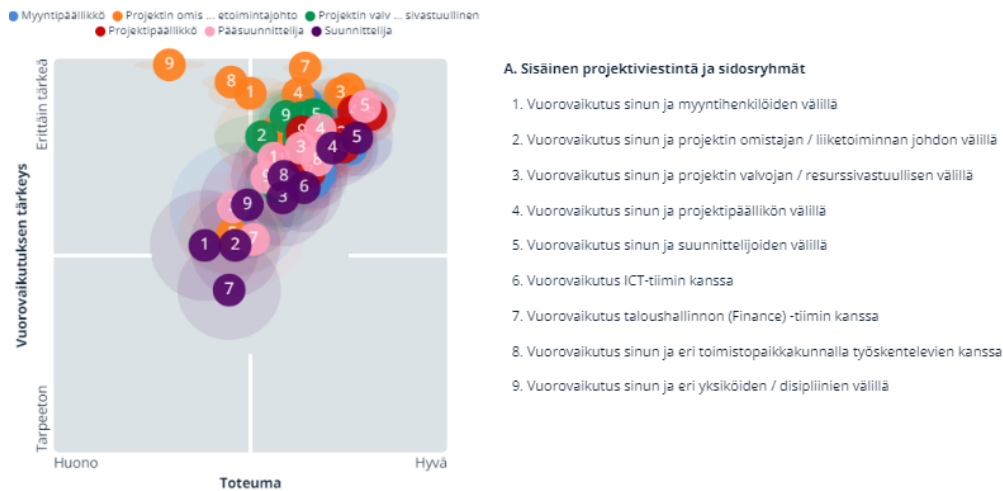


Kuvio 33. Yleisiä kysymyksiä – nelikenttävastaukset, työnkuvan mukaan

Yleisiä kysymyksiä (jana), suurimmat erot vastaajaryhmien kesken syntyivät myyntipäälliköiden kokemuksiin muihin ryhmiin verratessa. Kohdan 1. *Koetko, että projektiviestintä on riittävän avointa*, myyntipäälliköt kokivat huomattavasti heikommaksi (28,0) ja myös kohdan 2. *Saatko projektien aikana vain tarpeellisen tiedot ja välttyt turhalta tiedolta*, he kokivat heikoimmaksi kuin muut vastaajaryhmät (32,8). Myyntipäälliköiden toimintatapoihin, työkaluihin sekä yleisiin menetelmiin projektimenetelmiin olisi syytä kiinnittää huomiota. Varsinkin tunnistaa syy sille, minkä takia he kokevat projektiviestinnän avoimuuden niin heikoksi.

Sisäinen projektiviestintä ja sidosryhmät (nelikenttä) koettuun projektin omistaja / liiketoiminnan johtosektorilla kaikkein tärkeimmäksi oman työn kannalta (88,0), mutta samalla se koettiin toteutuvan kaikkein heikoiten (55,4). Parhaiten sisäisen viestinnän kokivat toteutuvan projektipäälliköt (69,1). Vastaajaryhmien välillä oli suuriakin eroja varsinkin tärkeyden suhteen, mutta nämä erot selittyivät suoraan työtehtävällä. Esimerkiksi suunnittelijat eivät pääsääntöisesti ole tekemisissä taloushallinnon kanssa projektien aikana, eivätkä näin koe sitä tärkeäksi. Suurin ero vastausten välillä

on kohdan 9. *Vuorovaikutus sinun ja eri yksiköiden / disipliinien välillä* projektin omistaja / liiketoimintajohdon vastauksissa. He ovat arvioineet kyseisen kohdan toteumalta erittäin heikoksi (29,3), mutta samalla erittäin tärkeäksi (98,3). Tämän kohdan kehittämiseen tulisikin kiinnittää erittäin paljon huomiota ja tunnistaa juurisyyt mitkä aiheuttavat haasteita.



Kuvio 34. Sisäinen projektiviestintä ja sidosryhmät – nelikenttävastaukset, työnkuvan mukaan

Projektien onnistuminen (nelikenttä) tapahtumien todennäköisyyttä pidettiin projektin omistaja / liiketoimintajohto -akselilla kaikista epätodennäköisimpänä (44,4), mutta sen merkitys projektin onnistumiselle oli puolestaan korkea (91,0). Myyntipäälliköt kokivat kohdan 2. *Projektin riskit tunnistetaan ja niihin kiinnitetään huomiota* huomattavasti todennäköisempänä (68,0) kuin muut (45,7–50,6). Kohta 5. *Suunnittelu on virheetöntä* koettiin myyntipäälliköiden kesken kaikista epätodennäköisenä (35,5), kun taas projektien omistaja / liiketoimintajohto koki sen kaikkein todennäköisimpänä (76,3). Kohtaa 7. *Projektien lisä- ja muutostöiden hallinta toteutuu hyvin* koettiin projektin omistajien / liiketoimintajohdon kesken todella merkityksellisenä (98,7) mutta sen toteuma erittäin epätodennäköisenä (24,0). Näistä tuloksista nähdään hyvin näkemysten eroavaisuus, tietynlaiset olettamukset sekä viestinnän puutos. Esitetyt asiat koettiin eri tavalla ja niille on määräytynyt erilaiset vaikuttavuudet. Esimerkiksi kohta 10. *Projektin aikataulu on riittävää työmäärään nähden* koettiin todennäköisyyden osalta parhaimpana projektipäälliköiden (57,8) ja myyntipäälliköiden (61,0) osalta, mutta heikoimpana pääsuunnittelijoiden (41,8). Pääsuunnittelijat ovat vastuussa omista suunnittelualueista, niiden oikeellisuudesta sekä aikataulussa pysymisestä. Nyt on mahdollista, että

pääsuunnittelijat kokevat aikataulupaineita suunnittelun osalta ja näitä eivät myynti ja projektinjohto tunnista. He taas ovat vaikuttavassa asemassa siihen, että projektissa olisi tarpeeksi käytettäviä tunteja käytössä, eikä tarvitsisi tuntea turhia aikataulupaineita.



Kuvio 35. Projektin onnistuminen – nelikenttävastaukset, työnkuvan mukaan

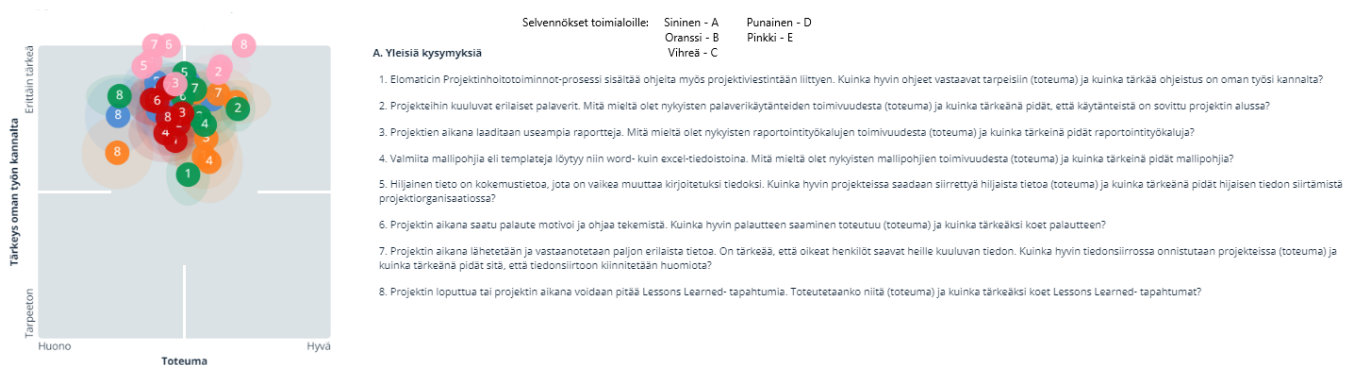
Viestintävälineet- ja tavat (jana), tuotti vastanneiden kesken eniten hajontaa. Myyntipäälliköt pitivät kohdat 4. *M-files*, 6. *Teams chat* ja 7. *Teams tiimit* kaikista heikoimpina verrattuna muihin vastaajaryhmiin. 3. *Sähköpostit* puolestaan koettiin projektien omistajien / liiketoimintajohdon kohdalla heikoimpana. Projektipäälliköiden, pääsuunnittelijoiden ja suunnittelijoiden vastausten välille ei muodostunut huomattavia eroja. Se, että viestintävälineet koettiin näin eriarvoisesti työnkuvan mukaan, luo varmasti omat haasteet esimerkiksi projektipäällikön ja projektin valvojan välille. Heiltä vaaditaan saumatonta yhteistyötä, mutta käyttäen sekä suosien eri viestintävälineitä, voi tieto hukkuu.

Suunnittelun kysymyksiä (jana) voidaan yleisesti todeta, että suunnittelijat kokivat esitetyt asiat heikommaksi (57,5) verrattuna projektipäälliköiden kokemuksiin (67,1). Pääsuunnittelijat kokivat asiat hieman paremmin (60,5). Suurimmat erot syntyvät kohdassa 7. *Tiedätkö, kuinka paljon sinulla on käytettävissä tunteja projektissa*, jonka suunnittelijat kokivat huomattavasti huonommin (52,3) kuin projektipäälliköt (77,2). Jokaiseen kohtaan olisi syytä kiinnittää huomiota. Suunnittelijat ja pääsuunnittelijat ovat toteuttavassa asemassa projekteissa. Jos he kokevat esimerkiksi haasteita lähtö-

tietojen löytämisessä, oman työnkuvan ymmärtämisessä sekä revisioiden hallinnassa, on näillä suoria vaikutuksia projektien onnistumiseen. Kirkastaessa suunnittelijoiden toimenkuvia sekä projektin käytänteitä heti projektin alussa, on projekti mahdollista toteuttaa tehokkaammin.

6.2.4 Tulosten tarkastelu: toimialan mukaan

Yleisistä kysymyksistä (nelikenttä) voidaan todeta, että toimialoista toimiala E koki kaikki väittämät kaikkein tärkeimmiksi (94,5). Tärkeyden tunne oli jopa erittäin korkea. Suurin ja selkein ero vastanneiden kesken muodostui kohdassa 8. *Projektin loputtua tai projektin aikana voidaan pitää Lessons Learned- tapahtumia. Toteutetaanko niitä (toteuma) ja kuinka tärkeäksi koet Lessons Learned- tapahtumat.* Toteuma oli arvioitu toimialalla E huomattavasti korkeammaksi (70,3) kuin muilla toimialoilla (27,0–44,3) ja sen tärkeydeksi oli arvioitu täydet pisteet eli sata. Vastausten erot selittyvät pitkälti toimialojen luonteesta. Toimialat A, B ja C ovat tyyliltään samanlaisia keskittyen samantaiseen asiakaskuntaan, kun puolestaan toimialat D ja E eroavat lähes kaikilta osa-alueiltaan. Molemmat toimialat D ja E vaativat tarkkaa erikoisosaamista omilta aloiltaan.



Kuvio 36. Yleisiä kysymyksiä – nelikenttävastaukset, toimialan mukaan

Yleisiä kysymyksiä (jana) toi hajontaa vastauksiin. Kohta 1. *Koetko, että projektiviestintä on riittävän avointa* koettiin toimialalla E kaikkein heikoimpana (38,7). Muihin toimialoihin verrattessa huomattavasti vahvempana toimialalla E koettiin kohta 4. *Tiedätkö kenelle pitää projektin aikana viestiä* (84,0). Huomattavin ero vastaajien kesken oli kohta 6. *Saatko selkeät tehtävänannot omiin tehtäviisi*, jonka toimiala B arvioi huomattavasti paremmaksi (69,3) muihin toimialoihin verrattuna (43,0–53,3). Toimialat D ja E kokevat yleisesti tapahtumat tärkeiksi, mutta toteumaltaan heikoiksi tai keskinkertaiseksi. Tämä osoittaa tietynlaista kriittisyyttä toimintatapoihin ja projektitoimintoihin sekä

osoittaa, että näitä tapahtumia on tarve kehittää. Huomionarvoista on, että toimialan D projektit ovat kestoaltaan pitkiä projekteja ja suunnittelijat toteuttavat yhtä projektia kerralla, jolloin useamman projektin välistä liikettä ei tule. Siltikin asiat koettiin epäselviksi ja haastaviksi.

