

Miia Elo

**VIESTINTÄ IT-PROJEKTEISSA:  
MERKITYS, HALLINTA JA ESTEET**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO  
TIETOJENKÄSITTELYTIETEIDEN LAITOS  
2014

## TIIVISTELMÄ

Elo, Miia

Viestintä IT-projekteissa: merkitys, hallinta ja esteet

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2014, 71 s.

Tietojärjestelmätiede, pro gradu -tutkielma

Ohjaaja: Pirhonen, Maritta

Projektimuotoinen työskentely on yleistynyt pääasialliseksi työskentelymuodoksi erityisesti IT-alalla. Yksi onnistuneen projektin avaintekijöistä on toimiva projektiviestintä. Viestintään, sen hallintaan ja viestinnässä esiintyviin ongelmiin tulisi siis kiinnittää entistä enemmän huomiota, jotta projekti saataisiin onnistuneesti maaliin.

Tämän tutkielman tarkoituksena on tarkastella viestintää IT-projekteissa kirjallisuuskatsauksen ja survey-tutkimuksen avulla. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten IT-alan projektityön ja projektinhallinnan ammattilaiset Suomessa suhtautuvat projektiviestintään ja mitkä ovat pääasialliset viestinnän esteet IT-projekteissa. Aineistoa kerättiin internet-kyselyn avulla, joka kohdistettiin IT-alan projektityön ja projektinhallinnan ammattilaisille.

Tuloksista käy ilmi, että viestintää ja viestinnän hallinnan tietämysaluetta projektinhallinnassa pidetään tärkeänä projektin onnistumisen osatekijänä. Tunnetut viestinnän hallinnan prosessit ja työkalut, kuten sidosryhmäanalyysi ja viestintäsuunnitelma, jäävät kuitenkin usein hyödyntämättä vaikka niiden merkitys onnistuneen projektin kannalta hyväksytään. Tietoa jaetaan useimmiten kasvokkaisviestinnän ja sähköpostin välityksellä. Edistymisraportoinnista vastaa projektipäällikkö, joka raportoi pääasiassa viikoittain ja käyttää siinä interaktiivista viestintää. Suurimmiksi viestinnän esteiksi tutkielmassa nousivat puutteelliset viestintätaidot, näkemuserot prioriteeteissa, viestintäsuunnitelman puuttuminen ja yhteisen kielen puuttuminen liiketoimintayksikön ja IT-yksikön välillä.

Asiasanat: projekti, IT-projekti, projektinhallinta, viestinnän hallinta, projekti-  
viestintä, viestinnän esteet.

## **ABSTRACT**

Elo, Miia

Communication in IT-projects: significance, management and barriers

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2014, 71 p.

Information Systems, Master's Thesis

Supervisor: Pirhonen, Maritta

Project work has gained significant ground especially in the field of information technology. One of the key components of a successful project is a working project communication. As a result communication, communications management and barriers to communication should be taken into account even more as they have a significant role in project success.

The point of this study is to examine communication in IT-projects by using a literature review and an empirical survey. The aim of this study is to discover how professionals in project work and project management in the IT-field view project communication and what the main barriers to communication are. Data collection was performed by using an internet-survey which was aimed at the professionals mentioned.

The results indicate that communication and communications management is considered being an important factor in project success. In addition it seems that the processes and tools of communication management, e.g. stakeholder analysis and communication plan, are not often utilized although their benefits are acknowledged. Information is most often distributed via face-to-face and e-mail. Interactive communication is the most often used method by the project manager in performance reporting which takes place once a week. The main barriers to communication found in this study were lack of communication skills, difference in priorities, lack of communication plan and difference in language between IT and business units.

**Keywords:** project, IT-project, project management, communications management, project communication, barriers to communication.

## KUVIOT

KUVIO 1 Toimitusprojekti ja investointiprojekti eri näkökulmista (Artto ym., 2006, 21).....	11
KUVIO 2 Tutkimusprojektit ja kehitysprojektit (Artto ym., 2006, 23).....	12
KUVIO 3 Projektin elinkaari (Artto ym., 2006, 49) .....	14
KUVIO 4 Viestinnän suunnat (Charvat, 2002) .....	28
KUVIO 5 CIF-viitekehys (Carvalho, 2014).....	32
KUVIO 6 Tutkimusmalli.....	35
KUVIO 7 Projektityypit, joihin vastaajat ovat osallistuneet.....	40
KUVIO 8 Projektien kokoluokat.....	40
KUVIO 9 Yritysten kokoluokat .....	41
KUVIO 10 Viestinnän merkitys projektin onnistumiseen sukupuolittain.....	42
KUVIO 11 Sidosryhmäanalyysi ja yrityksen kokoluokka .....	45
KUVIO 12 Viestintäsuunnitelma ja yrityksen kokoluokka .....	46
KUVIO 13 Viestintäsuunnitelman hyödyntäminen projektin onnistumisessa sukupuolittain.....	47
KUVIO 14 Tyytyväisyys resursseihin ja yrityksen kokoluokka .....	49
KUVIO 15 Eniten viestintään liittyviä ongelmia esiintyy .....	52
KUVIO 16 Viestinnän ongelmat toimenkuvittain .....	52

## TAULUKOT

TAULUKKO 1 Viestintä vaikuttaa merkittävästi projektin onnistumiseen... ..	42
TAULUKKO 2 Projektinhallinnan osa-alue vaikuttaa merkittävästi projektin onnistumiseen. ....	43
TAULUKKO 3 Sidosryhmäanalyysi tehdään projekteissa.....	44
TAULUKKO 4 Kuinka usein projekteissa luodaan viestintäsuunnitelma.....	46
TAULUKKO 5 Käytän tiedon jakamisessa seuraavia välineitä.....	48
TAULUKKO 6 Edistymisraportointi .....	50

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ .....	2
ABSTRACT .....	3
KUVIOT .....	4
TAULUKOT .....	4
SISÄLLYS.....	5
1 JOHDANTO.....	7
2 PROJEKTI TYÖSKENTELYTAPANA .....	10
2.1 Projekti ja projektityypit .....	10
2.2 Projektinhallinta ja toteutus .....	13
2.3 Projektin onnistuminen.....	16
2.4 Projektioorganisaatio ja sidosryhmäsuhteet .....	17
2.5 Yhteenveto .....	18
3 VIESTINTÄ PROJEKTITYÖSSÄ .....	19
3.1 Projektiviestintä ja viestimien valinta.....	19
3.2 Viestinnän työkalut projektiviestinnän suunnittelussa .....	20
3.3 Projektiviestinnän hallinta.....	23
3.4 Projektiviestinnän onnistuminen .....	27
3.5 Projektiviestinnän haasteet.....	28
3.6 Yhteenveto .....	33
4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	34
4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusmalli .....	34
4.2 Tutkimusstrategia ja tiedonkeruumenetelmä .....	35
4.3 Toteutus ja analysointi .....	36
4.3.1 Kyselylomakkeen sisältö .....	37
4.3.2 Aineiston analysointi .....	37
5 TULOKSET.....	39
5.1 Taustatiedot .....	39
5.2 Viestinnän merkitys projektin onnistumisessa .....	42
5.3 Sidoryhmäanalyysi .....	44
5.4 Viestinnän suunnittelu.....	45
5.5 Tiedon jakaminen .....	48
5.6 Edistymisraportointi .....	49

5.7	Viestinnän esteet .....	50
5.8	Yhteenveto .....	55
6	POHDINTA .....	56
6.1	Tulokset ja johtopäätökset .....	56
6.2	Empirian onnistuminen ja tutkimuksen luotettavuus .....	58
7	YHTEENVETO .....	60
	LÄHTEET .....	62
	LIITE 1 KYSELYLOMAKE .....	65

# 1 JOHDANTO

Nykyään yhä useammin työ suoritetaan projektin muodossa. Erityisesti IT-alalla projekti on pääasiallinen työskentelymuoto. Projektin onnistunut läpivieminen vaatii monipuolisia johtamistapoja ja niiden soveltamista. Yksi oleellinen komponentti onnistuneessa projektityöskentelyssä on viestintä. Ilman toimivaa projektiviestintää on lähes mahdotonta saada projektia onnistuneesti päätökseen. Erityisesti IT-projekteissa viestintä on hyvin vahvasti sidoksissa projektin onnistumiseen ja epäonnistumiseen (Carvalho, 2014).

Tässä tutkielmassa tarkastellaan viestintää IT-projekteissa kirjallisuuskatsauksen ja survey-tutkimuksen avulla. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten IT-alan projektityön ja projektinhallinnan ammattilaiset Suomessa suhtautuvat projektiviestintään ja mitkä ovat pääasialliset viestinnän esteet IT-projekteissa. Tutkimusongelmaan pyritään saamaan vastauksia seuraavien tutkimuskysymyksiensä avulla:

- Millainen merkitys viestinnällä koetaan olevan projektin onnistumisen kannalta?
- Mitä ja miten projektiviestinnän hallinnan prosesseja hyödynnetään?
- Mitkä koetaan olevan pääasialliset viestinnän esteet IT-projekteissa?

Tutkimusongelman, kirjallisuuden ja aiemman tutkimuksen pohjalta rakennettiin tutkimusmalli, jota hyödynnettiin toteutetun internet-kyselyn pohjana. Kysely kohdistettiin IT-alan projektityön ja projektinhallinnan ammattilaisille ja sitä jaettiin eri kanavien kautta. Tuloksista käy ilmi, että viestintää ja viestinnän hallinnan tietämysaluetta projektinhallinnassa pidetään tärkeänä projektin onnistumisen osatekijänä. Tunnetut viestinnän hallinnan prosessit ja työkalut, kuten sidosryhmäanalyysi ja viestintäsuunnitelma, jäävät kuitenkin usein hyödynnettämättä vaikka niiden merkitys onnistuneen projektin kannalta hyväksytään. Tietoa jaetaan useimmiten kasvokkaisviestinnän ja sähköpostin välityksellä. Edistymisraportoinnista vastaa projektipäällikkö, joka raportoi pääasiassa viikoittain ja käyttää siinä interaktiivista viestintää. Suurimmiksi viestinnän esteiksi tutkielmassa nousivat puutteelliset viestintätaidot, näkemyserot prioritee-

teissa, viestintäsuunnitelman puuttuminen sekä yhteisen kielen puuttuminen liiketoimintayksikön ja IT-yksikön välillä.

Tässä tutkielmassa keskeisiä käsitteitä ovat projekti, IT-projekti, projektinhallinta, projektiviestintä ja viestinnän hallinta. Artto, Martinsuo ja Kujala (2006, 18) määrittelevät projektin ennalta määritettyyn päämäärään tähtääväksi, monimutkaisten ja toisiinsa liittyvien tehtävien muodostamaksi ajallisesti, kustannuksiltaan ja laajuudeltaan rajatuksi ainutkertaiseksi kokonaisuudeksi. Forselius, Dekkers, Karvinen ja Kosonen (2009, 14) määrittelevät projektin lyhyemmin kertaluonteiseksi työsuorituksesi ainutlaatuisen tuotteen, palvelun tai muun tuloksen tuottamiseksi. IT-projekti tai tivi-projekti (tieto- ja viestintätekninen projekti), kuten Forselius ja kumppanit sitä kutsuvat taas määritellään kertaluonteiseksi työsuorituksesi ainutlaatuisen tieto- ja viestintäteknisen tuotteen, järjestelmän tai palvelun tuottamiseksi tai muuttamiseksi. (Forselius ym., 2009, 15.) Tässä työssä käytetään molempia käsitteitä IT-projekti ja tivi-projekti samassa merkityksessä. Projektinhallinta määritellään johtamistapojen soveltamiseksi, jolla tähdätään projektin tavoitteiden ja päämäärän saavuttamiseen (Artto ym., 2006, 35). Projektiviestintä on viestintää, jossa sovelletaan projektin tuloksia, sitoutetaan projektin osallisia, luodaan yhteishenkeä ja vastaanotetaan palautetta (Juholin, 2008, 259). Viestinnän hallinta taas on yksi projektinhallinnan tietämysalueista ja sitä kuvataan menetelmäksi, jolla tunnettuja viestinnän keinoja ja prosesseja hyödynnetään projektin tarpeisiin (PMI, 2000, 25).

Tämän tutkielman perimmäinen projektinhallinnallinen lähtökohta on A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMI PMBOK). Kyseistä teosta on käytetty, koska se on standardin asemassa oleva tunnettu projektijohtamisen yleisteos, joka kuvaa projektijohtamisen prosessit ja tarjoaa yleisiä ohjeita projektin organisoimiseksi ja johtamiseksi. (Projekti instituutti, 2014.)

Tämä tutkielma on rajattu käsittelemään viestintää IT-projekteissa projektinhallinnan parissa työskentelevien ammattilaisten näkökulmasta. Tutkielma ei ota kantaa mm. ohjelmistokehitystyön vaiheistamisessa hyödynnettyihin vaihejakomalleihin.

Aiheeseen liittyvää materiaalia haettiin perinteisestä kirjallisuudesta sekä informaatioteknologian ja viestintätieteiden tietokannoista aiheeseen liittyvillä hakusanoilla, kuten "project", "project management", "project communication" ja "communication management". Tietoa etsittiin käyttäen JYKDOKia ja eri tietokantoja yhdistävää Nelli-portaalia sekä muun muassa seuraavia tietokantoja: ACM Digital Library, IEEE Xplore, Emerald Journals ja Google Scholar.

Tutkielma koostuu seitsemästä luvusta. Toisessa luvussa esitetään projektityöhön ja projektinhallintaan liittyviä keskeisiä asioita sekä projektin onnistumisen arvioinnin kriteerejä. Luvussa kolme keskitytään kuvaamaan viestinnän roolia projektityössä, organisaatioviestinnästä tuttuja viestinnän työkaluja sekä viestinnän hallinnan prosesseja. Luvun lopussa kuvataan myös tunnettuja projektiviestinnän esteitä. Luvussa neljä esitetään empiirisen tutkimuksen tausta, tavoitteet ja toteutustapa. Viidennessä luvussa käydään läpi kyselyn avulla saadut tulokset. Kuudennessa luvussa vastataan tutkimuskysymyksiin sekä



arvioidaan tutkimuksen onnistumista ja luotettavuutta. Tutkielma päättyy yhteenvetoon.

## 2 PROJEKTI TYÖSKENTELYTAPANA

Tässä luvussa käsitellään projektin käsitettä sekä eri näkökulmia, joita projektiin voi ottaa. Lisäksi käydään läpi erilaisia projektityyppejä niin yleisellä tasolla kuin tarkemmin IT-alan näkökulmasta. Luvussa tuodaan esille myös projektinhallinnan tietämysalueet sekä projektin toteutuksen vaiheet ja päällisin puolin niiden sisältö. Luvussa pyritään myös määrittelemään projektin onnistumista sekä tuoda esiin eri sidosryhmiä.

### 2.1 Projekti ja projektityypit

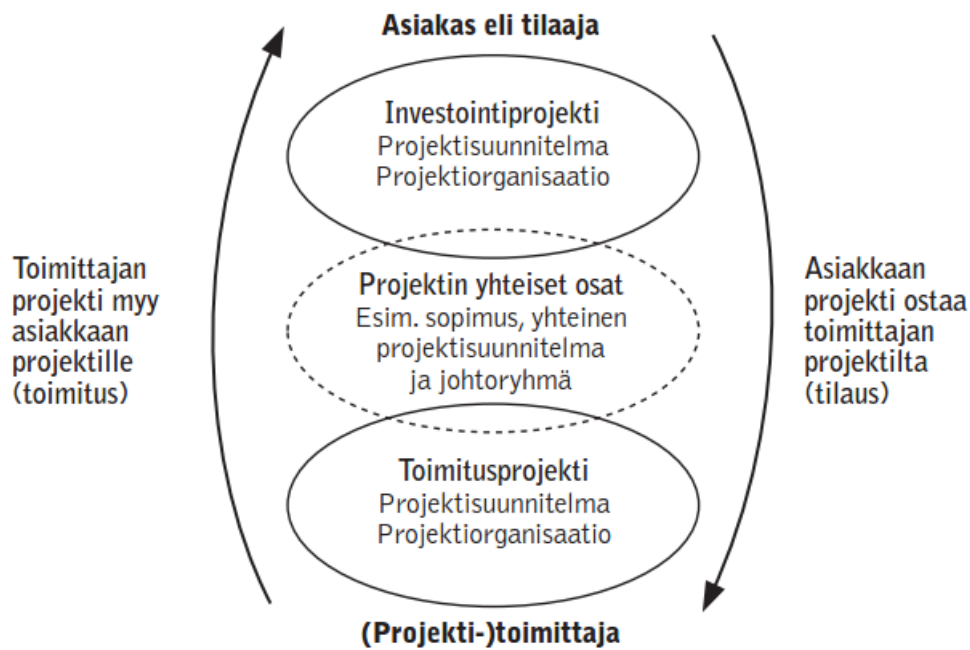
Projektia on määritelty edellä jo useammalla tavalla, mutta tyhjentävän määrittelyn sijaan projektia voi tarkastella eri näkökulmista. Projektia voi tarkastella muun muassa väliaikaisena organisaationa, koska projektiorganisaatio perustetaan tiettyä työtä varten ja se puretaan sen valmistuttua. Näkökulma projektiin voi olla myös tuote- ja työ rakenne, jossa molemmat voidaan jakaa hierarkkiseksi kuvauksiksi, tuoterakenteeksi ja työn osiksi. Projekti voidaan nähdä tehtävinä tai vaiheistettuina prosesseina, jossa tehtävät ja vaiheet ovat toisistaan riippuvia tietyssä järjestyksessä olevia kokonaisuuksia, joita pyritään hallitsemaan. (Artto ym., 2006, 25.)