Sisäinen projektiviestintä ja sidosryhmät (nelikenttä) vuorovaikutuksen tärkeys koettiin toistamiseen toimialalla E huomattavasti tärkeämpänä (90,2). Toimialat B, C ja D kokivat vuorovaikutuksen yhtä tärkeäksi (67,1–67,9) ja toimiala A koki hieman tärkeämmäksi (75,4) viestinnän tärkeyden. Toiteumaltaan heikoimmaksi koki toimiala E. Kohta 8. *Vuorovaikutus sinun ja eri toimistopaikkakunnalla työskentelevien kanssa* koettiin huomattavasti heikoimmaksi toimialoilla E (37,0) ja B (45,6). Toimialojen toimipaikkoja on niin Suomessa kuin ulkomailla. Tämä voi olla osasyynä heikkoon kommunikaatioon eri paikkakuntien välillä. Kommunikaation parantamiseen Suomen rajojen ulkopuolelle tulisi kiinnittää huomiota.



Kuvio 37. Sisäinen projektiviestintä ja sidosryhmät – nelikenttävastaukset, toimialan mukaan

Projektien onnistuminen (nelikenttä) koettiin toimialalla E huomattavasti merkityksellisempänä (98,4) kuin muilla toimialoilla (77,8–84,1). Toimiala D koki yleisesti merkityksen projektien onnistumiselle (77,8) sekä todennäköisyyden (43,0) kaikista matalimpana. Toimiala B kokee todennäköisyyden tapahtumille kaikista korkeimpana (64,2). Toimialan D näkemyksiin täytyisi löytää juurisyy toimialan syvemmällä tarkastelulla. Suhteuttaessa kyseisen toimialan vastaukset toisiin, on todennäköisyys toteumalle huomattavasti heikompi. Ongelmakohtia toimialan sisällä on mahdollista havaita. Toimialan E näkemys projektien korkealle merkitykselle voi osittain selittyä kulttuuri eroista, mutta tämä ei ole huono asia laisinkaan.



Kuvio 38. Projektin onnistuminen – nelikenttävastaukset, toimialan mukaan

Viestintävälineet- ja tavat (jana) koettiin melko tasaiseksi kokonaisuudeksi. Suurin ero muodostui kohdassa 5. *Verkkolevy*, joka koettiin toimialoilla E (36,7) ja D (44,8) huomattavasti heikommaksi kuin muilla toimialoilla. Tämä selittyy suoraan sillä, että kyseisillä toimialoilla M-files on toiminut pääasiallisena dokumentaatiohallinta järjestelmänä, eikä verkkolevyä ole hyödynnetty. Tämän puolestaan on mielenkiintoista huomata, että näillä toimialoillakaan ei kuitenkaan koeta M-filesia toimivana ohjelmana. Toimiala D arvioi M-filesin melko heikoksi (39,7) ja toimiala E keskinkertaiseksi (50,0).

Suunnittelun kysymyksiä (jana) tuotti suurimmat eroavaisuudet. Toimiala B koki esitetyt asiat onnistuneemmin (68,6) kuin muut toimialat (51,0–57,7). Kaikkein heikoiten suunnittelun kysymykset koki toimiala D (51,0). Suurimmat erot toimialojen välille muodostui kohdassa 1. *Viestintä projektien aikana*. Koetko viestinnän selkeäksi ja helposti ymmärrettäväksi sekä kohdassa 7. *Tiedätkö, kuinka paljon sinulla on käytettävissä tunteja projektissa*, jotka koettiin toimialoilla D (1. =49,7, 7. =50,9) sekä E (1. =50,0, 7. =38,0) huomattavasti heikoimpina. Kuten aikaisemmin mainittu, kyseisten alojen projektit vaativat syvää ammattitaitoa, ovat ajallisesti pitkiä projekteja ja usein työskentely tapahtuu niin Suomesta kuin ulkomailta käsin. Näillä toimialoilla kohdataan suurimmat haasteet sisäisen projektiviestinnän osalta. Erittäin tärkeää olisi ottaa projektiviestintä tarkempaan tarkasteluun ja luoda suunnitelma, kuinka viestintää lähteä kehittämään ja selkeyttämään.

6.2.5 Yhteenveto

Edellä esitetyistä vastausten analysoinneista on muistettava se, että mikään kyselyn kohdista ei ollut täysin onnistunut ja erinomaiseksi koettu tapahtuma. Täten jokainen kyselyn kohta tarvitsee kehittämistä tulevaisuudessa. Tällä hetkellä parhaimmaksi koettuja asioita ei saa kuitenkaan jättää pois jatkuvasta kehittämisestä ja toimintatapojen parantamisesta.

Useimmat vastauskokonaisuudet asettuivat 50–60 pisteen lähetyville. Muodostuneista pisteistä ei voida suoraan tehdä vertailua väittämän laatuun tai onnistumiseen. Pisteet olivat muodostuneet pääasiassa kahdella eri tapaa. Joko lähes kaikki vastanneet olivat vastanneet lähelle keskiarvopisteitä tai vastaukset olivat jakaantuneet lähelle kysymysten ääripäitä, jolloin keskiarvo muodostui keskelle. Esimerkiksi kohdan *Tiedätkö, kuinka paljon sinulla on käytettävissä tunteja projektissa (58,0)* vastaukset muodostavat kuvion 39 kaltaisen jakauman. Kuviosta nähdään, että yli 10 henkilöä koki, etteivät he tienneet ollenkaan paljonko projekteissa oli tunteja käytettävissä. Kokonaisvastaa- jista vain noin 30 % vastasi täysin tietävänsä projekteihin käytettävissä olevat tunnit. Tuloksia ei siis voida tulkita yksiselitteisesti pisteiden mukaan vaan jokainen kysymys on tarkasteltava erikseen eri vastaajaryhmien kesken ja mahdollisesti löydettävä vastauksille yhteinen taustatekijä. Tässä kohtaa voidaanakin esittää kysymys siitä, mitä tapahtuisi, jos 70 % työntekijöistä tietäisi tarkalleen projek- tissa käytössä olevat tunnit. Mitä asioita tämä muuttaisi ja poistaisiko se mahdollisesti epäkohtia?



Kuvio 39. Vastausten jakauma projektien käytössä olevien tuntien tietämykseen liittyen

Kehitystyön osalta kyselyn analysointi toteutettiin tarkastelemalla muutamaa eri vastaajaryhmää. Runsaiden kysymysten vuoksi tässä vaiheessa luotiin yleiskäsitys projektiviestinnän nykytilasta. Kyselyn tulosten syvempää analysointia on jatkettava tämän kehitystyön jälkeen.

Vastauksia analysoidessa on mahdollista, että henkilöt, jotka olisivat erimieltä asioista, eivät vastanneet kyselyyn. Vastausprosentin ollessa vain noin 20 % on mahdollista, että tuloksissa esiintyy vääristymiä, eikä saatuja tuloksia voida pitää yleisluontoisina ja täysin luotettavina. On myös huomiotava vastanneiden määrien suhteet toisiinsa. Esimerkiksi suunnittelijoista kyselyyn vastasi suhteessa useampi kuin vaikkapa myyntihenkilöstä, joten vastanneiden kokemukset eroavat eri asioiden suhteen ja täten tämän vuoksi myös muutama heikko vastaus voi vääristää koko kyselystä saatuja vastauksia.

6.3 Viestintäsuunnitelman laatiminen

Sisäisen projektiviestinnän viestintäsuunnitelman laatimisen lähtökohtana toimi teoria sekä toteutetut tutkimukset. Teorian ymmärtämisen kautta pystyi viestintäsuunnitelman laatimisen aloittamaan. Suurimmaksi haasteeksi suunnitelman laatimisessa nousi se, kuinka saada suunnitelmasta mahdollisimman laaja ja tarkka ilman, että siitä samalla tulee valtavan pitkä dokumentti.

Viestintäsuunnitelmasta muotoutui raporttimuotoinen kokonaisuus, jonka rinnalle tässä kehittämistyössä laadittiin esimerkkitaulukko eli viestinnän matriisi. Matriisi ei ole valmis käytettäväksi sellaisenaan, vaan sen kehitystyötä tullaan jatkamaan opinnäytetyön jälkeen. Kehitystyön tuloksista nousi esille useammassa kohdassa, että tieto ei liiku esimerkiksi myyjiltä projektin toteuttavalle portaalle. Tämä tiedonsiirto on kuitenkin oleellista projektien onnistumiselle. Tästä haasteesta syntyi-kin ydin suunnitelman laatimiselle – kuinka mahdollistetaan tiedon siirtyminen projektin myynnistä aina projektin lopetukseen saakka.

Viestintäsuunnitelmasta on laadittu selkeä kokonaisuus, jonka ensimmäisessä osiossa käydään teorian pohjalta läpi viestintäsuunnitelmaa. Tärkeää on ymmärtää syyt viestintäsuunnitelman laatimiselle, ja siitä mahdollisesti koituvat positiiviset seuraukset. Teoriaosuuden jälkeen on mahdollista toteuttaa raporttityyppinen sisäinen viestintäsuunnitelma. Tämä palvelee erinomaisesti suurempia ja moni toimialaisia projekteja. Pienempiä ja selkeämpiä projektikokonaisuuksia varten on luotu matriisipohja, joka on raporttityyppistä suunnitelmaa visuaalisempi. Molemmat suunnitelmat ovat pohjia, jotka pitää erikseen muokata projektille sopiviksi.

Viestintäsuunnitelman laatimista haastoi myös erot projektien laajuuksissa sekä suunnittelun eri vaiheet. Liitteessä 6 esitetty viestintäsuunnitelma toimii pohjana, jota tullaan jatkokehittämään. Kehittämistyön tekijän ymmärryksen puute ja organisaation toistaiseksi epäselvät toimintatavat estivät täysin valmiin viestintäsuunnitelman laatimisen. Tutkimuksesta saatujen tietojen pohjalta ei voitu laatia täysin pitävää ohjeistusta eri projektivaiheiden välille. Tällä hetkellä ei esimerkiksi ole tarkkaa tietoa kaikista viestinnän kohdista, jotka myynti toteuttaa sisäisen projektiviestinnän osalta. Suunnitelma on jalkautettava tarkasti valittuihin projekteihin, joista sitten kerätään palautetta ja päivitetään viestintäsuunnitelmaa sen perusteella. Toteutettu sisäisen projektiviestinnän suunnitelma tullaan liittämään osaksi projektiviestintäsuunnitelmaa, joka sisältää koko projektiviestinnän. Tällöin tähän suunnitelmaan kohdistuu muutospaineita, jotta suunnitelmasta saadaan yhtenäinen.

6.4 Jatkokehittämisehdotukset

Kehittämistyö toteutettiin laajana kokonaisuutena. Tämän vuoksi esille nousi useita eri kehityskohteita. Kehityskohteet kohdistuvat koulutuksiin, toimintoihin ja työkaluihin. Kehityskohteita voi paljastua lisää myöhemmin toteutettavien viestintäkyselyanalyysien jälkeen. Projektiviestintä liittyy suoraan projektijohtamiseen ja projektinhoitotoimiin. Tutkimusten perusteella nähdään suoraan, että monelle ohjeistukset ja toimintatavat eivät ole tuttuja tai niitä ei yksinkertaisesti noudateta. Kokonaisuutena projektinhoitotoimiin pitäisi kiinnittää enemmän huomiota ja panostaa siinä jatkuvan kehityksen malliin.

Kuviossa 40 on esitetty esille nousseet kehityskohteet. Kehityskohteet koskevat koko organisaatiota, eikä esimerkiksi toimiala kohtaisia kehityskohteita ole nostettu esille. Muistettava on, että toimialakohtaisia eroja on ja ne pitää ottaa huomioon liikkumavarana toiminnoissa. Ei siis voida olettaa, että yhtä suunnittelua tukevaa muistilistaa voitaisiin hyödyntää kaikilla toimialoilla.

Toiminnot	Työkalut	Koulutukset
<ul style="list-style-type: none"> • viestintästrategia • lessons learned –käytäntö osaksi projektitoimintoja • reklamaatiot osaksi projektinkehitystoimia • kirkastaa tarkastus- ja katselmointi toimia • kirkastaa projektinohjotoimia ja -käytänteitä • projekteille yhteiset toimintatavat • yhteinen terminologia • ohjeistukset ja toimintamallit pienempien projektien hoitoon • ohjeistus käytettäviin ohjelmiin • rajata käytettävät ohjelmat • kirkastaa yrityksen yhteinen ajattelu 	<ul style="list-style-type: none"> • tarkastusten ja katselmointien pöytäkirjapohja • malli- ja muistilistapohjia • myynti • suunnittelu • projektinhoito • tiedonsiirto yms. • viestintäsuunnitelma • tehostaa raportointityökaluja ja projektiseurantaohjelmia • esimerkiksi jira • hiljaisen tiedon siirtäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • yleinen viestintäkoulutus • avoimuus • selkeys • oletusten merkitys • vuorovaikutus • projektiviestintäkoulutus • projektinohjotoiminnot • nykyistä useammin • ohjelmistokoulutukset • aikatauluun kiinnitettävä huomio, että koulutus oikea-aikainen • M-Files ohjelmisto • ajankäytön tehokkuus ja hallinta • tehokas projektinhallinta • harjoittelijasta suunnittelijaksi

Asetettuja projekti-ohjeistuksia on noudatettava

Kuvio 40. Jatkokehityskohteet

Projektinohjotoimien sekä projektitoiminnan kehittäminen on jatkossa tehtävä hallitusti ja oikeita resursseja hyödyntäen. Pelinin mukaan prosessinomaisella kehittämisellä on tarkoitus osallistaa henkilökuntaa saavuttamaan kehitystavoitteita. Silloin saavutetaan parempia lopputuloksia kuin vastakkaisella mallilla toimia. Kehitystä lähdetään viemään eteenpäin mukaillen seuraavan kuvion prosessia (ks. kuvio 41). Prosessi toimii niin isompien muutosten läpivientiin, kuin projektiorganisaation hienosäätöön. (Pelin 2020, 319.)



Kuvio 41. Kehittämisen prosessi (Pelin 2020, 319, muokattu)

Toteutetun viestintäkyselyn jatkoanalyysi on ensimmäinen vaihe viestintäsuunnitelman kehitystyössä. Vastaajaryhmäkohtaisia eroja tulee tarkastella ja pyrkiä sitä kautta löytämään juurisyyt sekä mahdollisille ongelmille että positiivisina koetuille tapahtumille. Tämän jälkeen on kirjattava ylös kaikki esille nousseet kehityskohteet. On löydettävä jopa ne pienimmätkin syyt, jotka koetaan vähiten merkityksellisimmiksi. Näistä kehityskohteista tunnistetaan kaikkein kriittisimmät eli suurimman vaikutuksen omaavat. Jokaiselle toteutettavalle kehityskohteelle tulee nimetä resurssit, työryhmä sekä aikataulu kehityksen toteuttamiselle. Erittäin tärkeää on muistaa määrittää mittarit kehityskohteille, jotta kehitystä ja muutoksen vaikutusta voidaan havaita. Nykyajan yleinen kiireellisyys luo haasteet sellaisten kehityskohteiden läpivientiin, joiden vaikutuksia ei välttämättä voida heti nähdä. On siis muistettava, ettei mikään uudistus tai kehitys tule ilman työtä, vaan kehitykseen on panostettava.

7 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Laadukkaan opinnäytetyön arviointi kriteerinä on sen eettisyys sekä luotettavuus. Ilman näiden analysointia ei voida tunnistaa esimerkiksi työympäristön luomia haasteita ja sen vaikuttavuutta tutkimuksen toistettavuuteen. Työtä arvioidessa on osoitettava kriittisyyttä omaa tutkielmaa kohtaa ja tuotava esille toteutuksen osalta myös sen heikkoudet ja mahdolliset puutteet.

7.1 Tutkimuksen luotettavuus

Kehittämistyö sai alkunsa tunnistetusta puutteesta projektinhallinnassa. Aihe-ehdotus tuli organisaation ylemmältä taholta ja se nivoutui yhteen muiden sisäisten kehityshankkeiden kanssa. Näin on voitu varmistaa syvä ja todellinen tarve kehitystyölle sekä se, että toteutuksella on vaikutuksia koko yritykselle.

Tutkimuksen luotettavuuden eli reliaabeliuden tarkastelu aloitetaan teoriaosuudesta. Teoriaosuuden lähteinä on käytetty niin primaarilähteitä eli ensikäden lähteitä sekä sekundaarilähteitä, joissa on referoitu alkuperäisiä tutkimuksia. Lähteinä on käytetty niin kirjallisuutta kuin tutkimustietoutta. Lähteiden alkuperään nojaten voidaan todeta lähteet luotattaviksi. Huomioitavaa kuitenkin on se, että osa tutkimuksista ja teorioista voi olla tällä hetkellä jo hieman vanhentunutta kiivaan teknologiakehityksen vuoksi.

Tutkimusmenetelmien ja sitä kautta saatujen tuloksien luotettavuutta arvioitaessa kohdataan tukinnallisia haasteita. Reklamaatioihin liittyviä kyselyitä ja haastatteluita tarkasteltaessa haasteet kohdistuvat heikkoon vastausprosenttiin sekä haastatteluiden yksipuolisuuteen. Reklamaatiokyselyyn vastasi vain murto-osa niistä henkilöistä, joille se oli osoitettu. Tästä johtuen kyselystä saatiin irti tietyn tasoista tietoa, mutta yleistä ei voitu tehdä ja laajentaa koskemaan koko organisaatiotasoa. Vastaavasti myös haastattelut reklamaatioihin liittyen rajoittuivat melko rajalliseen määrään projektin omistajia sekä valvojia. Useampi projektipäällikkö oli lisäksi joko vaihtanut työpaikkaa tai eläköitynyt, ja tämän vuoksi heidän mielipiteensä jäivät kuulematta. Sinällään nämä haasteet eivät ole vaikuttaneet viralliseen kehittämistyöhön, koska reklamaatioihin liittyvät tutkimusmenetelmät liittyivät lähtötietojen hankintaa. Huomioitavaa on kuitenkin, että lähtökohdat ovat voineet vääristyä hieman näiden johdosta. Benchmarking toteutettiin sisäisesti toimeksiantajayrityksessä. Menetelmä on luotettava ja toimiva, kun halutaan vertailla tiettyä osaamisaluetta ja tietoutta. Huomioitava on, että benchmarking toteutettiin vain yhdessä projektissa. Jos tämä tutkimus toteutettaisiin uudestaan, voisi benchmarking-tulos olla erilainen. Projektiviestintäkyselyn vastaajaprosentti oli melko heikko. Sen vuoksi tuloksia ei voida pitää tarkkana kuvana viestinnän tilasta. Saaduista tuloksista päästään kuitenkin kiinni mahdollisiin kehityskohteisiin ja nähdään yhtäläisyyksiä aikaisempiin selvityksiin liittyen.

Kehittämistyön tutkimusosuus on toteutettu pääsääntöisesti käyttäen kvalitatiivisia menetelmiä. Tämä luo omat haasteet mitata koko tutkimuksen reliabiliutta. Ympäristö, johon tutkimus on toteutettu, on jatkuvasti muuttuva ja kehittyvä. Pienienkin kehityshankkeiden myötä voivat vastaukset muuttua joko positiivisempaan tai negatiivisempaan suuntaan. Kehittämistyössä on avattu muun muassa sitä, miten haastateltavat on valittu, kuinka kyselyt ja haastattelut on suoritettu ja mitkä tekijät ovat mahdollisesti vaikuttaneet saatuihin tuloksiin.

Tutkimustyön ympäristön kuvaus on toteutettu mahdollisimman laajasti vaarantamatta yrityksen salassa pidettäviä tietoja. Omasta roolista organisaatiossa oli irtaannuttava kehitystyön ajaksi ja suhtauduttava avoimesti ulkopuolisen silmin kehitystyöhön. Reilu viiden vuoden kokemus yrityksessä työskentelystä luo omat käsitykset projektiviestinnästä. Täten koko kehitystyöstä voidaan todeta sen olevan luotettava ja se kestää siihen kohdistuvan tarkastelun.

7.2 Tutkimuksen eettisyys

Hyvää tieteellistä käytäntöä mukaillen, on opinnäytetyö toteutettava tarkasti sekä rehellisesti (Vilkkä 2021, 197). Niin myös tämä opinnäytetyö on toteutettu. Tutkimuksen alussa ja tutkimusmenetelmiä valittaessa tuotti tutkimuksen toteuttajan rooli yrityksen näkökulmasta pohtimista. Sijoittuminen organisaatiossa sekä ennako-olettamukset henkilökohtaisista kokemuksista loivat hieman puolueellisen lähtötilanteen tutkimukselle.

Tutkimusmenetelmät valittiin siten, että tietoa saataisiin mahdollisimman monipuolisesti. Näin varmistettiin, että aikaisempien mielikuvien lisäksi ongelmista saatiin myös puolueetonta tietoa useammalta toimialalta. Haastattelut toteutettiin ensimmäisenä. Jokaiselta haastateltavalta kysyttiin lupa haastatteluun ja kerrottiin tarkasti haastattelun tarkoitus. Haastatteluiden painopisteenä oli ongelman tai puutteen tunnistaminen, eikä ketään henkilökohtaisesti ollut tarkoitus syyttää. Tämä loi avoimuutta, luottamusta ja osaltaan suorasanaisuutta keskusteluihin sekä mahdollisti juurisyiden löytymisen. Tutkimukseen liittyvät kyselyt toteutettiin täysin anonyyminä, eikä yksittäisten henkilöiden vastauksia nostettu esille. Vastauksista luotiin kokonaisuuksia, jotka kuvastivat monen henkilön mielipidettä ja näkemystä. Benchmarking toteutettiin myös noudattaen tutkimuksen hyviä eettisiä käytänteitä. Suostumus oli saatu niin asiakkaan kuin toimeksiantajayrityksen puoleltakin. Tutkimusmenetelmää esiteltäessä kerrottiin, että tarkoituksena on tunnistaa hyviä ja toimivia projektipalaverien käytänteitä ja yleisiä projektihallinnan toimitapoja. Asiakkuus oli täten niin sanotusti toissijainen asia, eikä sitä tuotu julki missään tilanteessa.

Kaikki tutkimustulokset esitettiin siten, ettei vastaajia voitu tunnistaa missään kohtaan. Tämän vuoksi vastauksia on myös niputettu, eikä yksittäisiä vastauksia ole esitetty. Reilun tuhannen henkilön yrityksessä yksi eriävä mielipide ei ole relevantti. Tutkimuksen tulokset on analysoinut itse tutkimuksen tekijä. Tuloksia on käyty läpi yrityksen johdon sekä muiden osallisten kanssa. Nämä keskustelut ovat omalta osaltaan lisänneet analysoinnin laajuutta, mutta niitä ei ole otettu huomioon opinnäytetyössä esitetyissä tuloksissa.

Kun tutkimuksen toteuttaja on osana työyhteisöä, seuraa siitä omat hyödyt ja haitat tutkimukseen. Tutkijan ollessa sisällä työyhteisössä, on hänen mahdollista kyseenalaistaa vastauksia ja esittää tarkentavia lisäkysymyksiä. Organisatoristen suhteiden ymmärtäminen helpotti muun muassa ongel-

makohtien tulkitsemista. Toisaalta haasteet tulevat vastaan henkilökohtaisissa ennakko-olettamuksissa sekä kokemuksissa. Tämän vuoksi oli erittäin tärkeää luoda laajat esiselvitykset lähtötilanteeseen.