Projektilla on ennalta määritetty päämäärä, johon pyritään muutoksen kautta. Projekti on myös ainutkertainen, joka erottaa sen kaikesta muusta toiminnasta. Projektin tehtävät ovat monimutkaisia, koska ne eivät ole ennakoituja tai toistuvia ja ne vaativat tekijältään erityisosaamista. Projekti on kokonaisuus, jonka muodostavat toisiinsa liittyvät tehtävät, jotka ovat toisistaan riippuvia edeltäjä- ja seuraaja suhteensa vuoksi. Projekti on ajallisesti ja kustannuksiltaan rajattu eli sillä on aikataulu ja budjetti, jossa sen tulisi pitäytyä. Projekti on myös laajuudeltaan rajattu kokonaisuus eli sen avulla toteutetaan jokin ennalta sovitun tuote, joka täyttää sille määritellyt vaatimukset. (Artto ym., 2006, 27.)

Projektin lähikäsitteitä ovat muun muassa hanke ja ohjelma. Hanke on projektin synonyymi, mutta joissain yrityksissä sillä viitataan tietyn kokoluokan

projekteihin. Ohjelma taas viittaa usean projektin kokonaisuuteen, joilla on yhteinen päämäärä, mutta myös omat tavoitteet. Ne ovat kestoltaan ja laajuudeltaan suuria ja niitä voidaan kutsua myös strategisiksi ohjelmiksi. (Artto ym., 2006, 30.)

Projekteja tyypitellään monin eri tavoin. Projektit voivat olla esimerkiksi toimitus- tai investointiprojekteja. Toimitusprojekti on kyseessä silloin, kun ratkaisuja toimitetaan asiakkaalle, eli tehdään projekti asiakkaan toimeksiannosta. Toimitusprojekti voi olla esimerkiksi prosessien uudelleenorganisointi ja tietojärjestelmä, joka tukee tätä uutta toimintatapaa. Silloin kun tarkoituksena on kehittää oman liiketoiminnan ratkaisuja, on kyseessä investointiprojekti. Projektityyppi voi olla riippuvainen myös siitä, kenen perspektiivistä sitä katsoo. Ajatellaan esimerkiksi projektia, jossa asiakkaalle toteutetaan uusi tietojärjestelmä. Jos projektia tarkastellaan järjestelmän toteuttajan näkökulmasta, on kyseessä toimitusprojekti kun taas tietojärjestelmän hankkijalle kyseessä on investointiprojekti (Artto ym., 2006, 19-21). Näkökulmat on havainnollistettu kuviossa 1.



KUVIO 1 Toimitusprojekti ja investointiprojekti eri näkökulmista (Artto ym., 2006, 21)

Toisin sanoen, kun puhutaan toimitus- tai investointiprojektista, voivat ne tähdätä samaan lopputulokseen, mutta ne ovat kuitenkin kaksi erillistä projektia ja projektityyppiä. Molemmat osapuolet perustavat oman projektin, tekevät oman projektisuunnitelman, nimeävät projektipäälliköt ja perustavat projektiorganisaatiot. Asiakkaan projektiorganisaatio keskittyy sopimusten neuvotteluun ja toimituksen valvontaan kun taas toimittajan projektiorganisaatio on kiinnostunut projektin kustannustehokkaasta toteutuksesta, lisäarvon tuottamisesta asiakkaalle ja siitä saatavasta korvauksesta. Toisiinsa liittyvissä investointi- ja toimitusprojekteista on myös yhteisiä osia, kuten sopimus ja mahdollisesti yhtei-

nen projektisuunnitelma. On myös yleistä, että toimitusta tukemaan ja valvomaan perustetaan johtoryhmä, joka koostuu tilaajaan ja toimittajan jäsenistä. (Artto ym., 2006, 21-23.)

Perinteisten investointi- ja toimitusprojektien lisäksi voidaan puhua tutkimus- ja kehitysprojekteista, joilla pyritään tehostamaan nykyistä liiketoimintaa tai luoda kokonaan uutta. Niitä käytetään projektiliiketoiminnan muotona erityisesti nopealiikkeisillä aloilla, kuten elektroniikka-, tietoliikenne- ja bioteknologia. Tutkimus- ja kehitysprojektit voivat koskea samoja asioita, mutta niiden tavoitteet ja tulokset ovat erilaisia (kuvio 2). Tutkimusprojekteilla pyritään luomaan uutta tietoa tai löytää tietoa, joka on sovelluskelpoista. Lisäksi tutkimusprojekti voi olla onnistunut vaikka sen avulla todettaisiin jonkun teknologian toimimattomuus. Kehitysprojekteissa taas pyritään soveltamaan tietoa tavalla, joka mahdollistaa esimerkiksi uusien toiminnallisuuksien luonnin tai vanhojen parantelun. Molempien projektityyppien kohteena voi olla tuote tai palvelu, organisaatio tai toimintatapa, väline tai prosessi, järjestelmä tai ihmiset. Molemmissa projektityypeissä yritys investoi asiaan, jonka hyötyjä ja kustannuksia on vaikea tietää etukäteen. Tavoitteellisuus ja suunnitelmallisuus ovat silti ensiarvoisen tärkeitä, koska oikeisiin asioihin keskittyminen ja tehokkaat toimintatavat on kaikkien projektityyppien menestystekijöitä. (Artto ym., 2006, 23-24.)



KUVIO 2 Tutkimusprojektit ja kehitysprojektit (Artto ym., 2006, 23)

Projekteja voidaan tyypitellä vielä yksityiskohtaisemmin eri aloilla. Forselius ja kumppanit (2009) käyttävät IT-alan projekteista nimitystä tivi-projekti, jolla viitataan tieto- ja viestintäteknikan projekteihin. Suuri osa tieto- ja viestintäjärjestelmien kehittämisestä tapahtuu hankkeiden ja projektien välityksellä (Forselius ym., 2009, 20). Tivi-projekteja on monenlaisia, mutta suurelle osalle keskisuurista ja suurista tivi-projekteista on tyypillistä, että toteutus on erittäin riippuvainen pohjalle valitusta tekniikasta. Tämän lisäksi koko lopputuotoksen elinikä on riippuvainen pohjalle valitun tekniikan eliniästä. Tivi-projektien tavoitteet ja liiketoiminnan tavoitteet ovat kytköksissä niin strategisella, taktisella kuin ope-

ratiivisella tasolla. Muutoinkin tivi-projekteilla on suuri määrä kytköksiä eri toimintaprosesseihin ja muihin tivi-järjestelmiin. Riskien analysoiminen ja hallinta korostuu, koska teknologian käyttöönottoon liittyy myös liiketoiminnan muutosta ja prosessien uudistamista. (Forselius ym., 2009, 20-21.) Tivi-projektin tuloksena on kokonaan uusi tai parannettu tivi-pohjainen tuote tai palvelu. Yksi projekti voi tuottaa useamman tuotteen tai palvelun, mutta hallinnan näkökulmasta on mielekkäämpää, että jokainen tuote tai palvelu tuotetaan omassa projektissaan. Toisistaan riippuvat projektit voivat täten muodostaa tivi-hankkeen. (Forselius ym., 2009, 15.)

Forselius ja kumppanit (2009, 22-23) esittävät seitsemän tivi-projektityyppiä, jotka ovat:

- asiakaskohtainen ohjelmistoprojekti
- ohjelmistotuoteprojekti
- ohjelmistoversioprojekti
- tivi-palveluprojekti
- valmisohjelmiston konfigurointiprojekti
- tietokonversioprojekti
- integrointiprojekti.

Asiakaskohtaisen ohjelmistoprojektin tuotoksena on uusi, tietyn asiakkaan tarpeeseen räätälöity ohjelmisto. Ohjelmistotuoteprojektin tuotoksena on uusi ohjelmistotuote, joka soveltuu usean asiakkaan käyttöön. Ohjelmistoversioprojektin tuotoksena on jo olemassa olevan ohjelmiston uusi versio tai laajennus. Palveluprojekti käynnistää jatkuvan tai määräaikainen sopimuksen, jostain tivi-palvelusta. Valmisohjelmiston konfigurointiprojektin tuotoksena on asennettu valmisohjelmisto, jonka toiminnot ovat viritetty kohdeorganisaation toiveiden mukaiseksi. Tietokonversioprojektin tuotoksena tietosisältö siirretään vanhasta tietovarastosta uuteen. Integrointiprojektin tuotoksena on yksi tai useampi liittymäpalvelu järjestelmien välille. (Forselius ym., 2009, 23.)

Projekteissa on myös projektin kokoon liittyviä selkeitä eroja, jolloin on hyvä tehdä eroa pienten, keskisuurten ja suurten projektien välillä. Erilaisia projektiympäristöjä ja projektityyppejä hallitaan myös eri tavoilla ja tietyssä tilanteessa hyviksi koetut projektinhallinnan keinot eivät välttämättä sovi toisentyypiseen tilanteeseen. Tilannesidonaisuus näyttäytyy kuitenkin pääasiassa soveltamistavassa, jolloin projektinhallinnan perustehtävät, -osaamiset ja -mallit ovat hyvin samanlaiset toimialasta tai projektityypistä riippumatta. (Artto ym., 2006, 20.)

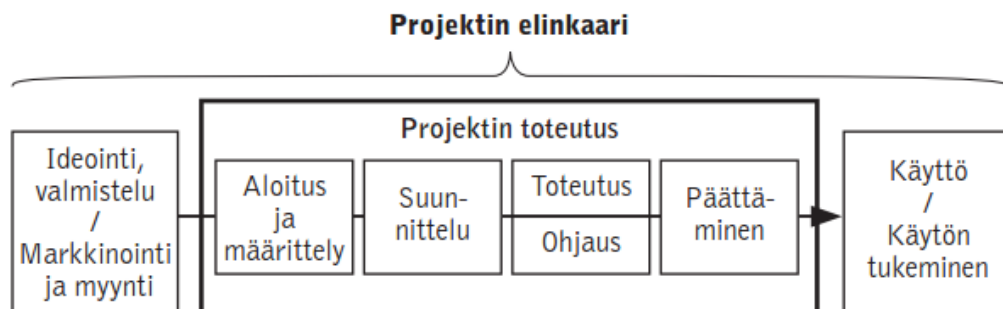
## 2.2 Projektinhallinta ja toteutus

Kuten aiemmin on jo todettu, projektityö on tieto- ja viestintäteknikassa huomattavassa asemassa oleva työskentelytapa. Koska IT-projekteissa ollaan usein

kehittämässä jotain täysin uutta ja kehittäminen on hapuilevaa, on tärkeää, että työskentelymallit ovat sovitettavissa toiminnan tarpeisiin. (Forselius ym., 2009, 15.) Puhutaan projektin vaiheistamisesta, jolla viitataan projektin elinkaareen, sekä projektimalleista ja viitekehyksistä kuten Propps, PPS, Prince2, ABC Project Model ja PMI PMBOK. Projektimalli on osa organisaation johtamisjärjestelmää ja sen ydin on projektinjohtamisprosessit päätöksentekopisteineen (Leviäkangas, 2013). Tällä tasolla suunnitellaan, ohjataan ja valvotaan, että asiat tehdään oikein ja ajallaan. Kehittämistyön vaiheistaminen on taas tapa organisoida ja ohjata projektin toteutustyötä esimerkiksi perinteistä vesiputousmallia tai ketteriä menetelmiä hyödyntäen. Tällä projektin toteutustasolla tehdään konkreettinen tuotos, tuote tai palvelu sillä menetelmällä, joka sopii kuhunkin projektiin parhaiten. (Leviäkangas, 2013.)

On hyvä huomioda, että kehittämistyön vaiheistaminen ja projektimallit sekoitetaan usein keskenään. Yksittäinen vaihejakomalli sopii tietyn tyyppiseen tivi-työskentelyyn ja toiseen taas ei. On siis tärkeää, että hanke on pilkottu riittävän pieniksi projekteiksi, jolloin eri projekteissa voidaan käyttää erilaisia vaiheistuksia eikä sulloa tiettyä vaihejakomallia kokonaisuuteen, jonka joidenkin osien kohdalla se ei vain ole tarkoituksenmukainen. Erilaisia vaihejakomalleja on useita, mutta riippumatta mallista, yleisimmin tivi-projekteissa käytetään viisijakoista vaiheistusta, jonka vaiheet ovat: määrittely, suunnittelu, toteutus, testaus, käyttöönoton valmistelu. Tivi-tuotteen tai palvelun kehittämisessä pitäisi esiintyä tavalla tai toisella kaikki nämä vaiheet. Vaiheet eivät välttämättä ole juuri näillä nimillä tai ne eivät välttämättä esiinny tässä järjestyksessä ja vaiheita saatetaan yhdistää tai jakaa pienempiin osiin. (Forselius ym., 2009, 15-16.)

Projektin elinkaareissa projektin toteutus koostuu eri vaiheista, jossa osavaiheilla on omat tavoitteensa. Projektinhallinta käsittelee nimenomaan tätä projektin toteutus -vaihetta elinkaareissa (kuvio 3). Vaiheiden välillä tai niiden osana voi olla kohtia, joissa edellistä vaihetta käydään läpi ja päätetään tulevista toimenpiteistä.



KUVIO 3 Projektin elinkaari (Arto ym., 2006, 49)

Aloitus- ja määrittelyvaiheessa asetetaan projektille päämäärä ja tavoitteet, tehdään riskianalyysi ja alustava projektisuunnitelma. Eri sidosryhmät tulee ottaa huomioon määrittelemällä toimintatavat sidosryhmäkohtaisesti. Suunnittelu- vaiheessa tunnistetaan projektin tehtävät ja vaaditut resurssit niistä suoritumi-

seen. Projektioorganisaation osapuolet nimetään ja vastuut jaetaan, tehtävistä tehdään työn toteutussuunnitelma ja aikataulu, jolloin projektisuunnitelma tarkentuu. Toteutusvaiheessa projektitiimi tarkentaa keskinäiset vastuunsa ja toimintatapansa. Tässä vaiheessa tarkentuu myös tehtävien sisältö ja resurssitarpeet. Ohjausvaihe ja toteutusvaihe kulkevat rinnakkain ja siitä on mahdollisuus palata suunnitteluvaiheeseen uudelleen. Tässä vaiheessa projektin etenemistä seurataan poikkeama- ja vertailuraportoinnin avulla ja jos projekti ei etene suunnitellusti tulee tilanne analysoida ja projektisuunnitelma päivittää. Päättämismuutoksiin kuuluu projektin luovuttaminen, joka tarkoittaa tuotteen toimitamista, käyttöönottoa kohdeorganisaatiossa sekä asiakkaan hyväksyntää. Tämän lisäksi päättämiseen kuuluu projektidokumenttien luovutus asiakkaalle, päättämisen- ja palautekokouksen pitäminen sekä loppuraportin laadinta. (Artto ym., 2006, 49-50.)

Kuten edellä käy ilmi projektinhallinta on monimuotoinen kokonaisuus, joka vaatii hyvin laajaa osaamista monelta eri osa-alueelta. Artto ja kumppanit (2006, 35) määrittelevät projektinhallinnan ”projektin tavoitteiden ja päämäärän saavuttamiseen tähtäävien johtamistapojen soveltamiseksi.” Projektinhallinta koostuu tietämysalueista, joista jokaiseen sisältyy tiettyjä toimintatapoja, menetelmiä ja työkaluja. Projektimalleja on useita, mutta tämän työn kannalta keskeisin PMBOK (PMI, 2008, 43) on jakanut projektinhallinnan yhdeksään tietämysalueeseen:

- projektin integraation hallinta
- projektin laajuuden hallinta
- projektin ajankäytön hallinta
- projektin kustannusten hallinta
- projektin laadun hallinta
- projektin henkilöstön hallinta
- projektin viestinnän hallinta
- projektin riskien hallinta
- projektin hankintojen hallinta.

Integraation hallinnalla viitataan niihin prosesseihin, jotka sisältävät projektin johtamisen osa-alueiden koordinoimisen. Laajuuden hallinta käsittää ne prosessit, joilla varmistetaan, että projektissa on kaikki ne työt, joilla projekti saadaan onnistuneesti päätökseen. Ajankäytön ja kustannusten hallinnalla varmistetaan, että projekti viedään loppuun suunnitellussa ajassa ja hyväksytyssä budjetissa. Laadun hallinta sisältää ne prosessit, joilla varmistetaan projektin täyttävän sille asetetut tarpeet. Henkilöstön hallinnalla varmistetaan, että henkilöresursseja hyödynnetään mahdollisimman tehokkaasti. Viestinnän hallinnalla halutaan varmistua siitä, että projektiin liittyvää tietoa tuotetaan, kerätään, levitetään, varastoidaan ja hävitetään oikea-aikaisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Riskien hallinta sisältää ne prosessit, joilla varmistetaan, että riskit tunnistetaan, analysoidaan sekä niihin osataan varautua ja reagoida asianmukaisesti. Hankintojen

hallinta on kokonaisuus, joka koostuu tarvittavien tuotteiden ja palveluiden ostoprosesseista. (Forselius ym., 2009, 18.)