8 Pohdinta

Kehittämistyön aihe nimettiin keväällä 2022. Tuolloin toimeksiantajayrityksessä tunnistettiin puutteet projektiviestinnässä. Tutkimusosion kesto oli 4 kuukautta eli toteutusaikataulu oli melko tiivis. Viimeisen vuoden aikana yrityksessä on tapahtunut muutoksia, kuten organisaatiomuutoksia tietyillä toimialoilla. Tehtyjen muutosten vaikutusta ei voida vielä arvioida. Projektinhoitotoimiin uutena ohjelmistona tuli M-Files- dokumentaatioidenhallintaohjelma. Se ei ole vielä saanut kovin positiivista vastaanottoa työntekijöiden keskuudessa. Projektinhoitoa halutaan yrityksessä jatkuvasti kehittää, joten suunta on oikea.

Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella sisäisen projektiviestinnän tilaa sekä laatia viestintäsuunnitelmapohja sisäiselle projektiviestinnälle. Useiden vapaamuotoisten keskusteluiden, kyselyiden ja haastatteluiden jälkeen oli mahdollista luoda kokonaiskuva viestinnän nykytilasta ja luoda viestintäsuunnitelma, jolla mahdollisesti voitaisiin vähentää kommunikaatiopuutteita projektien aikana. Itselle aihe oli aluksi haastava ja hankalasti hahmotettava ja varsinkin sen rajaaminen tuntui hankalalta. Kehittämistyön edetessä ymmärsin hyvin, miksi aihe tuntui haastavalta. Viestintä käsitteenä oli tuttu, mutta se mitä kaikkea sisäinen viestintä tarkoittaa kyseisessä organisaatiossa oli vieras. Myös usealle tutkimusvaiheeseen osallistuvalla henkilöllä aihe tuntui myös hankalasti hahmotettavalta. Varsinkin ymmärrys siitä, mihin kaikkeen viestintä vaikuttaa ja mikä luetaan viestinnäksi. Pystyinkin samaistumaan yhteen projektiviestinnän kyselyn avoimeen palautteeseen:

Tuntuu etteivät kaikki näe viestinnän tärkeyttä tai arvosta sitä

Tämä palaute kuvastaa osuvasti suhtautumista viestintään. Koetaan, että työtehtäviin kuuluu vain projektityöskentely. Tiedonsiirto jää toisille eikä sen koeta olevan oleellinen osa työtä. Näinhän asia ei ole, vaan tutkimukset osoittavat, että projektipäällikön työstä noin 80 % liittyy viestintään (Brantley 2014, 1, 4). On huomioitava, että vaikka projektipäälliköt kokisivatkin viestinnän tärkeäksi, on

myös suunnittelijoiden ja muiden projektin jäsenten koettava samoin. Koska viestintä on kaksisuuntaista, tarvitaan useampi kuin yksi pelaaja tähän peliin. Siksi on erittäin tärkeää, että koko organisaatio on tietoinen viestinnästä ja sen merkityksestä jokapäiväisessä työssä.

Verratessa tutkimuksesta saatuja tuloksia aikaisempiin tutkimuksiin nähdään tulosten samankaltaisuus. Muut organisaatiot ovat kohdanneet samoja ongelmakohtia, kuten viestinnän suunnittelmattomuus, tiedon kulun heikkous, turhan tiedon määrä sekä puutteet projektinhoidossa ja hallinnassa. Projektiviestintäkyselyn osalta osaa tuloksia voidaan pitää ihan hyvinä. Itse analysoin tuloksia kriittisemmin ja pyrkisin parantamaan toimia jokaisella osa-alueella. Tietenkin kehittäminen vaatii resursseja, kuten aikaa, rahaa ja tekijöitä, eikä näitä ei välttämättä ole. Liiallinen kriittisyys tuloksia kohtaan voi kuitenkin luoda myös haasteita ja pian voidaan olla tilanteessa, ettei mihinkään olla tyytyväisiä. Mutta tyytyminen keskinkertaisiin tuloksiin ei puolestaan johda mihinkään ja voi jopa hidastaa yrityksen kehittymistä. Puutteet ja ongelmat on tunnistettava, jotta niitä voidaan kehittää.

Saadut tulokset olivat osittain ennakoitavissa. Osasyynä heikoille vastausarvoille löytyy heikosta viestintäkoulutuksesta sekä viestintäsuunnitelman puuttumisesta. Tutkimus kuitenkin paljasti ongelmakohtia, joita ei ollut aikaisemmin tunnistettu. Esimerkiksi harjoittelijan siirtyessä suunnittelijaksi on koulutuskatko. Tämä tarkoittaa sitä, että työtehtävän vaihtuessa ei perehdytystä uuteen työtehtävään toteuteta. Kyselyiden avoimet kohdat tuottivat yllättävän paljon kommentteja. Tästä voidaan päätellä, että asia on ajankohtainen ja herättää mielipiteitä. Vapaista kommentteista voidaan päätellä se, että henkilöstöllä on halua kehittää toimintaa, mutta työvälineet ja ihmisten tietoisuus asiaa kohtaan ovat puutteelliset.

Kehittämistyön työympäristössä kohdataan usein olettamuksia. Olettamuksia työn laajuudesta, käytössä olevista resursseista, dokumenttien tarkistuksesta, lisätöistä ja niin edespäin. Vapaissa keskusteluissa nousi esille useat olettamukset. On siis oletettu asioita, eikä niitä ole varmistettu. Kyselyissä esitetyt kysymykset olettamuksiin liittyen ja niiden negatiiviset vaikutukset eivät nousseet huomattavasti esille. Kuitenkin osa henkilöistä tunnisti tehtyjen olettamuksien huonon puolen ja niiden vaikutukset projektien onnistumiselle. Eräs haastateltava sanoikin:

Ei ikinä saa olettaa mitään, aina on varmistettava asian todellinen puoli. Jos varmuutta ei saa ja olettamus on pakko tehdä – on se kirjattava ylös ja tuotava projektitiimin tietoon, että kyseessä on olettamus eikä fakta. Koskaan ei saa unohtaa kyseenalaistamista.

Liialliset olettamukset tuovat haasteita projektityöhön. Useimmin haastatteluissa esille nousi olettamuksen syyksi kiire. Yksinkertaisesti ei ollut aikaa varmistaa asiaa ja nopeampi keino oli olettaa. Ajan kuluessa tiedon ja olettamusten raja häilyy eikä enää tiedetä mikä tapahtuma on tietoa ja mikä olettamusta. Kaikkia asioita ei ole kannattavaa lähteä selvittämään ja tietyt olettamukset on sallittu. Näistä on kuitenkin syytä pitää tarkkaa kirjaa, luoda yhteiset pelisäännöt olettamukselle ja tuoda ne projektitiimin ja asiakkaan tietoon. Näin voidaan välttyä mahdollisilta tulevilta ongelmilta.

Yrityksen sisäinen benchmarking toi uusia näkökantoja asioihin. Varsinkin projektinhoidon tukena oleviin ohjelmistoihin tulisi kiinnittää huomiota. Käytössä olevien ohjelmistojen täytyy olla projektinhoitotoimia tukevia ja helpottavia. On siis mahdollistettava uusien toimivimpien ohjelmistoalustojen käyttäminen. Käytettävien ohjelmistojen kirjoa on rajattava sekä henkilöstöä on koulutettava uusien ohjelmien käyttöön. Vanhanaikaisista Exceleistä olisi syytä luopua projektinhallinnassa. Yhdellä uudella ohjelmalla saadaan korvattua useampia käytössä olevia ohjelmia ja näin tehostaa projektinjohtoa sekä -hallintaa ja samalla yksinkertaistaa viestintäkanavia. Esimerkiksi Jira koettiin hyvänä ohjelmana projektinhallinnassa. Jira olisi syytä pilotoida muidenkin toimialojen osalta ja selvitettävä sen soveltuvuus pienempiin ja keskisuuriin projekteihin. Benchmarkingia olisi hyvä suositella laajemmassakin mittakaavassa yrityksen sisällä.

Kehittämistyön sijoittuessa omaan työpaikkaan muodostuu siitä sekä haasteita että etuja. Avoimissa keskusteluissa ja haastatteluissa voi asiasta olla hyötyä tai haittaa. Riippuu täysin haastateltavasta, kuinka hän asian kokee. Toisaalta yrityksessä työskennellessä tunnistaa itse ongelmakohtia sekä tuntee yrityksen toimintatavat. Tällöin on helpompi kyseenalaistaa asioita ja tehdä tarkentavia kysymyksiä. Toisaalta aiemmin muodostuneet olettamukset asioista voivat tuoda tutkimukseen haasteita. Vaikka tutkimus toteutetaan ulkopuolisena tekijänä ja omat ajatukset siirretään syrjään, ovat ne kuitenkin tietynlaisena osatekijänä tuloksia analysoidessa.

Tarkastellessa kehittämistyötä tutkimuskysymysten näkökulmasta voidaan todeta, että ensimmäiseen tutkimuskysymykseen tiedonkulun puutteista projektiviestinnässä ja sen alakohtaan, viestinnän puutteet osasyynä reklamaatioille, saatiin vastaus tutkimuksen aikana. Saadut vastaukset eivät ole yksiselitteisiä. Sisäisen viestinnän tiedonkulun puutteita on useampia. Tarkempi analyysi näistä on esitetty luvussa 6. Tiivistettynä suurimpien puutteiden takana on viestinnän suunnittelemattomuus, viestimättä jättäminen ja osaamisen puute. Alakysymykseen voidaan vastata, kyllä. Viestinnän puutteet ovat osasyynä reklamaatioille. Mutta sitä, olisiko reklamaation syntymisen voinut estää paremmalla viestinnällä, ei voida tietää. Lähes jokainen reklamaatio voidaan osaltaan liittää viestintään, mutta yhdenkään reklamaation ainoana juurisyytä ei ollut viestinnän puute. Syy oli aina useamman tekijän summa.

Toiseen tutkimuskysymykseen hyvästä sisäisestä projektiviestintäsuunnitelmasta ei täysin saatu vastausta kehittämistyön aikana, vaan viestintäsuunnitelman kehittämistä on jatkettava sen kokeilemisen ja siitä saatujen kommenttien perusteella. Yleisesti voidaan todeta, että hyvän viestintäsuunnitelman on oltava niin laaja, että se kattaa projektiviestinnän projektin aloituksesta sen lopetukseen, sisältäen sisäisten sidosryhmien välisen viestinnän. Samalla suunnitelman on oltava tarpeeksi yksinkertainen, jotta se voidaan helposti ottaa osaksi projektikäytänteitä. Raporttimuotoisen suunnitelman rinnalle on laadittu viestintämatriisi. Tässä vaiheessa matriisiin on tarkoitus palvella pienempiä, yksinkertaisempia projekteja. Excel-pohjaisen matriisin rinnalle olisi kuitenkin syytä harkita kunnollista ohjelmaa, jonka avulla on viestinnän toteutusta, olisi helpompi seurata. Esimerkiksi Jira, Wrike, Monday.com tai Teamwork. Nämä ovat projektinhallintasoftwareja, jotka taipuvat moneen muuhunkin projektinhallinnan tehtävään kuin vain viestintäsuunnitelman luomiseen matriisimuodossa. Toisen tutkimuskysymyksen alakohtaan siitä voidaanko viestintäsuunnitelmalla vähentää virheitä ja reklamaatioita, ei vielä voida vastata varmasti. Tutkimukseen pohjautuen oletuksena on, että viestintäsuunnitelmalla, jossa sovitaan toimintatavat, aikataulu, käytetyt ohjelmat ynnä muuta, voi mahdollisesti olla vähentävää vaikutusta reklamaatioiden syntymiseen. Viestintäsuunnitelman vaikutus tullaan näkemään muutaman vuoden viiveellä.

Huomioitava on, että pelkkä viestintäsuunnitelma ei suoraan riitä vähentämään viestintäkanavien ja viestintämahdollisuuksien määrää. Tätä varten koko organisaatiotason yleiset ohjeistukset projektinaikana käytettävistä ohjelmista on päivitettävä ja yksinkertaistettava. On luotava selkeät peli-

säännöt käytettävälle ohjelmille sekä toimintatavoille. Tällä hetkellä suurimman osan projektitoimista määrittää projektipäällikkö. Tämä luo haasteita varsinkin henkilöille, jotka työskentelevät eri projektipäällikköiden kanssa. Tällöin on mahdollista törmätä tilanteeseen, että yhdessä projektissa viestiminen tapahtuu sähköpostin välityksellä, toisessa projektissa Teamsin kautta, kolmannessa jonkun muun sovelluksen välillä ja neljännessä puhelimen välityksessä. Tällöin on erittäin todennäköistä, että joku viesti ei mene perille ollenkaan. Selkeillä yhteisillä toimintatavoilla varmistetaan henkilöstön joustavampi liikkuminen eri projektien välillä.

Kehittämistyön aikaisissa tutkimuksissa nousi eräs asia useasti esille. Yrityksellä on käytössä kattavat ohjeistukset ja toimintatapaohjeet. Tietoa jaetaan esimerkiksi intran välityksellä ja muutoksia nostetaan esille. Näitä ohjeistuksia kuitenkin noudatetaan melko löyhästi. Monesti uudistukset koskevat projektikäytänteitä ja toimitapoja, jotka helpottaisivat sekä parantaisivat projektinhallintaa. Ohjeistuksen noudattamatta jättäessä ei siitä koidu seuraamuksia henkilölle, joka on vastuussa tapahtumasta, yleisimmin projektipäällikkö. Tapahtuma jätetään toteuttamatta ja seuraavan kerran asiasta muistutetaan koulutuksen yhteydessä vuoden tai jopa viiden vuoden kuluttua. Vaikka toimintaohjeistuksissa on kohtia, jotka pitää toteuttaa, tuodaan ne henkilöstölle ilmi jopa liian pehmeästi *olisi hyvä, jos käyttäisitte tätä ohjelmaa*. Vaikka kyseessä on asiantuntija, joka on erikoistunut projektitoimintaan, pitäisi siellä silti pystyä vaatimaan henkilöstöä noudattamaan toimintatapoja.

Pelkkä keppi ja porkkana -asetelma ei vie pitkälle. Muutokset on osattava myydä oikein niille henkilöille, keitä asia koskettaa. Heidät on saatava ymmärtämään edut mitä esimerkiksi uudella toimintatavalla saavutetaan. Muutoksista on oltava valmis keskustelemaan ja perustelemaan useaan otteeseen valitut toimintatavat. Muutoksia ja niiden toteuttamista on myös seurattava ja mitattava. Jos muutoksia ei toteuta, on syyt muutosvastaisuudelle selvitettävä. Jos syytä ei löydy, on siitä tultava seuraamuksia. Seuraamuksiksi luetaan esimerkiksi lisäkoulutukset.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää muiden asiantuntijayritysten osalta. Toisiin tutkimustuloksiin verratessa ei suuria eroavaisuuksia löytynyt. Täten muut vastaavanlaiset yritykset, jos eivät ole kartoittaneet viestinnän tilannetta ja kamppailevan samankaltaisten ongelmien parissa, on kehitystyöstä arvokasta tietoa saatavilla. Saatuja tuloksia voivat yritykset arvioida omaan tarpeeseensa ja luoda pohjan kehityssuunnitelmille. Tietenkin viestintäanalyysi omalle yritykselle on suotava toteuttaa, eikä toteuttaa kehityksiä suunnittelematta.

Tämän opinnäytetyön aloittama kehittämistyö ei pääty tähän, vaan työ on tuonut mukanaan useita eri kehittämiskohteita. Ensisijainen kehittämistarve on viestintäsuunnitelman laatiminen lopulliseen muotoonsa ja sen jälkeen suunnitelman jalkauttaminen. Yrityksessä on yleisesti kiinnitettävä huomiota projektinhoitotoimiin, sen ohjeistuksiin ja niiden noudattamiseen. Ohjeita luodaan, jotta niistä olisi apua työskentelyyn ja oletetaan, että niitä noudatetaan. Henkilöstöltä on vaadittava ohjeiden noudattamista pelkkien suositusten sijaan. Projektijohtamisen ohjausryhmän on myös luotava keskenään selkeät toimintatavat sekä selkeytettävä omaa toimintaansa ennen kuin työntekijöiltä voidaan vaatia erinäisten ohjeiden noudattamista. Usean haastattelut ja keskustelut nostivat pintaan sen tosiasian, että ohjausryhmän tasolla on myös epäselvyyksiä toimintatavoista.

Kokonaisuudessaan kehittämistyö tarjoaa arvokasta lisätietoa viestinnän tilasta toimeksiantajalle. Työn aikana esille nousi useampia kehityskohteita ja asioita, joita ei ollut tunnistettu ennestään. Kaikki kehityskohteet eivät ole laajoja ja aikaa vieviä vaan mukana on myös pieniä helposti parannettavia asioita. Yrityksellä on menossa monia kehityshankkeita projektijohtamiseen sekä projektityöskentelyyn liittyen. Kehityshankkeisiin lisäämällä mukaan viestintään liittyviä kehityskohteita voi projektitoimintaan liittyvä kehitys olla huomattavaa. Kokonaisuudessaan yrityksen kehityssuunta on oikea.

9 Lähteet

- Antony, J. & Gupta, S. 2017. Top ten reasons for process improvement project failure. Tutkimusartikkeli. Viitattu 6.1.2023. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJLSS-11-2017-0130/full/html>.
- Karlos, A., Martinsuo, M. & Kujala, J. 2008. Projektiliiketoiminta. 2. p. Helsinki: WSOY.
- Brantley, B. 2014. Project Management Communication: The Undiscovered Research Field. Tutkimusartikkeli. Viitattu 6.1.2023. https://www.researchgate.net/publication/301701899_Project_Management_Communication_The_Undiscovered_Research_Field.
- Laatupäällikkö. 2023. Asiantuntijayrityksen laatupäällikkö. Haastattelu 1.9.2022.
- Galler, M. 2022. Projektin viestintä, sidosryhmien hallinta ja vuorovaikutus projekteissa. Koulutusmateriaali. Kumara.
- Heikkinen, H. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittavalle tutkijalle. Toim. R. Valli & J. Aaltola. 4. p. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Hintikka, M. 2015. Vaneritehtaan sisäisen viestinnän kehittäminen. Diplomityö, yliopisto. Lappeenranta teknillinen yliopisto, tuotantotalouden koulutusohjelma. Viitattu 5.1.2023. <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/117359/Diplomity%C3%B6%20MHintikka.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.
- Hovi, V. 2020. Viestinnän ammattilainen on määrätietoinen monitaituri. Julkaistu 25.5.2020. Viitattu 10.1.2023. <https://kumucommunications.fi/viestinnan-ammattilainen-maaratietoinen-monitaituri/>.
- How to overcome communication challenges in project management. 2021. Blogikirjoitus Dataforma sivustolla. Julkaistu 8.6.2021. Viitattu 25.2.2023. <https://www.dataforma.com/blog/how-to-overcome-common-communication-challenges-in-project-management/>.
- IPMA. 2015. Yksilön pätevyudet Osa1 Projektijohtaminen Suomeen IPMA:n julkaisusta Individual Competence Baseline – Version 4.0. PDF-dokumentti. Viitattu 28.1.2023. https://www.pry.fi/files/450/Yksilon_patevyydet_osa_1.pdf.
- Jalava, U. & Keinonen, J. 2008. Projektin suunnittelu: tie tuloksiin. Turku: Ornanet koulutus.
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä.
- Juholin, E. 2006. Communicare!: viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.
- Juholin, E. 2022. Communicare! : Ota viestinnän ilmiöt ja strategiat haltuun. Helsinki: Infor / Management Institute of Finland MIF Oy.

Juurinen, N. 2016. Sisäisen viestinnän kehittäminen korjauspalveluissa. Opinnäytetyö, AMK. Tampereen ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 5.1.2023.
<https://core.ac.uk/download/pdf/45602401.pdf>.

Jyrkämä, J. N.d. Toimintatutkimus. Tietoarkiston www-sivuilla. Viitattu 10.12.2022.
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/toimintatutkimus/>.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. 4. p. Helsinki: Talentum.

Karpela, T. & Parviainen, T. 2022. Kohtuuttomat valittajat. Opas vaativien valitusten ja reklamaatioiden hallintaan. Helsinki: Kauppakamari.

Kauppinen, A., Nummi, J. & Savola, T. 2012. Tekniikan viestintä. Kirjoittamisen ja puhumisen käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Korhonen, B. 2008. Sisäinen viestintä ja sen kehittäminen. Case: Energiakolmio Oy. Opinnäytetyö, AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 5.1.2023.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/17611/jamk_1207130402_4.pdf?sequence=2&isAllowed=y.

Luukkonen Yli-Rahnasto, M. 2021. Reklamaatiovelvollisuus. Helsinki: Alma Talent.

Marjamäki, P-L. & Vuorio, J. 2021. Viestinnän johtaminen: Strategiasta tuloksiin. Helsinki: Alma Talent.

Männistö, J. 2014. Reklamaatio on tärkeä - Ole tarkkana. Blogijulkaisu. Julkaistu 17.11.2014. Viitattu 15.1.2023. <https://jarkkomannisto.fi/blogi/reklamaatio-tarkea-ole-tarkkana/>.

Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti: jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. Helsinki: Kauppakamari.

Parviainen, T. 2018. Paremminkin sanottu kuin tehty. Viro: Kauppakamari.

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

Piha, K. 2015. Rymihäiriö: tartu mahdollisuuksiin tai kuole. Helsinki: Talentum Pro.

Process design simulation safety. N.d. Opas www-sivuilla. Viitattu 21.12.2022.
<http://processoilandgas.blogspot.com/2011/10/conceptual-design-feed-and-detailed.html>.

Project management functions. N.d. Yrityksen sisäinen intranet. Vain sisäiseen käyttöön. Viitattu 13.12.2022.

Project Management Institute. 2017. A guide to the project management body of knowledge. 6. p. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Projektinhoitotoiminnot. N.d. Yrityksen sisäinen intranet. Vain sisäiseen käyttöön. Viitattu 4.1.2023.

Pulkkinen, A. N.d. Sinunkin kannattaa valita: 6 yleisintä mentelmää projektityöhön (sis. Agile, Waterfall ja Kanban). Agendium. Artikkel Agendiumin sivuilla. Viitattu 10.1.2023.
<https://www.agendium.com/post/agile-waterfall-kanban-6-projektinhallintamenetelmaa>.

Reklamaatiot. N.d. Yrittäjät. Yrittäjien tietopankki-julkaisu. <https://www.yrittajat.fi/tietopankki/markkinointi-ja-myynti/myynti-miten-myynti-yritykseni-palveluita/reklamaatiot/#takuu>.

Rudanko, M. 2015. Tieteen termipankki. Viitattu 22.11.2022. <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Oikeustiede:reklamaatio>.

Ruiz, P. 2017. Project success and new ventures' outcomes: How often do partners' potential benefits and losses really converge? Tutkimusartikkeli. Julkaistu 1.1.2017. Viitattu 8.1.2023.
https://www.researchgate.net/publication/312040736_Project_success_and_new_ventures'_outcomes_How_often_do_partners'_potential_benefits_and_losses_really_converge.

Samáková, J., Šujanová, J. & Koltnerová, K. 2013. Project Communication Management in Industrial Enterprises. Tutkimusartikkeli. Viitattu 5.1.2023.
https://www.academia.edu/36960646/Project_Communication_Management_in_Industrial_Enterprises.

Tarkoitus, arvot ja strategia. N.d. Yrityksen sisäinen intranet. Vain sisäiseen käyttöön. Viitattu 8.12.2022.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. p. Tampere: Tampere University Press.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkijan ABC. 2015. Artikkel rajatOn sivuilla. Viitattu 5.12.2022.
<https://rajatontatiedekasvatusta.wordpress.com/tutkijan-abc/>.

Valli, R. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Paperinen kyselylomake. Toim. R. Valli & J. Aaltola. 4. p. Jyväskylä: PS-kustannus.

Valli, R. & Perkkilä, P. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Nettikyselyt ja sosiaalinen media aineistonkeruussa. Toim. R. Valli & J. Aaltola. 4. p. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

What are differences between PMBOK and PRINCE2? N.d. Wriken FAQ-kysymysosaston vastaus. Viitattu 1.10.2023. <https://www.wrike.com/project-management-guide/faq/what-are-the-differences-between-pmbok-and-prince2/>.