Tässä työssä olemme pääasiassa kiinnostuneita viestinnän hallinnasta, johon perehdymme tarkemmin tutkielman edetessä, mutta kokonaisuuden hahmottamisen kannalta on hyvä olla tietoinen muistakin tietämyksen alueista. Viestintä on oleellinen osa kaikkia projektinhallinnan tietämysalueita ja perehdymme siihen eri näkökulmista seuraavassa luvussa.

## 2.3 Projektin onnistuminen

Perinteisinä projektin onnistumisen mittareina pidetään aikaa, kustannusta ja laatua. Sitä saatiinko projekti päätettyä ennalta sovitun aikataulun mukaisesti, pysyivätkö projektin kustannukset projektille asetetun budjetin sisällä sekä vastasiko projektin tuotos ennalta asetettuja spesifikaatioita. (Pinto & Rouhiainen 2001, 8-15.) Schwalbe nostaa neljänneksi tavoitteeksi asiakkaan tyytyväisyyden, koska usein projektin aikana joudutaan muokkaamaan ainakin yhtä alkuperäisistä kolmesta tavoitteesta. On tärkeää tiedostaa mitkä tavoitteet ovat asiakkaalle tärkeimmät ja kuinka paljon liikkumavaraa kussakin tavoitteessa on. Asiakkaan odotuksien ja niiden prioriteettien tiedostaminen helpottaa mahdollisten ongelmien ratkaisua projektin aikana. (Schwalbe, 2000, 396-397.) Johannessen ja Olsenin (2011, 30) mukaan taas näihin perinteiseen kolmeen muuttujaan tulisi lisätä vielä viestintä, koska viestinnän keinoilla voidaan oleellisesti vaikuttaa projektin lopputulokseen.

Aika - kustannus - laatu mittari onkin jokseenkin vanhentunut ja suppea näkemys projektin onnistumisesta. Projektin onnistumista voidaan katsoa kahden eri kokonaisuuden näkökulmista, projektinhallinnan onnistumisen sekä laajemman projektin onnistumisen näkökulmasta. Projektinhallinnassa onnistumiseen sisältyy perinteiset aika- kustannus- ja laaturajoitteet. (Andersen, Birchall, Jessen & Money, 2006, 128-129.) Baccarini täydentää projektinhallinnan arviointia yleisen tehokkuuden ja laadun arvioinnilla, jossa otetaan huomioon koordinoinnin ja viestinnän tehokkuus sekä vaatimusten ennakointi ja muutoksiin reagointi. Projektinhallinnan onnistumisessa tulisi myös arvioida sidosryhmien tyytyväisyyttä projektiin. (Baccarini, 1999, 4-5.) Kokonaisvaltaisempaan projektin onnistumisessa huomioidaan edellisen lisäksi tuotteen onnistuminen sekä tiedon luomisen ja levittämisen näkökulma. Tuotetta voidaan pitää onnistuneena, jos se vastaa projektin omistajan strategisia ja organisatorisia vaatimuksia sekä tyydyttää asiakkaan sekä muiden sidosryhmien tuotteeseen liittyvät tarpeet. Kokonaisvaltainen projektin onnistumisen arviointi on hyvin laaja kokonaisuus, joka vaikuttaa organisaation toimintaan myös pitkällä aikavälillä. Projektinhallinnassa onnistumista ja tuotteen onnistumista voidaan arvioida hyvin pian projektin päättymisen jälkeen, mutta kokonaisvaltaisempi projektin onnistumisen arviointi saattaa kestää kuukausia tai vuosia. (Andersen ym., 2006, 128-129.)



Kun projektin onnistumista arvioidaan näistä kahdesta näkökulmasta, voi käydä niin, että onnistunut lopputuote ei tarkoita sitä, että projektinhallinnassa olisi onnistuttu hyvin. Joskus voi käydä jopa niin, että projektinhallinnassa on onnistuttu, mutta lopputuote ei ole onnistunut. (Andersen ym., 2006, 129.) Munns ja Bjeirmi (1996, 81) tuovatkin esille, että projektijohtamisessa onnistuminen ja projektin menestyminen eivät välttämättä liity toisiinsa, koska projekti voi epäonnistua hyvästä johtamisesta huolimatta ja projekti onnistua vaikka sitä olisi johdettu huonosti.

Kerzner (2009) on määritellyt projektin onnistumista vieläkin laajemmin ja lisää edellä esille tulleisiin kolme määrettä lisää. Hänen mukaansa projekti on onnistunut silloin kuin se on toteutettu:

- sille varatussa ajassa
- sille budjetoiduissa kuluissa
- asianmukaisella tehokkuudella tai spesifikaation mukaisella tasolla
- se on asiakkaan/käyttäjän hyväksymä
- mahdollisimman pienillä tai yhdessä sovitulla laajuuden muutoksilla
- häiritsemättä toteuttaja organisaation normaalia työn kulkua
- muuttamatta yrityskulttuuria.

Erittäin harvoin projekti saadaan toteutettua alkuperäisesti suunnitellussa laajuudessa. Laajuuden muutoksissa piilee aina riski, koska muutoksilla on mahdollista tuhota koko projekti. Siksi laajuuden muutokset tulee pitää mahdollisimman vähäisinä ja ne tulee ehdottomasti olla sekä projektipäällikön, että asiakkaan hyväksymiä. (Kerzner, 2009, 7.)

Projektipäälliköillä on tapana johtaa hyvin itsenäisesti ja irtautua organisaation perusprosesseista, säännöistä ja ohjeistuksista. Heidän tulisi kuitenkin pystyä johtamaan niin, että organisaation normaali työnkulku ei muutu. Myös organisaation oma yrityskulttuuri tulee ottaa huomioon. Jos organisaatiossa vallitsee avoimuuden ja rehellisyyden kulttuuri, ei projektipäällikön tulisi pyrkiä muuttamaan sitä, oli projekti millainen tahansa. (Kerzner, 2009, 7.)

## 2.4 Projektioorganisaatio ja sidosryhmäsuhteet

Projektioorganisaatio on kertakäyttöinen, se muuttuu ajassa ja sen koko vaihtelee projektin elinkaaren mukana. Perusorganisaatio antaa projektille tehtävän ja mahdollisuudet sen suorittamiseen, jolloin projekti on vastuussa sen tavoitteiden saavuttamisesta annetuilla resursseilla. Projektioorganisaatio purkautuu ja henkilöt siirtyvät toisiin tehtäviin kun tehtävä on suoritettu ja projekti päättyy. Jotta projektioorganisaatiosta saadaan toimiva, tulee siihen valita riittävästi päteviä henkilöitä, joiden vastuut ja valtuudet on määritelty. (Ruuska, 2001, 12.)

Projektin asettajaksi kutsutaan henkilöä, joka tekee päätöksen projektin käynnistämisestä. Hän valitsee projektille johtoryhmän ja projektipäällikön, joka vastaa projektin päivittäisjohtamisesta. Johtoryhmä taas valvoo ja tukee projektipäällikköä sekä tekee muun muassa rajausta ja resursseja koskevia päätöksiä. Projektiryhmä taas kootaan asiantuntijoista, jotka vastaavat omista erityisosa-alueistaan (Ruuska, 2001, 12.) Projektilla on aina asiakas, joka yleensä on yritys tai sitä edustava henkilö tai ryhmä. Kun kyseessä on ulkoinen toimitusprojekti, voidaan asiakasta kutsua tilaajaksi. Kun kyse on sisäisestä investointiprojektista, asiakasta kutsutaan projektin sponsoriksi tai projektin omistajaksi. Sponsor voi olla esimerkiksi toimitusjohtaja tai joku muu johdon edustaja, joka tekee investointipäätöksen ja edellyttää, että investointi hyödynnetään oikein. Käyttäjät ovat projektin tuloksena syntyneen tuotteen loppukäyttäjiä. Käyttäjät saattavat joskus osallistua projektin toteutukseen, mutta useimmiten eivät. Siksi on tärkeää, että asiakkaiden ja käyttäjien erilaiset tarpeet ja odotukset on otettu riittävästi huomioon. (Artto ym., 2006, 44-45.)

Projektilla on sidosryhmiä, joilla on projektia kohtaan odotuksia. Sidoryhmät voivat olla yksilöitä, ryhmiä tai organisaatioita, jotka voivat vaikuttaa jollain tavalla projektiin tai projekti heihin. Sidoryhmien tunnistaminen projektin alkuvaiheessa on erittäin tärkeää, jotta sidoryhmien tarpeet ja odotukset voidaan ottaa huomioon ja hallita niitä. Sidoryhmän yhteys projektiin voi olla suora tai välillinen. Suoraan projektiin yhteydessä olevia sidoryhmiä ovat muun muassa jo edellä mainitut projektipäällikkö, projektiorganisaatio, projektiryhmä, asiakas tai tilaaja, organisaatioyksikkö, käyttäjä ja sponsori tai projektin omistaja. Muita suoraan tai välillisesti projektiin yhteydessä olevia sidoryhmiä ovat esimerkiksi alihankkijat, viranomaiset ja media. Koska sidoryhmiä on niin monenlaisia, on odotusten ja vaatimusten hallinta haastavaa. (Artto ym., 2006, 41-43.)

Hyvin suunnitellulla sidoryhmäsuhteiden hoidolla voidaan vaikuttaa merkittävästi projektin onnistumiseen ja niistä on hyvä huolehtia koko projektin elinkaaren ajan (Sutterfield, Friday-Stroud & Shivers-Blackwell, 2006). Välittömien hyötyjen lisäksi, hyvin hoidetuista suhteista on hyötyä myös jatkossa. Tämän lisäksi sidoryhmän voivat puhua niin myönteisesti kuin kielteisesti projektin kulusta kolmansille osapuolille, joka voi vaikuttaa yrityksen imagoon ja sitä kautta liiketoimintaan. Hyvin hoidettuina sidoryhmäsuhteita voi hyödyntää myös referenssinä tuleville asiakkaille. (Artto ym., 2006, 46.) Sidoryhmäviestinnän suunnittelua tarkastellaan laajemmin seuraavassa luvussa.

## 2.5 Yhteenveto

Tässä luvussa käsiteltiin ensin projektin käsitettä eri näkökulmista. Tämän jälkeen esiteltiin erilaisia projektityyppejä, projektin elinkaarta sekä projektin hallinnan tietämysalueita. Lopuksi käytiin läpi erilaisia onnistuneen projektin osa-alueita sekä projektin sidoryhmiä.

### 3 VIESTINTÄ PROJEKTITYÖSSÄ

Tässä luvussa käsitellään viestinnän peruskäsitteitä, viestinnän hallinnan prosesseja projektityössä sekä projektiviestinnässä onnistumista. Lisäksi tutustutaan viestinnän haasteisiin yleisellä tasolla sekä viestinnän esteisiin, joita esiin-tyy erityisesti IT-projekteissa.

#### 3.1 Projektiviestintä ja viestimien valinta

Viestintä mielletään hyvin arkiseksi asiaksi, koska se koskettaa meitä kaikkia. Viestimme päivittäin niin kotona, työpaikalla kuin vapaa-ajalla ja olemme ha-nakoita neuvomaan muita millä tavoin viestiä eri tilanteissa. Viestintä aiheuttaa kuitenkin usein, ihan tahtomattaan, ristiriitoja ja väärinymmärryksiä erityisesti työpaikoilla. (Juholin, 2011, 35.) Työyhteisön viestintä on kahdenvälistä viestin-tää organisoidumpaa. Se koostuu viestinnän järjestelyistä, kanavista ja sään-nöistä. Projektiviestintä nojautuu hyvin paljon työyhteisön tunnettuihin vies-tinnän rakenteisiin, mutta sitä on täydennettävä ja muokattava projektityösken-telyyn sopivaksi. (Ruuska, 2001, 57-58.) Usein projektiorganisaatio kuitenkin sisältää jäseniä muista organisaatioista, jolloin ryhmän jäseniltä vaaditaan hyviä viestintätaitoja, koska oman organisaation viestintäkäytänteisiin ei pystytä tu-keutumaan. Myös viestinnän merkitys kasvaa mitä suuremmaksi projekti käy ja mitä pienemmät mahdollisuudet organisaation jäsenillä on tavata kasvokkain. (Tervakari, 2010.)

Projektiviestinnän tarkoitus on tukea projektin tavoitteiden saavuttamista. Viestinnällisiin tavoitteisiin sisältyy muun muassa tiedon välittäminen sidos-ryhmille, tukea muutoksen läpivientiä sekä osallisten innostaminen ja sitoutta-minen projektiin. (Charvat, 2002.) Viestintä on projektin väline ja voimavara, jolla kytketään kaikki projektin osat toisiinsa ja toimintaympäristöönsä (Ruuska 2005, 75). Projektiviestintä, kuten viestintä yleensäkin organisaatioympäristössä, voi olla formaalia tai epäformaalia. Formaalityylin viestinnällä viitataan kirjoitet-tuun viestintään, muodollisiin kokouksiin sekä muihin tilanteisiin, joissa hyö-

dynnetään ei-vuorovaikutteisia ja persoonattomia viestintäkanavia (Kraut & Steeler, 1995, 71). Formaalia viestintää on hyvä hyödyntää säännöllisissä ryhmien ja organisaatioiden välisessä viestinnässä. Informaali viestintä taas on henkilökohtaisempaa, vertaisille suunnattua, vuorovaikutteista viestintää. (Kraut & Steeler 1995, 71.) Informaalia viestintää on esimerkiksi kahvihuonekeskustelut ja muut työn lomassa käytävät vapaamuotoiset keskustelut. Jotta osapuolien viestinnällisiin tarpeisiin osattaisiin vastata, tulee viestinnän olla sopiva sekoitus formaalia ja epäformaalia sekä kirjallista ja suullista viestintää (Turner & Müller, 2004).

Projektiviestinnässä välineinä eli viestiminä käytetään esimerkiksi kokouksia, puhelinta, pikaviestimiä, sähköpostia, dokumentteja ja videokonferenssia. Välineitä hyödynnetään tilanteen mukaan, viestinnälliset tarpeet ja projektin tavoitteet huomioiden. Viestintää suunniteltaessa välineiden valintaan vaikuttaa tiedon kiireellisyys, teknologian saatavuus, henkilöstön osaaminen, projektin kesto ja projektiympäristö (PMI, 2008, 254). Kun punnitaan tiedon kiireellisyyttä, tulee miettiä tarvitaanko tieto välittömästi, jolloin välineenä voidaan käyttää esimerkiksi puhelinta tai pikaviestimiä, vai voiko tieto odottaa esimerkiksi seuraavaan tilannekatsaukseen saakka, jolloin tieto voidaan sisällyttää edistymisraporttiin. Välineiden valinnassa tulee kartoittaa teknologian saatavuus kaikkien sidosryhmien keskuudessa (PMI, 2008, 254). Toimitusprojekteissa kahden organisaation viestintävälineet eivät välttämättä ole yhteensopivia tai tietoturvakäytännöt voivat estää muun muassa pikaviestimien käytön organisaatioiden välillä. Voi myös olla, että projektin tarpeet vaativat jonkun uuden teknologisen ratkaisun hankinnan (PMI, 2008, 254). Henkilöstön aiempi osaaminen tiettyjen välineiden käytössä tulee myös huomioida ja mahdollinen koulutuksen tarve kartoittaa. Projektin kestolla on myös vaikutusta välineiden valinnassa (PMI, 2008, 254). Toisinaan projektit kestävät hyvin pitkiä aikoja, jolloin voi olla hyvin mahdollista, että tiettyjen välineiden saatavuus organisaatiossa päättyy. Projektiympäristö ei aina mahdollista kaikkien välineiden hyödyntämistä. Usein projektiorganisaatio on esimerkiksi kansainvälinen, jossa kasvokkainen viestintä ei ole mahdollista vaan toimitaan virtuaalisessa ympäristössä (PMI, 2008, 254).

### 3.2 Viestinnän työkalut projektiviestinnän suunnittelussa

Viestinnän suunnittelussa tulee miettiä useita eri osa-alueita, mutta toimiva päivittäisviestintä on työyhteisön toiminnan perusta, jota ilman ollaan pulassa. Toimivan päivittäisviestinnän tunnistaa siitä, että työ sujuu ongelmitta. Päivittäisviestintää on säännöllinen tiedon vaihtaminen yhteisössä, fyysisessä tai virtuaalisessa ympäristössä. Vaikka päivittäisviestintä muotoutuu tässä hetkessä, on sitäkin hyvä linjata. Päivittäisviestinnän vastuu keskittyy hyvin pitkälle yksiköittäin, tiimeittäin tai projekteittain niin, että esimiehillä ja tiiminvetäjillä on siitä pääasiallinen vastuu. Päivittäisviestintää suunniteltaessa olisi hyvä linjata kerran tai sopivin väliajoin miten ja kuinka usein viestitään työyhteisölle tärkeistä asioista. (Juholin, 2011, 109-111.)

Päivittäisviestinnän sisällöt sovitaan aina yhteisön sisällä ja esimerkiksi äkilliset muutokset vaikuttavat viestinnän sisältöihin. Päivittäisviestintää suunniteltaessa tulee pohtia, mitkä asiat ovat tärkeitä ja mitkä hyvä tietää -asioita tässä nimenomaisessa työyhteisössä tai projektissa. On tärkeää huomioida asiat, jotka mahdollisesti rasittaisivat päivittäisviestintää, eivätkä näin ollen ole järkevää hoitaa päivittäisviestinnän keinoin. Näille asioille on hyvä laatia omat suunnitelmat. Työyhteisön tunnelmalla on suuri vaikutus päivittäisviestinnän toimivuuteen, avoimuuden kulttuuri mahdollistaa tärkeiden asioiden nousemisen kaikkien tietoisuuteen. (Juholin, 2011, 112.)

Päivittäisviestinnän osapuolina vaikuttavat pääasiassa oma tiimi tai projekti. Tilanteen mukaan osapuolina ovat myös muu organisaatio, yhteistyökumppanit, asiakkaat ja media sekä mahdolliset muut sidosryhmät. Kaikkien osapuolien sisällyttäminen päivittäisviestintään vaatii pelisääntöjä esimerkiksi palaverien ja aineistojen suhteen. (Juholin, 2011, 113.)

Päivittäisviestinnän ensisijaisin foorumi on se tila, missä tietoa vaihdetaan. Tämä tila voi olla fyysinen tai virtuaalinen. Kasvokkavisviestintä ja teknologiavälitteinen viestintä asetellaan usein aiheetta vastakkain, vaikka joissain tilanteissa virtuaalinen kanssakäyminen voidaan kokea mielekkäämmäksi. Päivittäisviestinnässä on myös hyvä tehdä sopimuksia tietyistä asioista sen toimivuuden edistämiseksi, koska sopimukset luovat jatkuvuuden ja turvallisuuden tunnetta erityisesti taloudellisesti epävakaisissa oloissa. On hyvä, että henkilöstö tietää etukäteen millä syklillä tietyjä asioita käsitellään eri foorumeilla, koska se vähentää mielikuvaa tiedon salaamisesta. Vaikka suurin vastuu päivittäisviestinnästä onkin yksiköiden ja projektien vetäjillä, jokaisella yhteisön jäsenellä on vastuu viestiä tärkeäksi kokemansa asiat ja myös etsiä tietoa, jos sitä ei ole suoraan saatavilla. (Juholin, 2011, 114-115.)

Usein projektin viestimistarpeita ei kuitenkaan pystytä tyydyttämään pelkän päivittäisviestinnän keinoin vaan projektia varten tulee tehdä oma viestintäsuunnitelma. (Juholin, 2011, 122.) Viestintäsuunnitelman tulisi ohjata kaikkea viestintää ja olla koko työyhteisön tiedossa oleva viestinnän työkalu. Viestintäsuunnitelmien sisältö vaihtelee suuresti eri yritysten ja yhteisöjen välillä. Toiset ovat hyvinkin yksityiskohtaisia ja tarkkoja kun taas toiset ovat hyvin suurpiirteisiä. Suurpiirteinenkin suunnitelma voi olla hyvä, jos se sopii organisaatioon ja palvelee tarkoitustaan. Ongelmia voi kuitenkin tulla esimerkiksi silloin kun avainhenkilöitä on poissa ja dokumentointi puuttuu, koska käytännöt ja tiedot eivät ole tällöin korvaavien henkilöiden saatavilla. (Juholin, 2011, 108.) Viestinnän näkökulmasta viestinnän suunnittelun tulisi lähteä siitä, että ketä asia koskettaa, kenen tarvitsee tietää ja kenen kanssa asiasta olisi hyvä käydä keskustelua (Juholin, 2011, 122). Tässä apuna käytetään sidosryhmäanalyysiä, jota käydään tarkemmin läpi seuraavassa kappaleessa. On myös hyvä ottaa huomioon, mitkä sidosryhmät ovat tiedon ensisijaisia tarvitsijoita, koska eri ryhmien tiedon tarpeet vaihtelevat suuresti (Juholin, 2011, 122). Viestinnän sisältö ja keinot tulee myös suunnitella huolellisesti. Tämän lisäksi tulisi miettiä, mikä on projektin perusviesti eli sen tarkoitus, tavoite ja aikataulu. Tulee myös määritellä, että mistä asioista projektin aikana viestitään, ketkä ovat niistä kiinnostuneita ja

millä tavoin niihin vastataan projektin eri vaiheissa. Sisältöjä suunnitellessa tulee siis aina pyrkiä katsomaan tilannetta sidosryhmien näkökulmasta. Myös projektiviestinnässä tulee muistaa, että se on suorassa yhteydessä organisaation muuhun viestintään ja organisaatioon kohdistuviin kysymyksiin tulee olla valmius vastata. (Juholin, 2011, 122-123.) Viestintäsuunnitelmassa tulee ottaa myös kantaa viestinnän vastuisiin. Projektiviestinnässä vastuiden jakamisen tulisi tapahtua sidosryhmälähtöisesti niin, että sidosryhmien tunnistamisen jälkeen, kullekin ryhmälle valitaan paras mahdollinen kommunikoiija juuri tämän sidosryhmän kohdalla (Juholin, 2011, 90). Käytännössä viestinnän vastuu lankeaa tiettyssä asemassa olevalle henkilölle. Ikävä kyllä asemansa puolesta oikea henkilö, ei ole aina paras mahdollinen viestinnästä vastaava sidosryhmien näkökulmasta (Juholin, 2011, 90). Vastuut saattavat myös hajaantua, joka korostaa toimivan koordinoinnin merkitystä. Työyhteisöviestintä käy monimutkaiseksi kun henkilöstö on osallisena monissa projekteissa, joissa kaikissa on omat tavoitteensa. Olisi hyvä, jos projekteilla olisi erilliset viestintävastaavat huolehtimassa viestinnän toimivuudesta. Toisinaan vastuut vaikuttavat jakaantuvan kuin itsestään, silti olisi tärkeää, että ne kirjataan ylös edes yleisellä tasolla. Kun tilanteet muuttuvat nopeasti, saattaa käydä niin, että unohdetaan viestiä juuri niille projektin olennaisimmille henkilöille. (Juholin, 2011, 90-91.)

Yksi viestinnän suunnittelun ja toteutuksen perustyökaluista on jo aiemmin mainittu sidosryhmäanalyysi. Pelkkä ryhmien tunnistaminen ei riitä vaan heidät tulee oikeasti tuntea. Sidoryhmäanalyysissä tunnistetaan eri sidoryhmät ja keitä näihin ryhmiin kuuluu. Sidoryhmiä voidaan määritellä ja luokitella eri tavoin, esimerkiksi primääreihin, sekundääreihin ja marginaalisiin ryhmiin luokittelu on yleistä. Lisäksi analyysissä tulisi käydä ilmi mitä sidoryhmät tietävät yhteisöstä ja millaisia odotuksia heillä on. Sen lisäksi selvitetään ryhmien asema, lojaalius ja sitoutuminen organisaatioon. (Juholin, 2011, 88.)

Projektin elinkaareen kätkeytyy monia vaiheita, joissa sidoryhmillä on erilaisia viestinnän tarpeita. Jo ennen projektin asettamista tarvitaan viestintää ja viestintä jatkuu myös projektin jälkeen. On kuitenkin hyvä määritellä projektin eri vaiheille viestinnän tavoitteet ja käytännöt. Asettamisvaiheessa tehdään projektia ja sen tavoitteita tutuksi, projektin edetessä viestintä painottuu sidoryhmien informointiin ja päättyessä tuloksien viestimiseen. (Juholin, 2011, 124.) On siis erityisen tärkeää, että sidoryhmäanalyysi tehdään aloitusvaiheessa ja pidetään sitä yllä koko projektin elinkaaren ajan. Sidoryhmäanalyysi on oleellinen osa projektin viestintäsuunnitelmaa. (Schwalbe, 2000, 385.)

Jotta sidoryhmien viestintätarpeisiin voitaisiin vastata, tulee olla tietoinen niistä vaatimuksista, tarpeista ja odotuksista, joita niillä on. Tulee myös pohtia millaisia tavoitteita organisaatiolla itsellään on sidoryhmien suhteen. Sidoryhmäanalyysi voidaan tehdä organisaation sisällä tai se voidaan teettää, jollain ulkopuolisella. Hyvässä sidoryhmäanalyysissä on hyödynnetty niin omia asiantuntijoita kuin ulkopuolisen apua. On hyödyllistä tiedostaa, mitkä sidoryhmät suosivat suoraa vuorovaikutusta ja mitkä tyytyvät välitettyyn informointiin. On myös hyvä tunnistaa ryhmät, jotka haluavat olla osallisena yhteisön toiminnassa. Pääsidoryhmien jakaminen edelleen alaryhmiin, joskus henkilö-

tasolle asti tekee viestinnän kohdentamisesta helpompaa ja sillä on vaikutusta myös kustannustasolla. Analyysin tulisi ottaa kantaa siihen mitä asioita painotetaan kunkin ryhmän kanssa viestiessä. Analyysin tiedon pohjalta voidaan myös määritellä sidosryhmittäin viestinnän välineet ja käytännöt. (Juholin, 2011, 204.)

Sidosryhmälähtöisen viestinnän tavoitteena on vastata mahdollisimman hyvin sidosryhmien viestintätarpeisiin. Viestintätarpeiden määrittely alkaa aina kysymyksestä *miksi* (Juholin, 2011, 204). Tulee pohtia eri ryhmien suhdetta omaan yhteisöön ja niitä syitä, joiden takia nämä ryhmät haluavat olla vuorovaikutuksessa yhteisön kanssa. Toiseksi tulee pohtia kysymystä *mitä*, eli mitkä ovat viestinnän sisällöt ja kuinka usein viestitään. Tarkoituksena on löytää tasapaino viestinnän määrälle suhteessa eri sidosryhmiin, liika viestintä on yhtälailla huono asia kuin viestinnän vähäisyys. Kolmanneksi pohditaan kysymystä *miten*, eli mitkä ovat ne keinot ja välineet, joita käytetään kunkin sidosryhmän kanssa. Suunnittelun tarkoituksena on löytää juuri oikeat käytännöt ja keinot kullekin sidosryhmälle. Myös sidosryhmäviestinnässä tulee ottaa huomioon sen kustannukset suhteessa etuihin. Siksi sidosryhmien priorisointi onkin tärkeää, jolloin resursseja kannattaa käyttää enemmän kaikkein tärkeimpiin ryhmiin ja henkilöihin. (Juholin, 2011, 204-206.)

### 3.3 Projektiviestinnän hallinta

Projektiviestinnän hallinta on se menetelmä, jolla tunnettuja viestinnän keinoja ja prosesseja hyödynnetään projektin tarpeisiin. Esimerkiksi silloin kun tehdään päätös kuinka, koska, missä muodossa ja kenelle raportoidaan projektin edistymisestä. (PMI, 2000, 25.) Projektiviestinnän hallinta sisältää kaikki ne prosessit, joita tarvitaan projektitiedon oikea-aikaiseen luontiin, keräämiseen, jakamiseen, varastointiin ja luovuttamiseen (PMI, 2008, 243).

Schwalbe (2000, 383-384) erottaa neljä pääprosessia projektiviestinnän hallinnassa; aloitus, suunnittelu, toteutus ja seuranta. Aloituksessa tunnistetaan sidosryhmät, eli listataan kaikki henkilöt, jotka ovat projektin kanssa tekemisissä tai joihin se vaikuttaa. Suunnitteluvaiheessa määritellään sidosryhmien tieto- ja viestintätarpeet, eli kuka tarvitsee mitäkin tietoa, koska ja miten se heille toimitetaan. Toteutusvaiheeseen kuuluu tiedon jakaminen ja sidosryhmien odotusten hallinta. Tiedon jakamisessa huolehditaan siitä, että tarvittava tieto on sidosryhmien saatavilla oikea aikaisesti. Sidosryhmien odotuksien hallinnalla tarkoitetaan viestinnän hallintaa tavalla, jossa tyydytetään sidosryhmien tarpeet ja odotukset sekä ratkaistaan mahdolliset ongelmatilanteet. Seuranta sisältää suoritusraportoinnin projektin aikana. Suoritusraportointiin liittyy seurantaan tarvittavan tiedon kerääminen ja jakaminen, kuten tilanneraportit, edistyksen mittaaminen ja ennusteet. Project Management Institute (PMI, 2008, 243) on tiivistänyt samaiset prosessit seuraavasti: tunnista sidosryhmät, suunnittele viestintä, jaa tietoa, hallitse sidosryhmien odotuksia ja raportoi edistymisestä. Nä-

mä prosessit ovat sidoksissa toisiinsa ja muihin projektinhallinnan tietämysalueisiin (PMI, 2008, 245).

Sidosryhmillä tarkoitetaan kaikkia niitä ihmisiä, jotka ovat osallisena projektissa tai joihin se vaikuttaa tavalla tai toisella. Projektinhallinnalla pyritään varmistamaan, että kaikki sidosryhmät ovat tyytyväisiä ja kaikkiin odotuksiin on vastattu tai ne on mahdollisesti ylitetty. (Schwalbe, 2000, 383.) Jotta tähän tavoitteeseen päästään on erittäin tärkeää tunnistaa kaikki sidosryhmät mahdollisimman aikaisessa vaiheessa projektia sekä analysoida heidän kiinnostus-entaso, odotukset, tärkeys ja vaikutusvalta projektiin (PMI, 2008, 246). Selkeitä sidosryhmiä on helppo tunnistaa, mutta kaikkien sidosryhmien tunnistaminen ei ole itsestään selvää. On tärkeää, käyttää sekä muodollista, että epämuodollista viestintää näiden ei niin näkyvien sidosryhmien tunnistamiseksi. (Schwalbe, 2000, 383.) Työkaluna sidosryhmien tunnistamiseksi käytetään sidosryhmäanalyysiä, joka on hyvin yleinen viestinnän suunnittelussa käytetty menetelmä. Sidosryhmäanalyysissä ensin tunnistetaan kaikki sidosryhmät ja heihin liittyvät oleelliset ominaisuudet (PMI, 2008, 248). Tämän jälkeen pyritään tunnistamaan millainen ja kuinka suuri vaikutus kullakin sidosryhmällä mahdollisesti on projektiin, jotta voidaan määritellä oikeita lähestymistapoja kullekin ryhmälle. Sidosryhmien priorisointi on myös tärkeää, jotta viestintään käytettyjä resursseja voidaan kohdistaa enemmän tärkeimmille ryhmille. Tähän on olemassa monia luokitusmalleja, jotka voivat perustua esimerkiksi vaikutusvaltaan ja kiinnostuksen tasoon. Näiden vaiheiden lisäksi tulisi arvioida kuinka tärkeimmät sidosryhmät reagoivat erilaisiin tilanteisiin ja kuinka voitaisiin vaikuttaa heihin tavalla, joka lisää heidän sitoutumistaan ja tukeaan projektia kohtaan. Sidosryhmäanalyysin teossa on hyvä käyttää myös asiantuntija apua, jotta voidaan varmistua tietojen oikeellisuudesta. Sidosryhmäanalyysin tuloksena syntyy sidosryhmärekisteri ja sidosryhmien hallinta strategia, joita hyödynnetään viestinnän tarkemmassa suunnittelussa. (PMI, 2008, 248-251.)

Oleellisena osana projektiviestinnän hallintaa on projektikohtainen viestintäsuunnitelma ja sellainen tulisi löytyä jokaisesta projektisuunnitelmasta. Projektikohtaisen viestintäsuunnitelman tulisi sisältää Schwalben (2000, 386) mukaan ainakin seuraavat osiot:

- sidosryhmien viestintätarpeet
- tarpeelliset tiedot (formaatti, sisältö ja yksityiskohtien taso)
- kuka tuottaa tiedon ja kuka sen saa
- metodit tai teknologiat, joilla tieto välitetään
- kuinka usein viestitään
- eskalointitavat ongelmien ratkaisussa
- viestintäsuunnitelman päivitysväli
- sanasto.

Tulee kuitenkin muistaa, että viestintäsuunnitelma tehdään projektin tarpeiden mukaiseksi. Se voi siis olla hyvin yksityiskohtainen ja formaali tai epäformaali ja suurpiirteinen (PMI, 2008, 256). Huonosti suunniteltu viestintä voi johtaa



esimerkiksi tarpeellisen tiedon viivästymiseen, arkaluontoisten tietojen pääty-  
miseen väärin käsiin ja tärkeiden sidosryhmien viestinnän laiminlyömiseen.  
Hyvä viestintäsuunnitelma auttaa projektipäällikköä viestimään tehokkaasti  
niin määrällisesti kuin laadullisestikin. Tämä tarkoittaa sitä, että viestitään oi-  
keassa formaatissa, oikea aikaisesti, halutulla vaikutuksella ja siinä laajuudessa  
kuin tarpeen. (PMI, 2008, 252). Viestintäsuunnitelmaa tehdessä tulisi ensin ana-  
lysoida sidosryhmien viestintätarpeet. Sidoryhmien viestintätarpeiden analyysi  
säästä aikaa ja rahaa kun tarpeettomia dokumentteja ei luoda ja levitetä. Ana-  
lyysi sisältää tiedot sidosryhmien yhteyshenkilöistä, siitä koska tarvittava tieto  
tulee toimittaa ja missä formaatissa. (Schwalbe, 2000, 387.) On tärkeää ottaa  
huomioon teknologiaan liittyvät tekijät viestin välittämisessä, kuten teknologi-  
an saatavuus eri sidosryhmien keskuudessa. Voi myös olla, että sidoryhmät  
tarvitsevat koulutusta tiettyjen välineiden käytössä. (PMI, 2008, 254.) Kaikessa  
projektiin liittyvässä viestinnässä, oli formaatti tai väline mikä tahansa, tulee  
tiedostaa viestinnän perusajatuksat. Sekä viestin lähettäjällä ja vastaanottajalla  
on omat vastuunsa kommunikaatioprosessissa, mutta viestinnän suunnittelussa  
tulisi ottaa huomioon myös kaikki viestin kulkuun haitallisesti vaikuttavat asiat,  
kuten erilaiset viestinnän esteet, joista kerrotaan tarkemmin kappaleessa 3.5.