Yritys lyhyesti. N.d. Yrityksen sisäinen intranet. Vain sisäiseen käyttöön. Viitattu 3.12.2023.

ZEF-menetelmä. N.d. Opas Zeffin sivuilla. Viitattu 18.2.2023. <https://help.zef.fi/fi/knowledge/zef-menetelm%C3%A4>.

Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. 3.p. Helsinki: Inforviestintä.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä.

Liitteet

Liite 1. Yrityksen tarkoitus, strategia ja arvot (salassa pidettävä)

Liite 2. Yrityksen tiedot (salassa pidettävä)

Liite 3. Yrityksen toimialat ja paikkakunnat (salassa pidettävä)

Liite 4. Reklamaatiokysely

Reklamaatio ja virhekysely

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Kysely on suunnattu projektitoiminnassa mukana olevalle henkilölle.

Valitsemalla ensisijaisen työnkuvan - muodostuu kysymyspatteristo sen mukaan.

Vastaamisessa kestää noin 10 min. Vastaatteko ystävällisesti myös sanallisiin kohtiin.

Kyselyssä sanalla reklamaatio tarkoitetaan kirjallista reklamaatiota (valitusta), joka on tullut asiakkaalta.

Virheellä tarkoitetaan huomautusta mm. suunnittelupuutteesta, joka on tullut tiedoksiantona asiakkaalta ja virhe korjattu. Rahallista vaa-detta ei ole.

Kysely toteutetaan osana opinnäytetyötä (JAMK YAMK - Niina Parvi-ainen) ja samalla kerätään hyödyllistä tietoa toimialayksiköille rekla-maatioiden käsittelyn kehitykseen sekä projektihallinnantoimintata-pojen parannukseen.

1. Valitse ensisijainen työnkuva *

- Myyjä
- Projektin omistaja tai liiketoimintajohto
- Projektin valvoja tai resurssivastuullinen
- Projektipäällikkö
- Pääsuunnittelija
- Suunnittelija

2. Valitse toimiala

- Toimiala A
- Toimiala B
- Toimiala C
- Toimiala D
- Toimiala E

3. Minkä kokoisissa projekteissa olet yleisimmin osallisena? Voit valita useamman vaihtoehdon

- 0 - 200 h
- 200 - 500 h
- 500 - 1 000 h
- 1 000 - 2 000 h
- 2 000 - 10 000 h
- yli 10 000 h

4. Osallistatko toteuttavaa porrasta, kuten projektipäällikköä, tarjouksen laadinnassa?

- Kyllä
- En
- Jotain muuta

5. Mikä roolisi on myynnissä?

- Osallistun pääsuunnittelijan roolissa tunti-arvion tekoon
- Osallistun projektipäällikön roolissa tunti-arvion tekoon
- Osallistun henkilöstö resurssoinnin osalta tarjouksen tekoon
- Päävastuullinen tarjouksen laadinnassa
- Osallistun tarjouksen katselmointiin toisena allekirjoittajana

- En osallistu myyntiin
- Jotain muuta

6. Onko tietosi tullut reklamaatioita / virheitä projekteista, joissa olet ollut myyjänä?

- Kyllä
- Ei
- Jotain muuta

7. Kuinka ja milloin reklamaatio on tuotu esille? Onko rekla-maation juurisyy tunnistettu ja kerrottu?

8. Oletko osallistunut myymäsi projektin reklamaation hoi-toon?

- Kyllä
- En
- Jotain muuta

9. Kuinka asiakas suhtautui reklamaation hoitoon? Voit valita useamman vaihtoehdon

- Hyvin
- Ymmärtäväisesti
- Huonosti
- Jousti reklamaatiovaateessa
- En ole osallistunut käsittelyyn
- Jotain muuta

10. Jatkuiko yhteistyö asiakkaan kanssa reklamaation jälkeen?

- Kyllä
- Ei
- Jotain muuta

11. Mitkä ovat mielestäsi yleisimmät syyt reklamaatioiden ai-heuttajaksi /

- projektien epäonnistumiseen / virheeseen? Val-litse 3 yleisintä
- Projekti myyty vaillinaisin tiedoin
- Suunnitteluvirhe
- Tarkastusten ja katselmoinnin puute
- Resurssipula (siitä seurannut projektin myöhäs-tyminen / suunnitteluvirhe)
- Projektin yleinen kiireellisyys aikataulun suhteen
- Projekti oli hoidettu "vasemmalla kädellä", eikä riskejä tunnistettu
- Projektin kokonaisuus laajentunut - puutteelliset lisä- ja muutostyösopimukset asiakkaan kanssa
- Puutteellinen sisäinen projektiviestintä
- Puutteellinen ulkoinen projektiviestintä asiak-kaan suuntaan
- Puutteelliset lähtötiedot
- Puutteellinen osaaminen - missä?
- Projektissa oli oletettu asioita väärin
- Jotain muuta

12. Onko myynnin ja suunnittelun välillä tarpeeksi vuorovaiku-tusta?

- Kyllä
- Ei
- Jotain muuta

13. Millä tavoin haluaisit kehittää myyntiä tai myynnin ja suun-nittelun välistä vuorovaikutusta?

14. Ovatko yrityksen toiminnan ohjeistukset (asiakkuuksienhallinta-prosessi & projektinhoitotoiminnot-prosessi) riittävät myynnin näkökulmasta, jotta virheitä ja reklamaatioita voidaan välttää?
 - Kyllä
 - Ei
 - Jotain muuta
15. Kuinka ohjeistuksia (asiakkuuksienhallinta-prosessi & projektinhoitotoiminnot-prosessi) voitaisiin parantaa, jotta välttyttäisiin mahdollisilta virheiltilä?
 - Kyllä
 - Ei
 - Jotain muuta
16. Koetko, että syntyneistä reklamaatioista puhutaan tarpeeksi ja niitä tuodaan esille oppimistarkoituksessa?
 - Kyllä
 - Ei
 - Jotain muuta
17. Pidetäänkö myymistäsi projekteista Lessons Learned palaveria?
 - Kyllä - aina
 - Kyllä - tarpeen mukaan
 - Harvoin
 - Ei koskaan
18. Mikä roolisi on myynnissä?
 - Osallistun pääsuunnittelijan roolissa tuntiarvion tekoon
 - Osallistun projektipäällikön roolissa tuntiarvion tekoon
 - Osallistun henkilöstö resurssoinnin osalta tarjouksen tekoon
 - Päävastuullinen tarjouksen laadinnassa
 - Osallistun tarjouksen katselmointiin toisena allekirjoittajana
 - En osallistu myyntiin
 - Jotain muuta
19. Onko tietosi tullut reklamaatioita / virheitä projekteista, joissa olet ollut omistajana / valvojana?
 - Kyllä
 - Ei
 - Jotain muuta
20. Kuinka olet käsitellyt mahdollisen tulleen reklamaation?
 - Antanut vastineen asiakkaalle, ei muuta sisäistä käsittelyä
 - Käsitelty projektijohdon kanssa
 - Reklamaatio tuotu esille koko projektiryhmälle
 - Projektiryhmän kanssa keskusteltu reklamaatiosta ja mietitty, kuinka jatkossa vastaavat
 - virheet voitaisiin välttää
 - Jotain muuta
21. Kuinka asiakas suhtautui reklamaation hoitoon? Voit valita useamman vaihtoehdon
 - Hyvin
 - Ymmärtäväisesti
 - Huonosti
 - Jousti reklamaatiovaateessa
 - En ole osallistunut käsittelyyn
 - Jotain muuta
22. Jatkuiko yhteistyö asiakkaan kanssa reklamaation jälkeen?
 - Kyllä
 - Ei
 - Jotain muuta
23. Reklamaatiota käsitellessä, analysoitko tarkasti reklamaation synnyn syyn?
 - Kyllä
 - En
 - Jotain muuta
24. Kuinka tarkasti ja syväälle analysoit reklamaation synnyn syyn? Löydätkö yleensä juurisyyä reklamaatiolle?
 - Kyllä
 - Ei
 - Jotain muuta
25. Onko reklamaation jälkeen tehty toimintatapamuutoksia esim. projektinhoitotoimintoihin tai projektikäytänteisiin?
 - Kyllä
 - Ei
 - Jotain muuta
26. Minkälaisia toimintatapamuutoksia on tehty reklamaation jälkeen?
 - projektien epäonnistumiseen / virheeseen? Valitse 3 yleisintä
 - Projekti myyty vaillinaisin tiedoin
 - Suunnitteluvirhe
 - Tarkastusten ja katselmoinnin puute
 - Resurssipula (siitä seurannut projektin myöhästyminen / suunnitteluvirhe)
 - Projektin yleinen kiireellisyys aikataulun suhteen
 - Projekti oli hoidettu "vasemmalla kädellä", eikä riskejä tunnistettu
 - Projektin kokonaisuus laajentunut - puutteelliset lisä- ja muutostyö sopimukset asiakkaan kanssa
 - Puutteellinen sisäinen projektiviestintä
 - Puutteellinen ulkoinen projektiviestintä asiakkaan suuntaan
 - Puutteelliset lähtötiedot
 - Puutteellinen osaaminen, missä?
 - Projektissa on oletettu asioita väärin
 - Jotain muuta
27. Mitkä ovat mielestäsi yleisimmät syyt reklamaatioiden aiheuttajaksi /
 - projektien epäonnistumiseen / virheeseen? Valitse 3 yleisintä
 - Projekti myyty vaillinaisin tiedoin
 - Suunnitteluvirhe
 - Tarkastusten ja katselmoinnin puute
 - Resurssipula (siitä seurannut projektin myöhästyminen / suunnitteluvirhe)
 - Projektin yleinen kiireellisyys aikataulun suhteen
 - Projekti oli hoidettu "vasemmalla kädellä", eikä riskejä tunnistettu
 - Projektin kokonaisuus laajentunut - puutteelliset lisä- ja muutostyö sopimukset asiakkaan kanssa
 - Puutteellinen sisäinen projektiviestintä
 - Puutteellinen ulkoinen projektiviestintä asiakkaan suuntaan
 - Puutteelliset lähtötiedot
 - Puutteellinen osaaminen, missä?
 - Projektissa on oletettu asioita väärin
 - Jotain muuta
28. Onko projektin myynnin ja omistajan / valvojan välillä riittävästi vuorovaikutusta?
 - Kyllä
 - Ei
 - Jotain muuta
29. Millä tavoin haluaisit kehittää omistajan / valvojan ja myynnin välistä vuorovaikutusta?
 - Kyllä
 - Ei
 - Vuorovaikutukselle ei ole tarvetta
 - Jotain muuta
30. Koetko, että myynnin ja suunnittelun välillä on riittävästi vuorovaikutusta?
 - Kyllä
 - Ei
 - Vuorovaikutukselle ei ole tarvetta
 - Jotain muuta

31. Koetko, että syntyneistä reklamaatioista puhutaan tarpeeksi ja niitä tuodaan esille oppimistarkoituksessa?

- Kyllä
- Ei
- Jotain muuta

32. Kuinka haluaisit kehittää reklamaatioiden käsittelyä?

33. Ovatko yrityksen ohjeistukset (projektinhoidotoiminnot-prosessi) riittävät omistajan / valvojan näkökulmasta, jotta virheitä ja reklamaatioita voidaan välttää?

- Kyllä
- Ei
- Jotain muuta

34. Kuinka ohjeistuksia (projektinhoidotoiminnot-prosessi) voitaisiin parantaa, jotta välttyttäisiin mahdollisilta virheilta?