Riippuen sidosryhmien viestintätarpeista, projektipäällikön tulee osata va-  
lita myös oikea viestintätapa (*communication method*) erityyppiselle tiedolle (PMI,  
2008, 256). Viestintätapoja voidaan jaotella esimerkiksi interaktiiviseen viestin-  
tään, push -tyyppiseen viestintään ja pull -tyyppiseen viestintään. Interaktiivi-  
nen viestintä tapahtuu kahden tai useamman henkilön välillä, siinä käytetään  
välineenä esimerkiksi puhelinta, kokousta tai videoneuvottelua. Push -  
tyyppisellä viestinnällä viitataan tiedon välittämistä rajatuille sidoryhmille  
esimerkiksi sähköpostitse tai paperidokumenttina. Pull -tyyppinen viestintä  
taas tarkoittaa sitä kun tieto laitetaan suuremman joukon saataville esimerkiksi  
intranettiin. (PMI, 2008, 256.) Interaktiivisen viestinnän etuna on se, että viestin-  
tätilanteessa on mahdollisuus varmistua tiedon perillemenosta ja ymmärtämi-  
sestä. Push ja pull -tyyppisessä viestinnässä ei voida olla varmoja edes tiedon  
perillemenosta saati sen ymmärtämisestä. Lisäksi Pull -tyyppinen viestintä vaa-  
ti vastaanottajalta erityistä kiinnostusta mennä erikseen hakemaan tieto paikas-  
ta, jossa se on julkaistu. Tehokas projektiviestintä vaatii kuitenkin kaikkia näitä  
metodeja ja projektipäällikön ammattitaito näkyy hänen kyvyssään valita oikea  
tapa kussakin tilanteessa. Kaikki metodi ja välinevalinnat nojaavat perusteelli-  
sesti tehtyyn sidosryhmien viestintätarpeiden analyysiin. On tärkeää, että vies-  
tintätarpeiden analyysi menee sidoryhmille tarkastettavaksi ja että se hyväksy-  
tetään molemmin puolin (Schwalbe, 2000, 388). Näin varmistutaan tiedon oi-  
keellisuudesta ja vältetään monilta ongelmilta myöhemmin projektissa  
(Schwalbe, 2000, 388).

Sidosryhmien viestintätarpeiden analyysi toimii pohjana tiedon jakamisel-  
le projektin aikana. Sen lisäksi, että tiedetään kuka tarvitsee mitä tietoa, milloin  
ja missä formaatissa, tulee päättää millä tavalla tieto jaetaan. Onko riittävää ja-  
kaa tieto kokouksen yhteydessä vai tulisiko toimittaa kirjallinen raportti tai eh-  
kä vaaditaan molemmat? Tiedon jakamisessa tulee ottaa huomioon teknologian

käyttö, formaali ja epäformaali viestintä sekä viestinnän monimuotoisuus. (Schwalbe, 2000, 388-389.) Tiedon jakamisen prosessin tulee ottaa myös kantaa siihen, millä tavalla tietoa jaetaan odottamattomissa tietotarve tilanteissa (PMI, 2000, 121). Teknologian hyödyntäminen tiedon jakamisessa on nykypäivänä itsestään selvää. On kuitenkin tärkeää, että välineet valitaan tarkoituksenmukaisesti palvelemaan tiedon välittymisen tarpeita.

Tiedon jakamisessa tulee käyttää niin formaalin kuin epäformaalin viestinnän keinoja. Ei ole riittävää, että tietoa jaetaan esimerkiksi vain erilaisten raporttien muodossa vaan ihmisten välinen kasvokkainen kanssakäyminen on myös tärkeää. Epäformaalin viestinnän avulla rakennetaan luottamuksellista suhdetta projektin sidosryhmien kesken. Yksi projektipäällikön tärkeistä ominaisuuksista on nimenomaan kyky luoda näitä luottamussuhteita ja ylläpitää niitä. Tiedon jakaminen on tehokasta silloin kun projektin osapuolet hallitsevat hyvät viestintätaidot ja hyödyntävät niitä monimuotoisesti. Hyviin viestintätaitoihin kuuluu myös kyky tunnistaa sidosryhmät, jotka vaativat erityiskohtelua ja hyödyntää sitä. Erityisesti arkaluontoista tietoa käsitellessä kasvokkaisviestintä on tehokkaampaa kuin jonkun välineen hyödyntäminen. On tärkeää tiedostaa ihmisten yksilöllisyys, koska kaikilla on omat kommunikointimieltymyksensä. (Schwalbe, 2000, 390-394.) Lisäksi on otettava huomioon, että ihmiset eivät tahdo kertoa huonoja uutisia. Kasvokkaisissa epäformaaleissa viestintätilanteissa niin hyvät kuin huonot uutiset tulevat helpommin esille. (Schwalbe, 2000, 391.)

Sidosryhmien odotusten hallinnalla pyritään vaikuttamaan sidosryhmiin viestinnän keinoin muun muassa ottamalla huomioon sidosryhmien huolenaiheet ja ratkaisemalla ilmenevät ongelmat. Onnistunut sidosryhmien odotusten hallinta edesauttaa projektissa onnistumista ja vahvistaa sidosryhmien sitoutumista projektiin. Sidosryhmien odotusten hallinnassa hyödynnetään tehtyä sidosryhmäanalyysiä ja viestintäsuunnitelmasta löytyvää viestintätarpeiden analyysiä. Tärkeässä roolissa on projektipäällikön ihmistaidot, johtamistaidot ja viestintätavat. Sidosryhmien odotusten hallinta prosessiin kuuluu myös projektin aikana sidosryhmiin liittyvän dokumentoinnin päivittäminen. (PMI, 2008, 261-265.)

Suoritusraportointi tarkoittaa tiedon keräämistä ja jakamista sidosryhmille koskien sitä, kuinka resursseja hyödynnetään projektin tavoitteisiin nähden (PMI, 2000, 122). Projektin suoriutumisesta raportoidaan sidosryhmille esimerkiksi tilanne- ja edistymisraporttien muodossa. Tilanneraportti sisältää tiedon siitä, missä vaiheessa projekti on menossa tällä hetkellä ja missä suhteessa se on tavoitteisiin nähden (laajuus, aika, kustannukset). Edistymisraportti taas kertoo sen, mitä projektitiimi on saavuttanut tietyssä ajanjaksossa. Suoritusraportit voivat myös sisältää ennusteita tulevasta kehityksestä sekä erilaisia analyysejä. Konkreettisten raporttien dokumenttien lisäksi on hyvä tehdä tilannekatsauksia kokouksien muodossa, jossa päästään vapaammin keskustelemaan mahdollisista haasteista projektissa ja raportoinnin tarpeista. (Schwalbe, 2000, 398-399.)

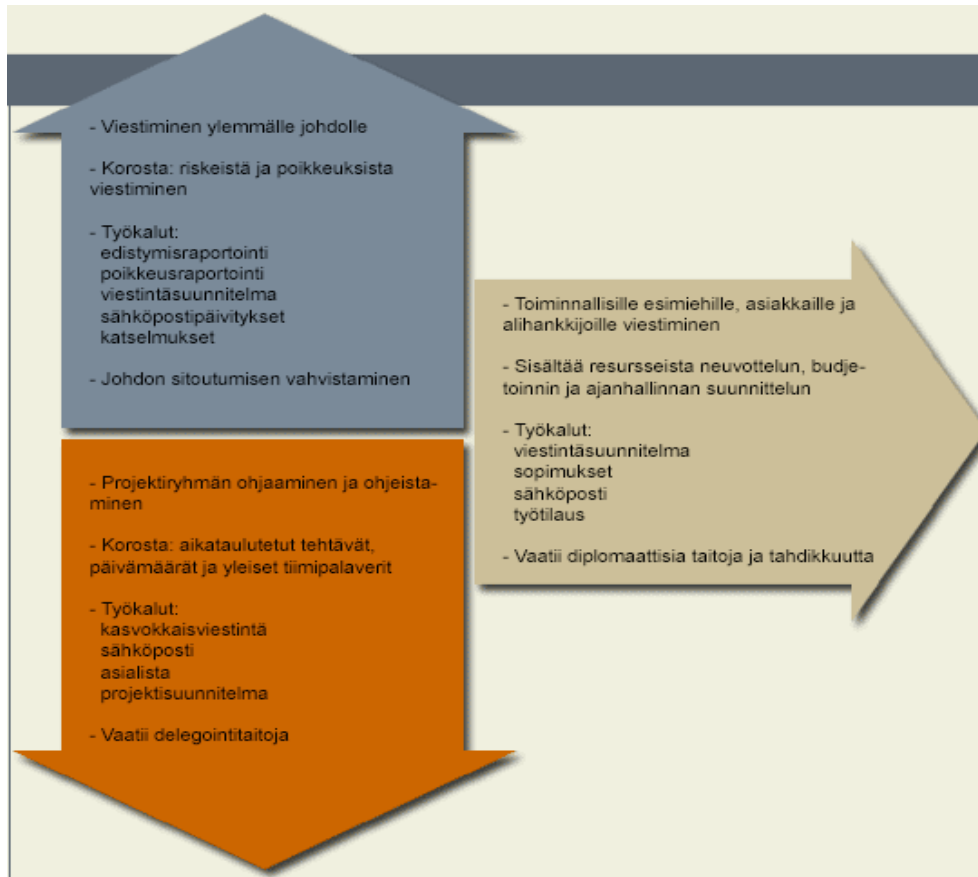
### 3.4 Projektiviestinnän onnistuminen

Viestintä on yksi projektien tärkeimmistä osa-alueista ja sillä on suuri merkitys projektin menestyksekkääseen lopputulokseen projektityypistä riippumatta (Charvat, 2002). Syyt projektien ongelmiin löytyvätkin yhä useammin viestinnästä, sen puutteesta tai epäonnistumisesta (Muneratto, 2007, 84-85). Esimerkiksi huonosti viestityt tavoitteet ovat erittäin merkittävä tekijä epäonnistuneissa IT-projekteissa (Oz & Sosik, 2000). Hartmanin ja Ashrafin (2002) tekemän tutkimuksen mukaan kunnollisten viestintäkanavien luominen IT-projektissa on kolmanneksi tärkein projektin onnistumisen osatekijä. Projektiviestintään kiinnitetään kuitenkin usein liian vähän huomiota. Viestintä kaatuu pääosin projektipäällikön harteille, jonka rajalliset resurssit jättävät viestinnän suunnittelulle liian vähän aikaa. Ulkopuolisen ammattilaisen palkkaamista ei edes koeta vaihtoehdoksi, koska projektista viestimisen koetaan olevan projektipäällikön vastuulla. (Packalén, 2011.) Projektipäälliköllä on tietyllä tavalla välittäjän rooli, jossa hän vastaa informaation kulusta projektin sisällä, projektista ulos ja sisään. Tämä ei tarkoita pelkkää tiedottamista vaan projektipäällikön vastuulla on myös tiedon hankkiminen, jalostaminen ja hyödyntäminen. (Virtanen, 2000, 59.) Projektipäällikön viestintäosaamisella onkin suora yhteys sidosryhmien ja oman tiimin tyytyväisyyteen. Sillä on suuri vaikutus myös oman tiimin tehokkuuteen. (Henderson, 2008, 49.) Projektipäällikön tulee käyttää viestintätaitojensa lisäksi myös ihmissuhde- ja johtamistaitoja pystyäkseen vastaamaan asiakkaan odotuksiin projektin suhteen (Schwalbe, 2000, 396). Ikävä kyllä juuri IT-alan projektipäälliköillä on usein hyvin vahva tekninen osaaminen ja pitkä kokemus, mutta yleiset johtamistaidot sekä projektihallintataidot eivät ole yhtä vahvoja (Shuangqin, Bo & Meng, 2012).

Projektiviestinnässä hyödynnetään viestinnän keinoja, joiden tarkoituksena on motivoida, johtaa, delegoida ja raportoida sidosryhmille (Charvat, 2002). Positiivisen ja kestävä suhteen luominen sidosryhmiin alkaa vakuuttamalla oman organisaation sisällä olevat sidosryhmät projektin tärkeydestä ja tarpeellisuudesta. Kun sisäiset sidosryhmät on vakuutettu, ulkoisten sidosryhmäsuhteiden hoitaminen tulee helpommaksi. Lisäksi onnistunut projektiviestintä helpottaa huomattavasti työyhteisön sisäistä viestintää. (Ramsing, 2009.)

Viestinnässä esiintyy kolme selkeää suuntaa, joita projektipäällikön tulisi aktiivisesti hyödyntää (kuvio 4). Projektipäällikkö viestii ylöspäin johtoryhmälle, jossa korostuu riskeistä ja poikkeuksista viestiminen. Työkaluina käytetään esimerkiksi edistymisraportointia, sähköpostipäivityksiä ja viestintäsuunnitelmaa. Ylöspäin viestimisellä pyritään vahvistamaan johdon sitoutumista projektiin. Toinen suunta on alaspäin viestiminen projektiryhmälle ohjaamisen ja ohjeistamisen muodossa. Tässä korostuu aikataulutetut tehtävät, päivämäärät ja yleiset tiimipalaverit. Työkaluina käytetään muun muassa kasvokkaisviestintää, sähköpostia ja asialistaa. Alaspäin viestiminen vaatii projektipäälliköltä erityisesti delegointitaitoja. Kolmas suunta on lateraali, jossa viestitään toiminnallisille esimiehille, asiakkaille ja alihankkijoille. Tässä suunnassa korostuu resurs-

seista neuvottelu, budjetti ja ajanhallinta. Työkaluina käytetään muun muassa sopimuksia ja viestintäsuunnitelmaa. Tämä suunta vaatii erityisesti tahdikkuutta. (Charvat, 2002.)



KUVIO 4 Viestinnän suunnat (Charvat, 2002)

Projektin laahatessa aikataulusta, on helppo ajatella, että henkilöstön lisääminen ratkaisisi ongelman. Aina henkilöstön lisääntyessä, viestintä muuttuu kuitenkin monimutkaisemmaksi ja viestintäkanavien määrä kasvaa. Viestintäkanavien määrän voi laskea kaavalla  $n(n-1)/2$ , jossa  $n$  on ihmisten määrä. Kun ihmisten määrä ylittää kolmen, viestintäkanavien määrä kasvaa nopeasti. On tärkeää, että projektipäällikkö pitää tiimien koon hallinnassa, jotta viestintä ei muutu liian monimutkaiseksi. Hyvät viestintätaidot omaava henkilö ottaa huomioon monia tekijöitä, ennen kuin päättää millä tavalla jakaa tietoa, mukaan lukien ryhmän koon. (Schwalbe, 2000, 395-396.)

### 3.5 Projektiviestinnän haasteet

Vaikka viestintä mielletäänkin arkiseksi ja yksinkertaiseksi asiaksi niin viestin perillemeno ei ole itsestään selvyys eikä se aina saa aikaan toivomaamme vaikutusta vaikka kuinka yritämme. Syitä viestin läpimenon epäonnistumiseen on

monia. Voi olla, että viesti ei ole saavuttanut vastaanottajaa, ja vaikka olisikin, niin sen ymmärtämisestä ei ole varmuutta. (Juholin, 2011, 36.) Projektitiimit kootaan oman alansa asiantuntijoista ja varsinkin IT-alan asiantuntijoilla on oma kieli ja terminologia, joka on vaikeasti ymmärrettävä ulkopuoliselle. Toisinaan tämä saattaa unohtua ja projektin ulkopuoliset sidosryhmät eivät ymmärrä mistä projektissa on kyse. (Webster & Owens, 1997, 266.) Saattaa olla myös niin, että vastaanottajaa ei kiinnosta ja näin ollen hän ei jaksakaan paneutua asiaan. Toisinaan viestiä ei vain haluta kuulla. Syy viestinnän epäonnistumiseen ei siis aina johdu siitä, että ei osata viestiä. Viestinnän tehoa voidaan parantaa kun tunnetaan mahdollisimman hyvin ne tahot, joille viestitään. Tällöin viestiä voidaan muotoilla vastaanottaja mukaan ja käyttää hänelle sopivia viestinnän keinoja. (Juholin, 2011, 36.)