35. Kuinka arvioisit yhteistyön sujuvuutta eri sidosryhmien kanssa omissa projekteissasi keskimäärin?

	Erittäin hyvin	Hyvin	Kohtalaisesti	Huonosti	En osaa sanoa
Asiakas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Urakoitsijat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laitetoimittajat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viranomaiset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muut suunnittelutahsisäiset)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sisäiset muut dissiplinit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Media	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alihankkijat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muut yhteistyökumppanit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

36. Pidetäänkö normaalisti omistamistasi / valvomistasi projekteista Lessons Learned palaverin projektin loputtua?

- Kyllä - aina
- Kyllä - tarpeen mukaan
- Harvoin
- En koskaan
- Jotain muuta

37. Perustele edeltävä vastaus, miksi pidetään - miksi ei pidetä, miten koet Lessons Learned tapahtumat?

38. Mikä roolisi on myynnissä?

- Osallistun pääsuunnittelijan roolissa tuntiarvion tekoon
- Osallistun projektipäällikön roolissa tuntiarvion tekoon
- Osallistun henkilöstö resursoinnin osalta tarjouksen tekoon
- Päävastuullinen tarjouksen laadinnassa
- Osallistun tarjouksen katselmointiin toisena allekirjoittajana
- En osallistu myyntiin
- Jotain muuta

39. Onko tietoa tullut reklamaatioita / virheitä projekteista, joissa olet ollut projektipäällikkönä?

- Kyllä
- Ei
- Jotain muuta

40. Kuinka olet käsitellyt mahdollisen tulleen reklamaation?

- Antanut vastineen asiakkaalle, ei muuta sisäistä käsittelyä
- Käsitellyt projektinjohtajan kanssa
- Reklamaatio tuotu esille koko projektiryhmälle
- Projektiryhmän kanssa keskusteltu reklamaatiosta ja mietitty, kuinka jatkossa vastaavat
- virheet voitaisiin välttää
- Jotain muuta

41. Kuinka asiakas suhtautui reklamaation hoitoon? Voit valita useamman vaihtoehdon

- Hyvin
- Ymmärtäväisesti
- Huonosti
- Jousti reklamaatiovaatteessa
- En ole osallistunut käsittelyyn
- Jotain muuta

42. Reklamaatiota käsitellessä, analysoitko tarkasti reklamaation synnyn syyn?

- Kyllä
- En
- Jotain muuta

43. Kuinka tarkasti ja syväälle analysoit reklamaation synnyn syyn? Löydätkö juurisyn reklamaatiolle?

44. Onko reklamaation jälkeen tehty toimintatapamuutoksia esim. projektinhoidotoimintoihin tai projektikäytänteisiin?

- Kyllä
- Ei
- Jotain muuta

45. Minkälaisia toimintatapamuutoksia on tehty reklamaation jälkeen?

46. Mitkä ovat mielestäsi yleisimmät syyt reklamaatioiden aiheuttajaksi / projektien epäonnistumiseen / virheeseen? Valitse 3 yleisintä

- Projekti myyty vaillinaisin tiedoin
- Suunnitteluvirhe
- Tarkastusten ja katselmoinnin puute
- Resurssipula (siitä seurannut projektin myöhästyminen / suunnitteluvirhe)
- Projektin yleinen kiireellisyys aikataulun suhteen
- Projekti oli hoidettu "vasemmalla kädellä", eikä riskejä tunnistettu
- Projektin kokonaisuus laajentunut - puutteelliset lisä- ja muutostyö sopimukset asiakkaan kanssa
- Puutteellinen sisäinen projektiviestintä
- Puutteellinen ulkoinen projektiviestintä asiakkaan suuntaan
- Projektissa on oletettu asioita väärin
- Puutteelliset lähtötiedot
- Puutteellinen osaaminen - missä?
- Jotain muuta

47. Onko projektin myynnin ja suunnittelun välillä riittävästi vuorovaikutusta?

- Kyllä
- Ei
- Jotain muuta

48. Millä tavoin haluaisit kehittää suunnittelun ja myynnin välistä vuorovaikutusta?

49. Koetko, että syntyneistä reklamaatioista puhutaan tarpeeksi ja niitä tuodaan esille oppimistarkoituksessa?

- Kyllä
- Ei
- Jotain muuta

50. Kuinka haluaisit kehittää reklamaatioiden käsittelyä?

51. Kuinka paljon projekteissa tulee asiakkailta virheilmoituksia (suunnittelun puutteet - virheet), jotka saadaan korjattua ilman reklamaatiota tai varsinaista hyvitystä?

- Useita
- Muutamia
- Ei juuri yhtään
- Jotain muuta

52. Ovatko yrityksen ohjeistukset (projektinhoidotoiminnot-prosessi) riittävät suunnittelun näkökulmasta, jotta virheitä ja reklamaatioita voidaan välttää?

- Kyllä
- Ei
- Jotain muuta

53. Kuinka ohjeistuksia (projektinhoidotoiminnot-prosessi) voitaisiin parantaa, jotta välttyttäisiin mahdollisilta virheiltilä?

54. Koetko, että projektin aikataulussa pysyminen tuottaa haasteita projektin läpiviennissä?

- Kyllä
- En
- Jotain muuta

55. Kuinka arvioisit yhteistyön sujuvuutta eri sidosryhmien kanssa omissa projekteissasi keskimäärin?

	Erittäin hyvin	Hyvin	Kohtalaisesti	Huonosti	En osaa sanoa
Asiakas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Urakoitsijat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laitetoimittajat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viranomaiset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muut suunnittelutahot (sisäiset)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
säiset muut disipliinit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Media	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alihankkijat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muut yhteistyökumppanit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

56. Perustele yllä olevia vastauksia. Voit myös täydentää puuttuvia sidosryhmiä ja määritellä niiden vaikutus projektille.

57. Pidätkö normaalisti Lessons Learned palaverin projektin loputtua?

- Kyllä - aina
- Kyllä - tarpeen tullen
- Harvoin
- En koskaan
- Jotain muuta

58. Perustele edeltävä vastaus, miksi pidät - miksi et pidä, miten koet Lessons Learned tapahtumat?

59. Jos vastasit Kyllä- Lessons Learned palaverien pitoon, minne kirjaat käytetyt tunnit Lessons Learnistä?

- Projektille
- 0-tunnille
- En oikein ole varma
- Jotain muuta

60. Mikä roolisi on myynnissä?

- Osallistun pääsuunnittelijan roolissa tunti-arvion tekoon
- Osallistun projektipäällikön roolissa tunti-arvion tekoon
- Osallistun henkilöstö resurssoinnin osalta tarjouksen tekoon
- Päävastuullinen tarjouksen laadinnassa
- Osallistun tarjouksen katselmointiin toisena allekirjoittajana
- En osallistu myyntiin
- Jotain muuta

61. Oletko saanut, projektin aikana, tietoon projektissa tapahtuneita suunnitteluvirheitä?

- Kyllä
- En
- Jotain muuta

62. Oletko osallistunut projektiin, josta on tullut reklamaatio tai virheilmoitus (ei virallista reklamaatiovaadetta)?

- Kyllä
- En

63. Jos vastasit edeltävässä kohdassa kyllä, kuinka reklamaatio / virheilmoitus tuotiin esille projektissa?

64. Mitkä ovat mielestäsi yleisimmät syyt reklamaatioiden aiheuttajaksi / projektien epäonnistumiseen / virheeseen? Valitse 3 yleisintä

- Projekti myyty vailla tiedoin
- Suunnitteluvirhe
- Tarkastusten ja katselmoinnin puute
- Resurssipula (siitä seurannut projektin myöhästyminen / suunnitteluvirhe)
- Projektin yleinen kiireellisyys aikataulun suhteen
- Projekti oli hoidettu "vasemmalla kädellä", eikä riskejä tunnistettu
- Projektin kokonaisuus laajentunut - puutteelliset lisä- ja muutostyöopimukset asiakkaan kanssa
- Puutteellinen sisäinen projektiviestintä
- Puutteellinen ulkoinen projektiviestintä asiakkaan suuntaan
- Projektissa on oletettu asioita väärin
- Puutteelliset lähtötiedot
- Puutteellinen osaaminen - Missä?
- Jotain muuta

65. Ovatko yrityksen ohjeistukset (projektinhoidotoiminnot-prosessi) riittävät suunnittelijan näkökulmasta, jotta virheitä ja reklamaatioita voidaan välttää?

- Kyllä
- Ei
- Jotain muuta

66. Kuinka ohjeistuksia (projektinhoidotoiminnot-prosessiä) voitaisiin parantaa, jotta välttyttäisiin mahdollisilta virheiltilä?

67. Koetko tarpeelliseksi, että projektien aikana kerättäisiin ylös syntyneitä suunnitteluvirheitä (nämä virheet korjattu projektin aikana) ja näitä nostettaisiin esille muutaman kerran vuodessa suunnittelukoulutuksissa?
- Kyllä
 - Ei
 - Jotain muuta
68. Koetko, että syntyneistä reklamaatioista / virheistä puhutaan tarpeeksi ja niitä tuodaan esille oppimistarkoituksessa?
- Kyllä
 - Ei
 - Jotain muuta
69. Oletko osallistunut Lessons Learned palaveriin projektin loputtua?
- Kyllä
 - En
 - En tiedä mikä tapahtuma on
70. Mitä mieltä olet Lessons Learned tapahtumasta?
- Projektia ei saisi koskaan viedä läpi ilman Lessons Learnediä
 - Hyvä asia
 - En koe tarpeelliseksi
 - En tiedä mikä tapahtuma on
 - Jotain muuta
71. Mitä muuta haluat kommentoida reklamaatioista tai niiden hoidosta yrityksessä? Jätä kommentti alle.

Liite 5. Projektiviestinnän nykytilan selvitys -kysely

Projektiviestinnän nykytilan selvitys

English, please change the language at upper right corner

Tämän kyselyn tavoitteena on kartoittaa projektien tiedonkulun eli projektiviestinnän nykytilaa sekä kehittämistarpeita.

Kyselyssä projektiviestinnällä tarkoitetaan tiedon välitystä ja vaihtoa, keskusteluita sekä kaikkea kommunikointia projektin aikana.

- Sisäinen projektiviestintä: myyjän, omistajan, valvojan, projektipäällikön ja suunnittelun välinen kommunikaatio ja viestintä
- Ulkoinen projektiviestintä: ulkoisten sidosryhmien (kuten asiakkaat, laitetoimittajat) kanssa käytävä kommunikaatio ja viestintä

Kysely koostuu seitsemästä osiosta. Jokaisen osion alussa on pohjustus tuleviin kysymyksiin.

Kyselyyn vastataan anonymisti ja kaikki vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti.

Kyselyyn vastaaminen kestää noin 15 - 20 minuuttia.

Kiitoksia avustasi!

Kysymysten tai ongelmien ilmaantuessa ole yhteydessä Niina Parviaiseen.

Taustatietoja

Seuravassa osiossa kartoitetaan vastaajien taustatietoja

Peilaa vastauksia projekteihin, joihin olet viimeisen kahden vuoden aikana osallistunut.

1. Valitse ensisijainen työnkuvasi

- Myyntipäällikkö
- Projektin omistaja tai liiketoimintajohto
- Projektin valvoja tai resurssivastuullinen
- Projektipäällikkö
- Pääsuunnittelija
- Suunnittelija
- ICT-tehtävät
- Taloushallintaan liittyvät tehtävät (Finance)
- Toimistopalvelut (Office Services)
- Muu

2. Valitse toimiala

- Toimiala A
- Toimiala B
- Toimiala C
- Toimiala D
- Toimiala E
- Tukipalvelut

3. Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?

- 0 - 2 vuotta
- 2 - 5 vuotta
- 5 - 10 vuotta
- yli 10 vuotta

4. Kuinka suurissa projekteissa yleisimmin työskentelet?

- 0 - 500 h
- 500 - 2 000 h
- 2 000 - 5 000 h
- 5 000 - 10 000 h
- yli 10 000 h

5. Millä paikkakunnalla työskentelet?

- Paikkakunta 1
- Paikkakunta 2
- Paikkakunta 3
- Paikkakunta 4
- Paikkakunta 5
- Paikkakunta 6
- Toimipiste Suomen ulkopuolella
- Muu

6. Teetkö työtä aina samassa ryhmässä vai vaihtuuko ryhmän kokoonpano. Aseta osoitin janalla parhaiten omaa tilannettakuvaavaan kohtaan.