Projektiviestinnässä havahdutaan usein ongelmiin eri tasoilla. Kerznerin mukaan (2000, 252-253) ongelmia esiintyy pääasiassa projektipäällikön ja tiimin välillä, projektitiimin sisällä, projektitiimin ja organisaation johdon välillä sekä projektitiimin ja muiden sidosryhmien välillä. Toki ongelmat ovat mahdollisia myös projektipäällikön ja muiden sidosryhmien välillä mukaan lukien johdon kanssa. Seuraavaksi käymme läpi viestinnässä esiintyviä häiriötekijöitä perustasolta tarkentaen erityisesti IT-projektien viestinnässä esiintyviin ongelmiin.

Osmo A. Wiio puhui jo 70-luvulla tekijöistä, jotka häiritsevät viestin perillemenoa. Wiio jakoi nämä häiriöt neljään päätyyppiin, joita ovat este, kato, vääristymä ja kohina. Este on tilanne, jossa viesti ei mene lainkaan perille. Epäonnistumisen syy voi olla esimerkiksi viestin meneminen väärään osoitteeseen, koska viestinnän kanava on alun perin valittu väärin. Voi myös olla, että viesti hukkuu matkalla tai sitä ei havaita ollenkaan. Syynä voi olla myös puutteelliset viestintätaidot tai viestin viivästyminen, tilanteessa, jossa unohdetaan viestiä tärkeä asia, joka tulee esiin myöhemmin. Viestinnän katoa tapahtuu tilanteissa, joissa osa viestinnästä jää vastaanottajan toimesta ymmärtämättä tai prosessoimatta. Katoa ovat häviöt ja torjunta, jossa häviöllä viitataan viestin käsittelyssä tapahtuvaan informaation hävikkiin ja torjunnalla tietoista tai tiedostamatonta päätöstä olla ottamatta informaatiota vastaan. Viestinnässä tapahtuu myös vääristymistä, jolla tarkoitetaan viestin tulkintaa tavalla, jolla lähettäjä ei ole sitä tarkoittanut tai täydellistä väärinymmärrystä. Viestin tulkinnassa voi tapahtua vääristymää, koska vastaanottaja tulkitsee viestiä omien kokemustensa ja asenteidensa kautta. Toisinaan viesti ymmärretään väärin, esimerkiksi siksi, että viesti on liian moniselitteinen. Viimeinen häiriötyyppi on kohina, jolla viitataan häiritsevään informaatioon viestissä. Kohina voi olla sisäistä tai ulkoista. Sisäisellä kohinalla viitataan ihmisen päänsisäiseen kohinaan, jossa ajatus karkailee ja keskittymiskyky herpaantuu. Ulkoinen kohina on taas melua, josta häiriintyy eniten luovan, ajattelua vaativan työn tekijät kun taas rutiinistyössä esimerkiksi musiikin kuuntelu voi olla työtehoa nostava tekijä. (Wiio, 1994, 214-222.)

Bell ja Smith (2009, 35-37) tunnistavat kymmenen erilaista estettä, joita esiintyy erityisesti liikemaailmassa ja esittävät keinoja niiden ylittämiseen. Näitä esteitä ovat:

- fyysiset esteet

- kulttuuriset esteet
- kokemukselliset esteet
- näkemykselliset esteet
- motivaatio esteet
- tunne esteet
- organisaatiolliset esteet
- kielelliset esteet
- elekielen esteet
- kilpailutilanne esteet.

Fyysisiä esteitä ovat esimerkiksi ajan puute, ympäristön häiriötekijät tai vaikka liian pienellä printillä tehty raportti. Kulttuurisia esteitä esiintyy myös saman kulttuurin omaavien sisällä alakulttuurien kesken. On tärkeää tunnistaa ja omaksua tapoja viestiä myös niille sosiaalisille ryhmittymille, joihin ei itse kuulu. Kokemukseen liittyvät esteet ylitetään liittämällä viestiin kielikuvia ja esimerkkejä, jotta vastaanottajat pääsevät kärryille viestistä. Ei riitä, että viitataan omaan kokemukseen ja yritetään sen perusteella vakuuttaa vastaanottaja viestin tärkeydestä. Näkemyksellisillä esteillä viitataan tilanteeseen, jossa vastaanottaja tulkitsee viestin eri tavalla kuin lähettäjällä oli tarkoitus tai vetää viestistä johtopäätöksiä, joita ei ole lainkaan tarkoitettu. Näitä esteitä voidaan välttää esimerkiksi luetuttamalla lähtevä viesti toisella henkilöllä. Toisinaan vastaanottajat eivät vain ole sillä tuulella, että haluavat ottaa viestiä vastaan. Näitä motivaation puutteeseen liittyviä esteitä voidaan ylittää hyödyntämällä erilaisia kirjoitus ja esiintymismetodeja, joilla pyritään saamaan kuulija kiinnostumaan siitä mitä sinulla on sanottavana. Liikemaailmassakaan ei välttyä tunnereaktioilta. Vastaanottajalla voi olla hyvin positiivinen tai negatiivinen asenne sinua, asiaasi tai yritystäsi kohtaan. On tärkeää, että viestinnässä otetaan huomioon ja tuodaan esille nämä tunteet, eikä yritetä teeskennellä, ettei tätä voimakasta tunnetta ole olemassa. Tämän jälkeen voidaan jatkaa viestimistä normaalisti. Organisaatio muodostaa myös omat esteensä viestinnälle erityisesti projektimuotoisessa työskentelyssä. Projektiviestinnän voi suunnitella kuinka hyvin tahansa, mutta jos se ei ole samassa syklissä organisaation sisäisen viestinnän kanssa, niin se voi epäonnistua pahoin. Kielellisiä esteitä esiintyy aina kun viestijä ylittää vastaanottajan kielelliset kyvyt esimerkiksi käyttämällä paljon sivistyssanoja tai käyttämällä alakohtaista kieltä. Pitää siis aina ottaa huomioon vastaanottajan kielelliset kyvyt ja viestiä niiden mukaisesti. Ei-verbaalin kommunikaation voima on suuri ja myös siihen liittyy esteitä, joita tulisi välttää. Esimerkiksi huono ryhti vesittää hyvin nopeasti mielikuvan siitä, että viestijä olisi asiasta innostunut. Viestien määrä aiheuttaa kilpailutilanteen sinun ja kaikkien muiden viestien välillä. Jotta ylittäisit tämän kilpailutilanteeseen liittyvän esteen, on pyrittävä tekemään viestistä mahdollisimman mielenkiintoinen ja mukaansatempaava.

Kerzner (2009, 234) on puolestaan jakanut viestinnän esteet kolmeen ryhmään, jotka ovat:

- näkemys
- yksilöllisyys ja kiinnostuksen kohteet
- asenteet, tunteet ja ennakkoluulot.

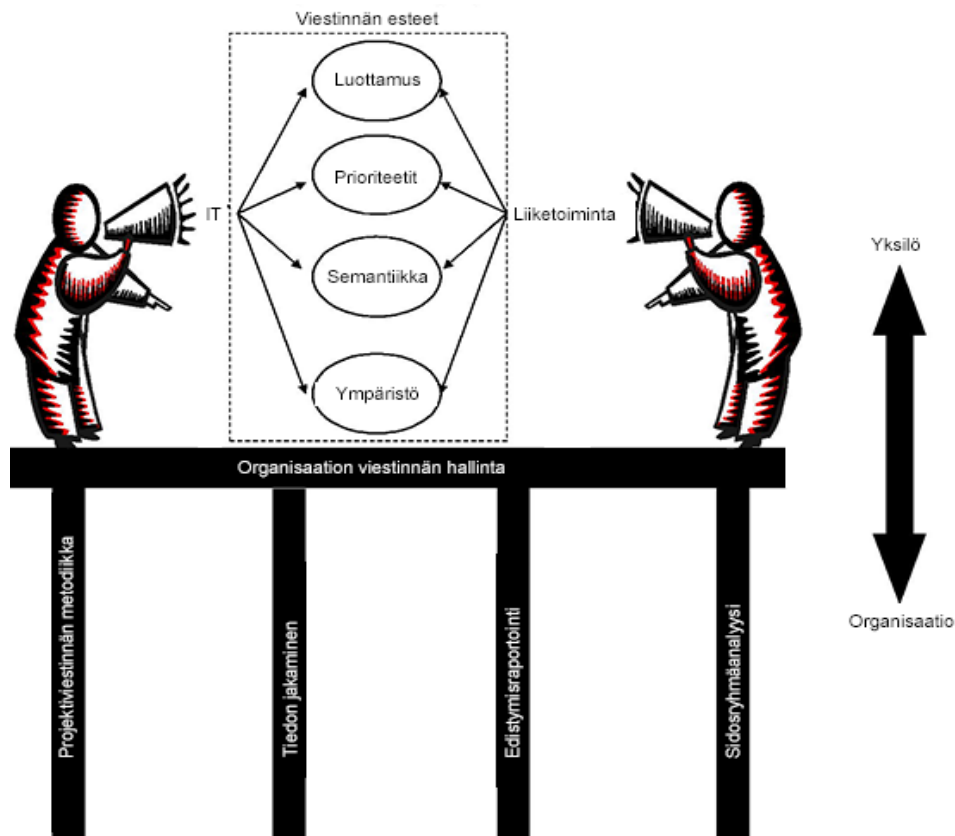
Näkemykseen liittyvillä esteillä Kerzner viittaa edellä myös Bellin ja Smithin (2009) kuvailemaan tilanteeseen, jossa viestin sisältö nähdään erilaisena eri ihmisten toimesta. Näkemykseen vaikuttaa muun muassa henkilön koulutustaso ja erikoisosaaminen. Kaikilla ihmisillä on yksilöllisiä kiinnostuksen kohteita, jotka vaikuttavat viestintään. Kiinnostaviin aiheisiin paneudutaan kuuntelijana tarkemmin kuin taas tylsät aiheet jäävät vähemmälle huomiolle. Asenteet, tunteet ja ennakkoluulot vääristävät viestin tulkintaa. Hyvin voimakkaat tunteet voivat sivuuttaa täysin kyvyn ymmärtää ja jäsentää tietoa.

Gillard (2005) on tunnistanut useita viestintään liittyviä haasteita, joita esiintyy erityisesti IT-projekteissa. Hänen mukaansa menestyvä projektipäällikkö väistää nämä sudenkuopat, jotka erilaisten sidosryhmien kanssa toimiminen luo. Näitä sudenkuoppia ovat Gillardin (2005) mukaan semantiikka, järjeistäminen, valtopolitiikka, vaatimusmäärittely ja IT ratkaisut, sukupuoliin liittyvät haasteet, teknologia ja virtuaaliset tiimit. Järjeistämällä Gillard viittaa tilanteeseen, jossa ihminen hämmentyy ja alkaa järjeistää saamaansa tietoa. Järjeistämistä voidaan helpottaa esimerkiksi käyttämällä apuna tarinankerrontaa ja erilaisia visuaalisia tehosteita. Valtapolitiikkaan liittyviä haasteita voidaan välttää olemalla mahdollisimman suora kaikessa viestinnässä ja keskustelemalla kaikista ongelmista asianomaisten kanssa. Vaatimusmäärittelyssä on tärkeää muun muassa osata kysyä asiakkaalta oikeat kysymykset oikealla tavalla ja käyttää erilaisia mallinnus ja prototyypiteknikoita. Sukupuoliin liittyvät haasteet tulee ottaa huomioon käyttäytymällä tavalla, joka ei korosta sukupuolelle ominaisia ääripiirteitä. Teknologian käytössä tulee ottaa huomioon, ettei ylikuormita asianomaisia liialla sähköpostilla tai päällekkäisten kanavien käytöllä. On tärkeää, että esimerkiksi tiimin jäsenillä on mahdollisuus kasvokkaiseen vapaaseen viestintään keskenään ja projektipäällikön kanssa. Virtuaalitiimien haasteita tulisi väistää välttämällä tehtäväkeskeistä viestintää ja käyttää suhteita rakentavaa viestintää.

Carvalho (2008) teki tutkimusta viestinnän esteistä (*barriers to communication*) IT-alan yrityksessä, joka oli pääasiassa tekemisissä monimutkaisten ja suurten projektien kanssa. Tutkimukseen osallistuivat yrityksen päälliköt, konsultit ja analyttikot, jotka työskentelivät IT-projektien parissa. Carvalhon (2008) tavoitteena oli selvittää kuinka käytössä olevan projektimallin mukaiset viestinnän prosessit realisoituvat yrityksen sisällä ja mitkä ovat pääasialliset viestinnän esteet. Tuloksista kävi ilmi, että kyseinen yritys ei nähnyt kovinkaan paljon vaivaa projektiviestinnän prosessien hiomiseen. Formaali viestintäsuunnitelma tehtiin vain muutamassa prosentissa projekteista vaikka yli 90 % haastatelluista projektipäälliköistä koki viestintäsuunnitelman olemassaolon helpottavan viestintää. Tämän lisäksi projektin päätyttyä suoritusraportit tai projektista opittujen asioiden koostaminen ei kuulunut normaaliin käytäntöön. Kaikista suurimmiksi esteiksi nousivat yhteisen kielen puuttuminen organisaation ylemmän

johdon ja kehitystiimin kesken, näkemuserot ja viestintäsuunnitelman puuttuminen.

Carvalho (2014) esittää, että vaikka viestinnästä IT-projekteissa on kattavasti tutkimusta ja kirjallisuutta, eri tutkimuslinjat ovat pysyneet erillisinä. Ensimmäinen tutkimuslinja käsittelee eri BoKien (body of knowledge) kuvaamia viestinnän prosesseja, tekniikoita ja työkaluja. Toinen linjaus korostaa median ilmaisuvoimaisuutta ja teknologisia haasteita, jotka liittyvät tiedon jakamiseen. Molemmat näistä linjoista ovat keskittyneet organisaation näkökulmaan ja projektiviestinnän ympäristöön. Kolmas, yksilön näkökulmaa korostava, linjaus keskittyy viestinnän esteisiin ja niin kutsuttuihin pehmeisiin taitoihin löytääkseen syvempiä syitä viestinnässä esiintyviin ongelmiin ja onnistumisiin. Carvalho (2014) on yhdistänyt nämä kolme tutkimuslinjaa CIF-viitekehukseen (*communication integrated framework*), joka näkyy kuviossa 5. Viitekehysten osat ovat organisaation viestinnän hallinta, projektiviestinnän metodiikka (käytössä oleva projektimalli), tiedon jakaminen, edistymisraportointi, sidosryhmäanalyysi ja viestinnän esteet. Pääasiallisiksi viestinnän esteiksi IT-yksikön ja liiketoimintayksikön välille on viitekehyksessä nostettu luottamus, prioriteetit, semantiikka ja ympäristö.



KUVIO 5 CIF-viitekehys (Carvalho, 2014)

Carvalho (2014) teki myös laajemman tutkimuksen viestinnän roolista IT-projekteissa, jossa hyödynnettiin kyseistä CIF-viitekehystä. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia viestinnän hallintaa IT-projekteissa ja tunnistaa viestinnän estei-



tä yksilön ja organisaation näkökulmista, sekä tiettyjen sidosryhmien näkökulmasta. Tutkimus tehtiin jälleen suuressa IT-palveluja tarjoavassa yrityksessä. Tutkimus paljasti, että vaikka kaikki sidosryhmät pitävät viestintää erittäin tärkeänä tekijänä, käytännössä projektimallin mukaisia viestintään liittyviä prosesseja ei seurattu eikä priorisoitu projektipäälliköiden toimesta. Lisäksi kävi ilmi, että standardoidun projektimallin hyödyntäminen ei ole riittävä työkalu viestinnän esteiden ylittämiseen. Tutkimuksen mukaan yritysten tulisi panostaa viestinnän hallinnan prosessien kehittämiseen sekä lisätä edistymisraporttien ja viestinnän työkalujen käyttöä välttääkseen haitallisia konflikteja.

### **3.6 Yhteenveto**

Tässä luvussa käytiin ensin läpi viestinnän peruskäsitteitä ja työkaluja, joita voidaan hyödyntää projektiviestinnässä. Tämän jälkeen esiteltiin projektinhallinnassa käytettyjä viestinnän hallinnan prosesseja sekä käytiin läpi asioita, jotka edesauttavat projektiviestinnässä onnistumista. Lopuksi käsiteltiin viestinnän haasteita yleisellä tasolla sekä esteitä, joita esiintyy erityisesti IT-projekteissa.

## 4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa tarkastellaan empiirisen tutkimuksen toteutusta, siinä käytettyä tutkimusmenetelmää sekä valittua tiedonkeruumenetelmää. Ensin esitetään tutkimuksen tavoite sekä tutkimuskysymykset ja niistä johdettu tutkimusmalli. Tämän jälkeen edetään tutkimuksellisiin lähtökohtiin ja käydään läpi lyhyesti tiedonkeruumenetelmänä käytetyn kyselyn sisältö sekä aineiston analysointitekniikat.

### 4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusmalli

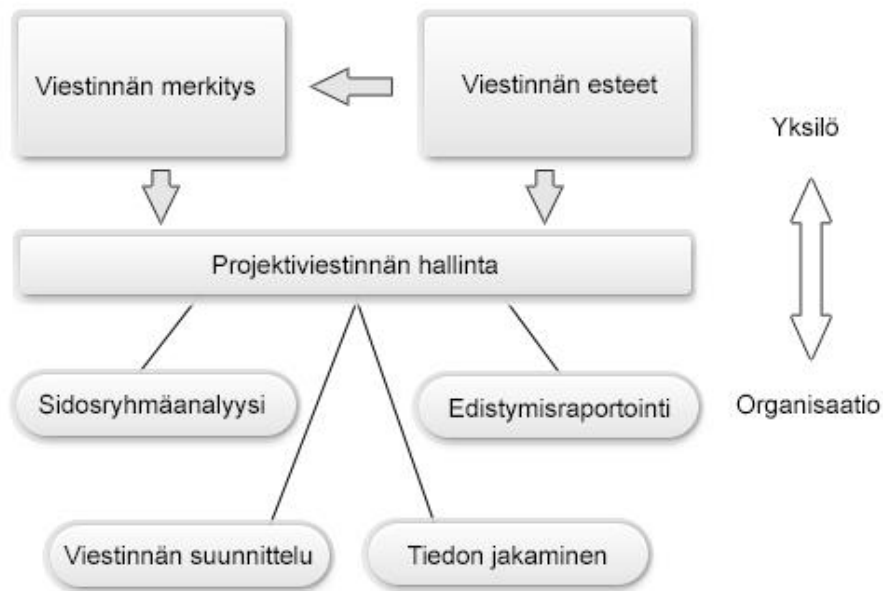
Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää miten IT-alan projektityön ja projektinhallinnan ammattilaiset Suomessa suhtautuvat projektiviestintään ja mitkä ovat pääasialliset viestinnän esteet IT-projekteissa.

Tätä tutkimusongelmaa tarkastellaan seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- Millainen merkitys viestinnällä koetaan olevan projektin onnistumisen kannalta?
- Mitä ja miten projektiviestinnän hallinnan prosesseja hyödynnetään?
- Mitkä koetaan olevan pääasialliset viestinnän esteet IT-projekteissa?

Tutkimusongelman pohjalta rakennettiin tutkimusmalli, jossa on pyritty yhdistämään kirjallisuuskatsauksessa esitettyjä eri tutkimuslinjoja. Tutkimusmalli pohjautuu vahvasti Carvalhon (2014) CIF-viitekehykseen, joka esitettiin edellisen luvun lopussa. Tutkimusmalliin on sisällytetty PMI MBOKin (2008, 243-271) viestinnän hallinnasta tuttujen prosessien pohjalta koostetut kokonaisuudet: sidosryhmäanalyysi, viestinnän suunnittelu, tiedon jakaminen ja edistymisraportointi. Nämä kokonaisuudet käsittävät projektimallin mukaisia viestinnän prosesseja, tekniikoita ja työkaluja. Tällä osiolla pyritään selvittämään mitä ja

miten projektiviestinnän hallinnan prosesseja hyödynnetään. Toisena osiona tutkimusmallissa on viestinnän merkitys projektin onnistumisessa, jolla pyritään selvittämään millainen merkitys viestinnällä koetaan olevan projektin onnistumisen kannalta. Kolmantena osiona ovat viestinnän esteet, jolla pyritään nimensä mukaisesti selvittämään mitkä koetaan olevan pääasialliset viestinnän esteet IT-projekteissa. Tutkimusmalli on esitetty kuviossa 6.



KUVIO 6 Tutkimusmalli

## 4.2 Tutkimusstrategia ja tiedonkeruumenetelmä

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 134) esittävät kirjassaan kolme perinteistä tutkimusstrategiaa eli tutkimusotetta; kokeellisen tutkimuksen, survey-tutkimuksen ja tapaustutkimuksen. Tässä tutkielmassa tutkimusstrategiana on käytetty survey-tutkimusta. Survey-tutkimuksessa tietoa kerätään standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä (Hirsjärvi ym., 2009, 134). Standardoitu muoto tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, että kysymykset esitetään kaikille vastaajille täsmälleen samalla tavalla (Hirsjärvi ym., 2009, 193). Tavallisesti tiedonkeruumenetelmänä survey-tutkimuksessa käytetään kyselylomaketta tai strukturoitua haastattelua (Hirsjärvi ym., 2009, 134). Kyselyn ja haastattelun kysymykset on johdettu teoriasta, mallista tai teoreettisesta viitekehyksestä. Myös vastausvaihtoehdot, oli kyse sitten kyselystä tai haastattelusta, ovat johdettu esitetystä teoriasta. (Järvinen & Järvinen, 2004, 56.) Kerätyllä aineistolla pyritään kuvailemaan, vertailemaan ja selittämään ilmiötä (Hirsjärvi ym., 2009, 134). Survey-kyselyn avulla kerätty aineisto käsitellään yleensä kvantitatiivisesti (Hirsjärvi ym., 2009, 194).

Tässä tutkielmassa tiedonkeruumenetelmäksi on valittu kyselylomake, tarkemmin internet-kysely. Järvisen ja Järvisen (2004, 147) mukaan kysely sopii tilanteisiin, joissa kysyttäviä asioita on suhteellisen vähän, mutta vastaajia suhteellisen paljon. Kysely on haastattelua parempi, koska vastaajat saavat itse määrittellä vastaamisajankohdan. Kysely on haastattelua huonompi siinä mielessä, että se suoritetaan vain kerran, jolloin tutkija ei voi tarkistaa ovatko vastaajat ymmärtäneet kysymykset tarkoitettulla tavalla. (Järvinen & Järvinen, 2004, 147.) Kyselytutkimuksen etuna pidetään myös niiden helppoutta tavoittaa suuri määrä ihmisiä ja kerätä laaja aineisto suhteellisen pienellä vaivalla verrattuna haastatteluun (Hirsjärvi ym., 2009, 195). Lisäksi etuna on mahdollisuus käsitellä ja analysoida aineistoa sähköisesti jo valmiiksi kehitetyillä tilastollisilla analyysitavoilla ja raportointimuodoilla (Hirsjärvi ym., 2009, 195).

Kyselytutkimuksen heikkoutena pidetään aineiston pinnallisuutta ja toisinaan suureksi muodostunutta katoa. Lisäksi ei ole varmuutta siitä, miten vakavasti vastaajat ovat kyselyyn suhtautuneet eikä siitä ovatko vastaajat ylipäätään perehtyneet kyseiseen aihealueeseen. (Hirsjärvi ym., 2009, 195.)

Kyseinen tutkimusstrategia ja tiedonkeruumenetelmä valittiin, koska projektityössä olevia IT-alan ammattilaisia on suuri määrä ja internet-kysely on tehokkain tapa tavoittaa mahdollisimman monta henkilöä. Kysely valittiin myös siksi, että se on ajallisesti nopea toteuttaa ja se vie hyvin vähän resursseja.

### 4.3 Toteutus ja analysointi

Kysely toteutettiin KyselyNetti web-palvelun avulla, joka on yliopistopiskelijoille ilmainen työkalu. KyselyNetti valittiin, koska sen avulla saa helposti tuotettua ulkoasultaan ja käytettävyydeltään miellyttäviä kyselyitä, sekä tulokset saa helposti halutessaan siirrettyä MS Excel tai SPSS -ohjelmaan analysoitavaksi. Lomakkeen luonnin jälkeen kyselyä testattiin kahdella koevastaajalla, jonka perusteella joidenkin kysymysten ja vastausvaihtoehtojen sanamuotoja muutettiin väärinymmärtämisen välttämiseksi.

Jotta kysely tavoittaisi mahdollisimman monia projektinhallinnan ammattilaisia IT-alalta, tarvittiin yhteistyökumppaneita, joiden kautta levittää kyselyä. Yhteistyökumppaneita alettiin etsiä elokuussa 2014. Yhteistyöhön lähtivät Sytyke ry ja Projekttyhdistys ry. Sytyke ry luonnehtii yhdistystään seuraavasti:

Sytyke ry yhdistää suomalaiset tietojärjestelmätyön ammattilaiset liiketoiminnasta teknisiin asiantuntijoihin. Yhdistyksen muodostavat erikoisalueisiin keskittyvät osaamisyhteisöt, joiden jäsenet välittävät toisilleen omien alojensa syvällisintä tietoa ja tuoreimpia trendejä.

Sytyke on TIVIA:n (Tieto- ja viestintätekniiikan ammattilaiset ry) jäsenyhdistys. Sytyke liitti lyhyen esittelyn ja linkin kyselyyn kuukausittaisessa jäsentiedotteessaan. Tämän lisäksi lyhyt esittely ja linkki kyselyyn julkaistiin Sytykkeen LinkedIn -sivuilla. Projekttyhdistys luonnehtii toimintaansa seuraavasti:

Projektiyhdistyksen toiminnan tavoitteena on auttaa yhdistyksen jäseniä ylläpitämään ja kehittämään projektiosaamistaan ja sen eri osa-alueita. Toimintamme tarjoaa tietoa, taitoa, osaamista sekä henkilökohtaisia kontakteja avuksi projektien toteuttamiseen ja projektitoimintaan.

Projektiyhdistys julkaisi lyhyen esittelyn ja linkin kyselyyn LinkedIn ja Facebook -sivuillaan. Yhteistyökumppaneiden lisäksi kyselyä levitettiin henkilökohtaisesti ja ohjaajan välityksellä suoraan henkilöille, joilla tiedettiin olevan kokemusta IT-projektien hallinnasta.

Kysely julkaistiin elo-syyskuun vaihteessa 2014 ja vastaamiseen annettiin aikaa puolitoista viikkoa. Koska kyselyä levitettiin monen eri kanavan kautta, joiden vastaanottajamäärää ei tiedetä, tarkkaa vastausprosenttia ei voida tämän kyselyn osalta laskea.

#### **4.3.1 Kyselylomakkeen sisältö**

Kyselyn koostamisessa hyödynnettiin aiheeseen liittyvää aiempaa tutkimusta ja yleisesti hyväksyttyä projektinhallintaan liittyvää kirjallisuutta. Kyselylomakkeen osiot ovat esitetyn tutkimusmallin mukaiset, jonka lisäksi lomakkeessa kysyttiin vastaajan ja vastaajan yrityksen taustatiedot. Kysymykset ja vastausvaihtoehdot on muodostettu aiempien tehtyjen tutkimuksien ja kirjallisuuden perusteella (mm. Carvalho, 2008&2014; Kerzner, 2000&2009; Forssell ym., 2009; PMI, 2008).

Kyselylomake (Liite 1) oli jaettu kahdeksaan osioon, jokainen osio oli omalla sivullaan. Lisäksi ensimmäisellä sivulla oli saatteen lisäksi mahdollisuus jättää sähköpostiosoite arvontaa varten. Vastaajien kesken arvottiin 60 € S-ryhmän lahjakortti, jonka voitti integraatioarkkitehti Helsingistä. Saatteessa kuvattiin lyhyesti tutkielman tavoitteet ja vastaajien kohderyhmä.

Kyselyn kahdeksan osiota olivat otsikoitu seuraavasti: vastaajan taustatiedot, viestinnän merkitys projektin onnistumisessa, sidosryhmäanalyysi, viestinnän suunnittelu, tiedon jakaminen, edistymisraportointi, viestinnän esteet ja yrityksen taustatiedot. Taustatietoja lukuun ottamatta kaikissa osioissa oli 2-3 kysymystä kyseisestä aihepiiristä, yhteensä kyselyssä oli 28 kysymystä. Pääasiassa kysymykset olivat strukturoituja tai puolistrukturoituja monivalintakysymyksiä sekä skaaloihin perustuvia kysymyksiä, joissa hyödynnettiin viisiporista järjestysasteikkoa. Ainoastaan yksi kysymys oli täysin avoin.

#### **4.3.2 Aineiston analysointi**

Aineistoa analysoitiin pääasiassa tilastollisesti kuvaavalla analyysillä, joka sisälsi prosenttilaskutoimituksia ja ristiintaulukointia. Lisäksi ristiintaulukoiduista muuttujista testattiin tilastollista merkitsevyyttä Mann-Whitney U -testillä. Mann-Whitney U -testiä voidaan hyödyntää tilanteessa, jossa halutaan testata

kahden riippumattoman otoksen välisen eron merkitsevyyttä, kun otoskoko on pieni (alle 30) tai tarkasteltavat muuttujat ovat mielipideasteikkollisia (Metsämuuronen, 2004, 181-182). Analyysissä hyödynnettiin KyselyNetin omaa analyysityökalua, MS Excel-, sekä SPSS -ohjelmaa.

Viimeinen kysymys kyselyssä oli täysin avoin, joten vastausten analysoinnissa hyödynnettiin kvalitatiivisesta tutkimusotteesta tuttua analyysimenetelmää teemoittelua, jossa aineistosta pyritään hahmottamaan tutkimuksen kannalta keskeisiä aihepiirejä eli teemoja.

Kaikissa kysymyksissä, joissa hyödynnettiin viisiportaista Likert-asteikkoa, oli myös kuudes vastausvaihtoehto "en osaa sanoa". Tämä vastausvaihtoehto on käsitelty kaikissa laskelmissa tyhjänä vastauksena (0). "En osaa sanoa" -vaihtoehto on lisätty asteikkoon, koska kaikki kysymyksen, viimeistä lukuun ottamatta olivat pakollisia. Kuudes vastausvaihtoehto mahdollisti vastaajan jatkavan kyselyä tilanteessa, jossa hän ei osaa tai halua vastata kysymykseen.

## 5 TULOKSET

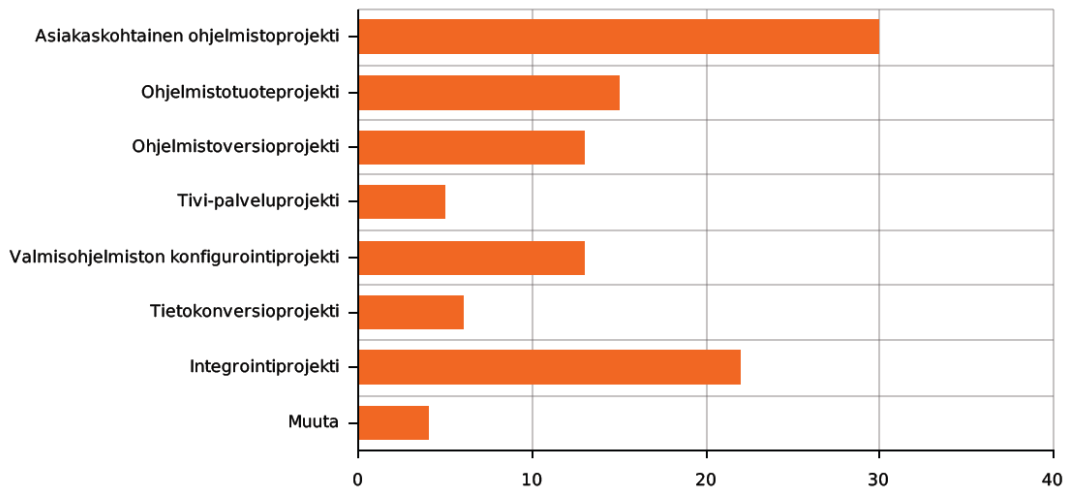
Tässä luvussa esitetään kyselyn avulla saadut tulokset. Luku on taustatietoja lukuun ottamatta jaettu tutkimusmallin mukaisiin osioihin, vastaajan ja yrityksen taustatiedot esitetään samassa kappaleessa.

Kyselyyn vastasi reilun puolentoista viikon aikana 53 henkilöä, joista 10 henkilöä jätti kyselyn jossain vaiheessa kesken. Kahdeksan henkilöä lopetti vastaamisen jo kyselyn ensimmäisessä osiossa, yksi henkilö viidennen osion lopuksi ja yksi kuudennen osion lopuksi. Koska valtaosa keskeytyksistä on tapahtunut jo taustatietoihin liittyvien kysymyksien kohdalla, keskeytyneiden kyselyjen vastauksia ei huomioida tuloksissa. Näin ollen vastaajien määrä on 43 henkilöä.

### 5.1 Taustatiedot

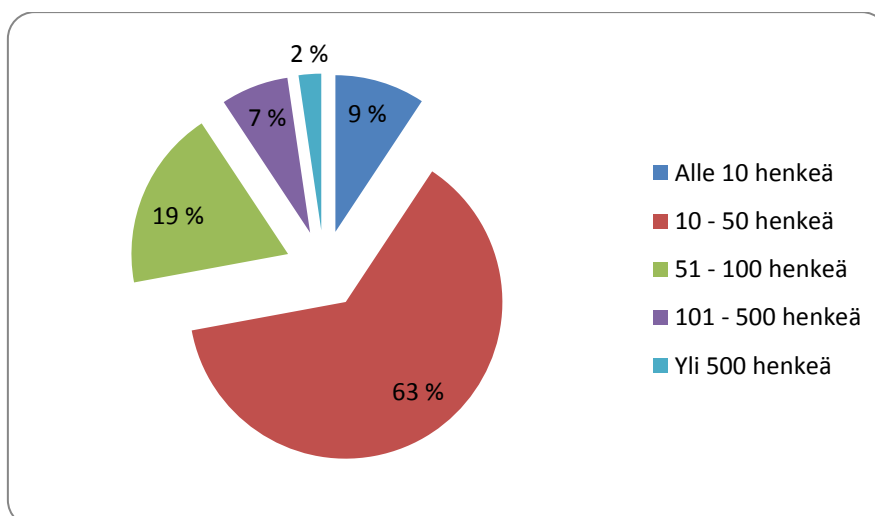
Kyselyyn vastanneissa oli tasaisesti naisia (53,49 %) ja miehiä (46,51 %). Valtaosa vastaajista oli yli 40-vuotiaita (67,4 %) ja heillä oli joko alempi tai ylempi korkeakoulututkinto (81,4 %). Vastaajissa ei ollut yhtään alle 30-vuotiasta.