0 100

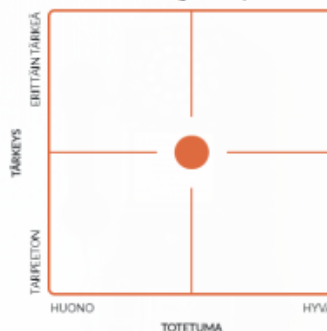
PROJEKTIRYHMÄ ON MUUTTUMATON PROJEKTIRYHMÄ ON AINA ERIILAINEN

Tietoa kyselyn rakenteesta

Samana osion kysymykset on kyselyssä ryhmitelty yhteen. Siirtyessä seuraavaan kysymykseen, tulee aikaisempi vastauksesi näkyviin, joten sinun on helpompi verrata vastauksia toisiinsa.

Kyselyssä on mahdollista liikkua eteen- ja taaksepäin oikean alakulman nuolipainikkeilla.

7. Arvioi, kuinka hyvin sisäinen projektiviestintä toteutuu tällä hetkellä (x-akseli) ja kuinka tärkeää sisäinen projektiviestintä mielestäsi on (y-akseli)



8. Arvioi, kuinka hyvin ulkoinen projektiviestintä toteutuu tällä hetkellä ja kuinka tärkeää ulkoinen projektiviestintä mielestäsi on

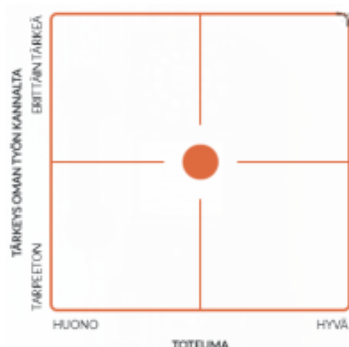
Yleisiä kysymyksiä

Tässä osiossa on kysymyksiä yleisesti projektiviestintään liittyen (ei erityisesti ulkoiseen- tai sisäiseen viestintään).

Arvioi väittämän toteutumista (x-akseli) ja tärkeyttä omassa työssäsi (y-akseli).

Peilaa vastauksia projekteihin, joihin olet viimeisen kahden vuoden aikana osallistunut.

9. Yrityksen Projektinohjetoiminnat-prosessi sisältää ohjeita myös projektiviestintään liittyen. Kuinka hyvin ohjeet vastasivat tarpeisiin (toteuma) ja kuinka tärkeä ohjeistus on oman työsi kannalta?



10. Projekteihin kuuluvat erilaiset palaverit. Mitä mieltä olet nykyisten palaverikäytänteiden toimivuudesta (toteuma) ja kuinka tärkeänä pidät, että käytänteistä on sovittu projektin alussa?
11. Projektien aikana laaditaan useampia raportteja. Mitä mieltä olet nykyisten raportointityökalujen toimivuudesta (toteuma) ja kuinka tärkeänä pidät raportointityökaluja?
12. Valmiita mallipohjia eli templateja löytyy niin Word kuin Excel-tiedostoina. Mitä mieltä olet nykyisten mallipohjien toimivuudesta (toteuma) ja kuinka tärkeänä pidät mallipohjia?
13. Hiljainen tieto on kokemustietoa, jota on vaikea muuttaa kirjoitetuksi tiedoksi. Kuinka hyvin projekteissa saadaan siirrettyä hiljaista tietoa (toteuma) ja kuinka tärkeänä pidät hiljaisen tiedon siirtämistä projektiorganisaatiossa?
14. Projektin aikana saatu palaute motivoi ja ohjaa tekemistä. Kuinka hyvin palautteen saaminen toteutuu (toteuma) ja kuinka tärkeäksi koet palautteen?
15. Projektin aikana lähetetään ja vastaanotetaan paljon erilaista tietoa. On tärkeää, että oikeat henkilöt saavat heille kuuluvan tiedon. Kuinka hyvin tiedonsiirrossa onnistutaan projekteissa (toteuma) ja kuinka tärkeänä pidät sitä, että tiedonsiirtoon kiinnitetään huomiota?
16. Projektin loputtua tai projektin aikana voidaan pitää Lessons Learned- tapahtumia. Toteutetaanko niitä (toteuma) ja kuinka tärkeäksi koet Lessons Learned- tapahtumat?

Kokemuksia projektiviestinnästä

Vastaa vielä tarkentaviin kysymyksiin projektiviestinnästä.

Peilaa vastauksia projekteihin, joihin olet viimeisen kahden vuoden aikana osallistunut.

17. Koetko, että projektiviestintä on riittävän avointa?



18. Saatko projektien aikana vain tarpeellisen tiedot ja välttyt turhalta tiedolta?
19. Koetko projektiviestinnän oikea-aikaiseksi?
20. Tiedätkö kenelle pitää projektin aikana viestiä?
21. Koetko selkeäksi, mitä viestintäkanavaa pitäisi käyttää projektin aikana?
22. Saatko selkeät tehtävänannot omiin tehtäviisi?
23. Saatko projektityössäsi riittävästi tukea ja ohjausta?
24. Koetko projektien toimintatavat sinulle selkeiksi?
25. Tuleeko muuta mieleen projektiviestinnästä? Sana on vapaa

Sisäinen projektiviestintä ja sidosryhmät

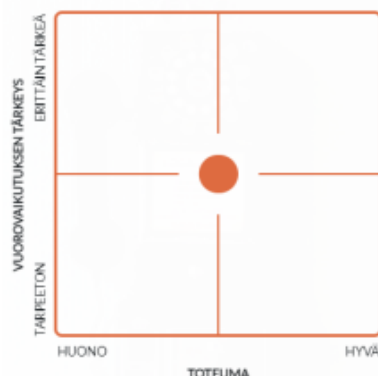
Tässä osiossa tarkastellaan sisäistä projektiviestintää ja siihen liittyviä sidosryhmiä.

Arvioi seuraavaksi sisäisen projektiviestinnän sidosryhmien vuorovaikutuksen toteutumista (x-akseli) ja vuorovaikutuksen tärkeyttä suhteessa omaan työkuvaasi (y-akseli).

Jos jokin kysymys ei liity sinun työhösi, voit jättää kohdan tyhjäksi ja siirtyä nuolella seuraavaan kysymykseen.

Peilaa vastauksia projekteihin, joihin olet viimeisen kahden vuoden aikana osallistunut.

26. Vuorovaikutus sinun ja myyntihenkilöiden välillä



27. Vuorovaikutus sinun ja projektin omistajan / liiketoiminnan johdon välillä
28. Vuorovaikutus sinun ja projektin valvojan / resurssivastuullisen välillä
29. Vuorovaikutus sinun ja projektipäällikön välillä
30. Vuorovaikutus sinun ja suunnittelijoiden välillä
31. Vuorovaikutus ICT-tiimin kanssa
32. Vuorovaikutus taloushallinnon (Finance) -tiimin kanssa
33. Vuorovaikutus sinun ja eri toimistopaikkakunnalla työskentelevien kanssa
34. Vuorovaikutus sinun ja eri yksiköiden / dissiplinien välillä
35. Tuleeko muuta mieleen? Sana on vapaa

Ulkoinen projektiviestintä ja sidosryhmät

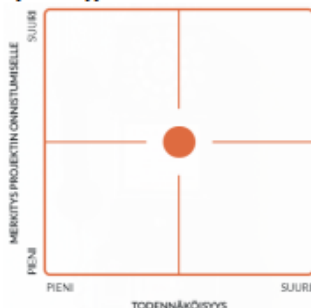
Kysymykset 36 – 43

Projektien onnistuminen

Arvioi seuraavien asioiden toteutumisen todennäköisyyttä sekä merkitystä projektien onnistumiselle.

Peilaa vastauksia projekteihin, joihin olet viimeisen kahden vuoden aikana osallistunut.

44. Projektin myyntivaiheessa on riittävästi tietoa saatavilla



45. Projektin riskit tunnustetaan ja niihin kiinnitetään huomiota
 46. Riittävät resurssit
 47. Riittävät lähtötiedot
 48. Suunnittelu on virheetöntä
 49. Tarkastuksia ja katselmointeja on riittävästi
 50. Projektin lisä- ja muutostöiden hallinta toteutuu hyvin
 51. Hyvin hoidettu sisäinen projektiviestintä
 52. Hyvin hoidettu ulkoinen projektiviestintä
 53. Projektin aikataulu on riittävä työmäärään nähden
 54. Projektissa ei ole jätetty asioita olettamusten varaan (kaikki oleelliset asiat on sovittu ja dokumentoitu)
 55. Tuleeko muuta mieleen projektien onnistumiseen liittyen? Sana on vapaa

Viestintävälineet ja -tavat

Kuinka hyvinä viestintä- sekä projektihallinnanvälineinä pidät seuraavia ohjelmistoja ja toimintatapoja.

Peilaa vastauksia projekteihin, joihin olet viimeisen kahden vuoden aikana osallistunut.

56. Kasvotusten tapahtuva kommunikointi



57. Perinteinen puhelu
 58. Sähköpostit
 59. M-files
 60. K-asema
 61. Teams chat
 62. Teams tiimit
 63. Teams puhelut ja palaverit
 64. Kamera päällä Teams palavereissa
 65. Ovatko viestintävälineet ja -tavat selkeitä projektin aikana?
 • Kyllä
 • Ei
 • Muu
 66. Avataanko projektille, jossa työskentelet, sisäinen Teams-tiimi?
 • Kyllä
 • Ei
 • Muu

67. Tuleeko muuta mieleen viestintävälineistä- ja tavoista? Sana on vapaa

Suunnittelun kysymyksiä

Tässä osiossa tarkastellaan viestintää projektien suunnittelun näkökulmasta.

Peilaa vastauksia projekteihin, joihin olet viimeisen kahden vuoden aikana osallistunut.

68. Viestintä projektien aikana. Koetko viestinnän selkeäksi ja helposti ymmärrettäväksi?



69. Koetko löytäväsi lähtötiedot ja suunnitteludokumentit helposti projektien aikana?
 70. Koetko työnkuvasi selkeäksi projektien aikana?
 71. Koetko mallikatselmukset ja dokumentaation tarkastukset toimiviksi?
 72. Koetko dokumenttien revisioiden hallinnan selkeäksi?
 73. Koetko projektipalaverikäytännöt toimiviksi?
 74. Tiedätkö, kuinka paljon sinulla on käytettävissä tunteja projektissa?
 75. Koetko viestintäsuunnitelman hyödylliseksi projektin viestinnän kannalta?
 76. Projektipäälliköt: Laaditko viestintäsuunnitelman projekteillesi?
 77. Tuleeko muuta mieleen suunnittelun viestinnästä? Sana on vapaa
 78. Tuleeko muuta mieleen viestinnästä yleisesti?

Liite 6. Viestintäkyselyn taustatiedot

Taulukko. Viestintäkyselyn taustatiedot

Työnkuva	
Myyntipäällikkö	4 hlö
Projektin omistaja tai liiketoimintajohto	4 hlö
Projektin valvoja tai resurssivastuullinen	16 hlö
Projektipäällikkö	26 hlö
Pääsuunnittelija	19 hlö
Suunnittelija	86 hlö
ICT-tehtävät	1 hlö
Taloushallintaan liittyvät tehtävät (Finance)	1 hlö
Muu	7 hlö
Toimistopalvelut (Office Services)	1 hlö
Toimiala	
Toimiala A	50 hlö
Toimiala B	45 hlö
Toimiala C	18 hlö
Toimiala D	45 hlö
Toimiala E	5 hlö
Tukipalvelut	4 hlö
Työskennellyt yrityksessä	
0–2 vuotta	35 hlö
2–5 vuotta	34 hlö
yli 10 vuotta	61 hlö
Projektien koko, jossa pääsääntöisesti työskentelee	
0–500 h	43 hlö
500–2 000 h	44 hlö
2 000–5 000 h	25 hlö
5 000–10 000 h	20 hlö
yli 10 000 h	30 hlö
ICT + taloushallinto	1 hlö
Toimipiste	
Toimipiste 1	58 hlö
Toimipiste 2	21 hlö
Toimipiste 3	1 hlö
Toimipiste 4	9 hlö
Toimipiste 5	60 hlö
Toimipiste 6	9 hlö
Toimipiste Suomen ulkopuolella	6 hlö

Liite 7. Sisäisen projektiviestinnän viestintäsuunnitelma (salassa pidettävä)