Valtaosalla oli kokemusta IT-projekteista yli 10 vuoden ajalta (81,40 %) ja lopuilla vastaajista (18,6 %) oli vähintään kolmen vuoden kokemus. Vastaajilta tiedusteltiin myös millaisissa projekteissa he useimmiten työskentelevät. Vaihtoehtoiksi annettiin Forseliuksen ym. (2009) esittämät tivi-projektityypit sekä avoin vastauskenttä. Vastaaja sai valita yhden tai useamman tyyppisen projektin. Valtaosa vastaajista oli ollut osallisena asiakaskohtaisessa ohjelmistoprojektissa (69,8 %) ja yli puolet integrointiprojektissa (51,2 %), kuten kuviossa 7 käy ilmi. Vapaaseen kenttään oli tullut neljä vastausta, jotka olivat: tietojärjestelmien käyttöönotto asiakkaalle, tietojärjestelmän kehittämis- ja uudistusprojektit, laitehankintaprojekti ja viestintäratkaisun käyttöönottoprojekti.



KUVIO 7 Projektityypit, joihin vastaajat ovat osallistuneet

Valtaosa vastaajista (76,7 %) oli työskennellyt projektissa, jonka kesto oli yli vuoden ja alle puolet (46,5 %) oli työskennellyt projektissa, jonka kesto oli alle kolme kuukautta. Kyselyssä tiedusteltiin myös projektien kokoluokkaa henkilömäärällä mitattaessa. Vastaaja sai syöttää vapaaseen kenttään henkilömäärän, joka vastasi suurinta projektia, jossa oli ollut mukana. Vastauksia tuli välillä 2-1000 henkilöä, joten vastaukset luokiteltiin jälkikäteen seuraavasti: alle 10 henkilöä, 10 - 50 henkilöä, 51 - 100 henkilöä, 101 - 500 henkilöä ja yli 500 henkilöä. Suuri osa (62,8 %) vastaajista oli ollut osallisena projektiin, jonka henkilömäärä oli 10 - 50 välillä. Alle 10 henkeä työllistävissä projekteissa oli osallisena 9,3 % vastaajista ja yli 500 henkilön projekteissa ainoastaan yksi vastaaja, kuten kuviossa 8 käy ilmi.

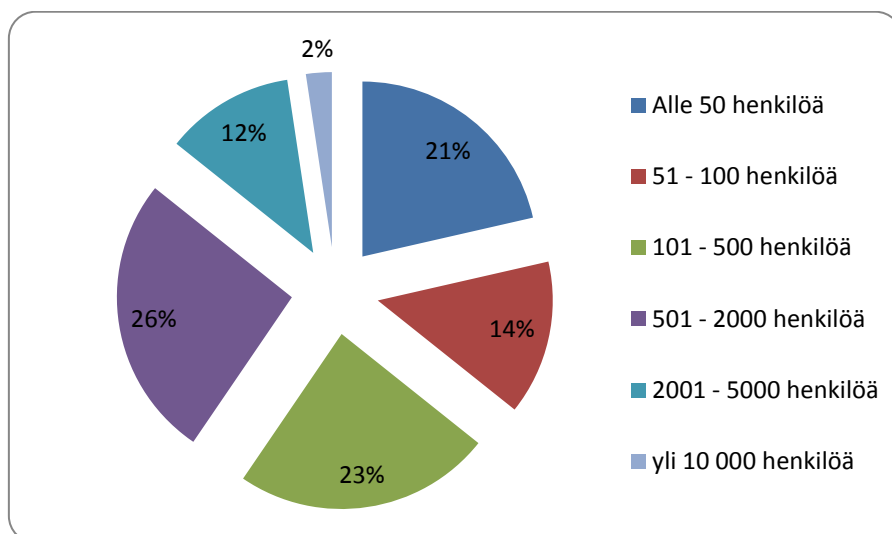


KUVIO 8 Projektien kokoluokat



Ensisijaiseksi työtehtäväkseen projektipäällikön ilmoitti vastaajista noin kolmasosa (34,9 %). Projektipäällikön lisäksi vastausvaihtoehtoina olivat projekti-koordinaattori, projektiryhmän jäsen ja vapaa vastauskenttä. Lähes puolet (46,5 %) täyttivät tehtävänsä vapaaseen kenttään. Vapaaseen kenttään tuli 20 vastausta, joista yhdeksän ensisijaista tehtävää olivat esimies/päällikkö tyyppisiä tehtäviä, kuten järjestelmäpäällikkö, laatu- ja senior manager. Ohjausryhmässä työskenteleviä oli kolme ja tällä hetkellä projektittomia myös kolme.

Vastaajien työskentelemissä yrityksissä tiedusteltiin yrityksen kokoa henkilömäärässä ja liikevaihdossa. Lisäksi tiedusteltiin yrityksen päätoimialaa ja sitä minkä tyyppisiä projekteja yrityksessä pääsääntöisesti toteutetaan. Valtaosa vastaajista ei osannut kertoa yrityksensä liikevaihtoa, mutta yritykset olivat kooltaan henkilömäärässä mitattuna pääasiassa 101 - 2000 kokoluokassa, kuten kuviossa 9 käy ilmi. Ristiintaulukoinneissa yritysten kokoluokat on typistetty luokkiin alle 500 henkilöä ja yli 500 henkilöä työllistävät yritykset. Kysymyksen asettelussa olisi tullut miettiä tarkemmin valmiit skaalat niin, että pk-yrityksen ja suuryrityksen raja olisi tullut selkeämmin esille. Pk-yrityksiksi lasketaan yritykset, jotka työllistävät alle 250 henkilöä (Tilastokeskus, 2014).



KUVIO 9 Yritysten kokoluokat

Noin kolmasosa yrityksistä toimi ICT-alalla (32,56 %), moni toimi myös konsultointipalvelujen parissa (20,93 %) sekä rahoitus- ja vakuutusalaalla (18,6 %). Vaihtoehtona oli myös vapaa vastauskenttä, johon tuli 12 vastausta. Kolme vastausta pystyttiin sijoittamaan valmiisiin vastausvaihtoehtoihin. Valtaosa vapaata kenttää hyödyntäneistä olivat kaupan alalla (6,98 %) ja media-alalla (9,3 %).

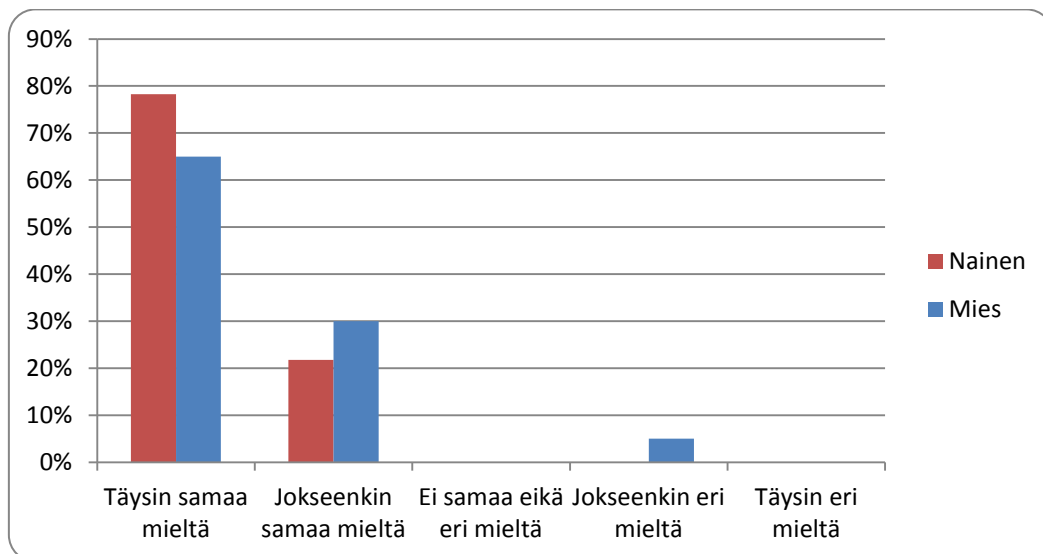
## 5.2 Viestinnän merkitys projektin onnistumisessa

Kyselyn toisessa osiossa pyrittiin selvittämään, kuinka tärkeänä vastaajat kokivat viestinnän projektin onnistumisen osatekijänä. Toisen osion ensimmäisenä kysymyksenä tiedusteltiin vastaajan mielipidettä väittämän ”viestintä vaikuttaa merkittävästi projektin onnistumiseen” avulla. Väittämässä hyödynnettiin viisi portaista Likert-asteikkoa, jonka vastausvaihtoehdot olivat täysin samaa mieltä (1), jokseenkin samaa mieltä (2), ei samaa eikä eri mieltä (3), jokseenkin eri mieltä (4) ja täysin eri mieltä (5). Tämän lisäksi, asteikon päädyssä oli ”en osaa sanoa”-vaihtoehto, jota ei käsitelty, vaan kohdeltiin tyhjänä vastauksena (0). Lähes kaikki vastaajista (97,67 %) olivat täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Ainoastaan yksi vastaaja valitsi jokseenkin eri mieltä vaihtoehdon (taulukko 1).

TAULUKKO 1 Viestintä vaikuttaa merkittävästi projektin onnistumiseen...

Täysin samaa mieltä (1)		Jokseenkin samaa mieltä (2)		Ei samaa eikä eri mieltä (3)		Jokseenkin eri mieltä (4)		Täysin eri mieltä (5)	
Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%
31x	72,09	11x	25,58	-	-	1x	2,33	-	-

Vastaukset ristiintaulukoitiin muuttujan sukupuoli kanssa, mahdollisen sukupuolten välisen mielipide-eron selvittämiseksi. Ristiintaulukoinnissa voi huomata (kuvio 10), että naiset ovat vahvemmin samaa mieltä väittämän kanssa, mutta ero ei kuitenkaan ole tilastollisesti merkitsevä.



KUVIO 10 Viestinnän merkitys projektin onnistumiseen sukupuolittain

Toisen osion toisena kysymyksenä esitettiin yhdeksän väittämän sarja. Jokainen väittämä sisälsi projektinhallinnan osa-alueen ja väittämän, että kyseinen osa-alue vaikuttaa merkittävästi projektin onnistumiseen. Osa-alueet ovat MBOKin (PMI, 2008) mukaiset projektinhallinnan tietämysalueet. Vastausasteikko oli sama kuin edellisessä kysymyksessä. Tuloksista selvisi, että projektin onnistumisen kannalta kaksi tärkeintä osa-aluetta olivat vastaajien mielestä projektin laajuuden ja viestinnän hallinta. Kaikki vastaajat olivat täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä, että projektin laajuuden hallinta vaikuttaa merkittävästi projektin onnistumiseen. Lähes kaikki vastaajat (95,34 %) olivat täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä, että projektin viestinnän hallinta vaikuttaa merkittävästi projektin onnistumiseen. Eniten hajontaa aiheuttivat väittämät, jotka liittyivät projektin kustannusten ja hankintojen hallintaan, joka on mielenkiintoista, koska kustannusta pidetään usein yhtenä projektin onnistumisen mittapuista. Valtaosa vastauksista asettui kuitenkin asteikon positiiviselle puolelle, joten kaikkia osa-alueita pidetään jokseenkin tärkeänä projektin onnistumisen kannalta (taulukko 2).

TAULUKKO 2 Projektinhallinnan osa-alue vaikuttaa merkittävästi projektin onnistumiseen.

	Täysin samaa mieltä (1)		Jokseenkin samaa mieltä (2)		Ei samaa eikä eri mieltä (3)		Jokseenkin eri mieltä (4)		Täysin eri mieltä (5)		En osaa sanoa (0)
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	
Projektin integraation hallinta v...	25x	58,14	13x	30,23	2x	4,65	-	-	-	-	3x
Projektin laajuuden hallinta vai...	26x	60,47	17x	39,53	-	-	-	-	-	-	-
Projektin ajankäytön hallinta va...	21x	48,84	20x	46,51	1x	2,33	1x	2,33	-	-	-
Projektin kustannusten hallinta ...	12x	27,91	20x	46,51	8x	18,60	3x	6,98	-	-	-
Projektin laadun hallinta vaikutt...	18x	41,86	21x	48,84	4x	9,30	-	-	-	-	-
Projektin henkilöstön hallinta va...	22x	51,16	17x	39,53	3x	6,98	-	-	1x	2,33	-
Projektin viestinnän hallinta vai...	24x	55,81	17x	39,53	2x	4,65	-	-	-	-	-
Projektin riskien hallinta vaikutt...	17x	39,53	22x	51,16	2x	4,65	2x	4,65	-	-	-
Projektin hankintojen hallinta v...	8x	18,60	18x	41,86	11x	25,58	3x	6,98	-	-	3x

### 5.3 Sidosryhmäanalyysi

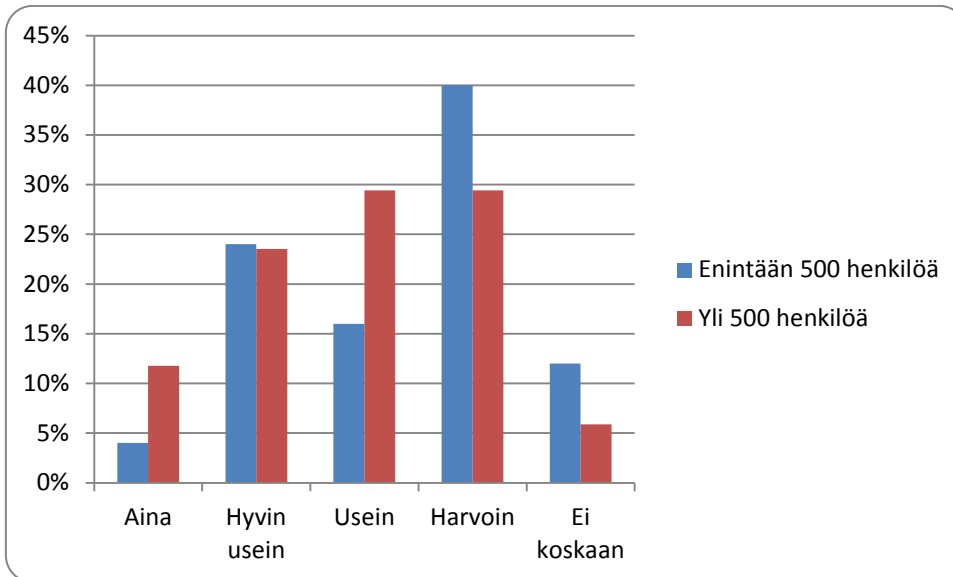
Kyselyn kolmannella osiolla pyrittiin selvittämään hyödynnetäänkö sidosryhmäanalyysiä vastaajien projekteissa ja mitä mieltä vastaajat ovat sidosryhmäanalyysin hyödyistä. Sidosryhmäanalyysin tekemistä ja hyödyntämistä käsitellään useissa projektinhallintaan liittyvissä kirjoissa ja oppaissa (mm. PMI, 2008; Schwalbe, 2000), jonka lisäksi se kuuluu organisaatioviestinnän perustyökaluihin (Juholin, 2011). Osa projektinhallintakirjallisuudesta lukee sidosryhmien hallintaan liittyvät prosessit viestinnän hallinnan sisällöksi, mutta osassa sidosryhmien hallinta on omana osaamisalueenaan. Joka tapauksessa sidosryhmäanalyysi on oleellinen osa viestinnän suunnittelua.

Kolmannen osion ensimmäisenä kysymyksenä tiedusteltiin kuinka usein vastaajien projekteissa tehdään sidosryhmäanalyysi. Vastaajat valitsivat sopivimman vaihtoehdon viisiportaiselta järjestysasteikolta, jonka vaihtoehdot olivat: aina, hyvin usein, usein, harvoin, ei koskaan. Tämän lisäksi oli ”en osaa sanoa” -vaihtoehto, joka käsiteltiin tyhjänä vastauksena. Valtaosassa vastaajien projekteista sidosryhmäanalyysi tehtiin vain harvoin (34,88 %). Asteikon positiiviseen päähän (aina, hyvin usein, usein) sijoittui kuitenkin 51,17 % vastauksista ja negatiiviseen päähän (harvoin, ei koskaan) 44,18 % vastauksista. Vastauksen perusteella vaikuttasi siis siltä, että sidosryhmäanalyysi tehdään ja jää tekemättä lähes yhtä usein (taulukko 3).

TAULUKKO 3 Sidosryhmäanalyysi tehdään projekteissa...

	Aina (1)		Hyvin Usein (2)		Usein (3)		Harvoin (4)		Ei koskaan (5)		En osaa sanoa (0)
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ
.	3x	6,98	10x	23,26	9x	20,93	15x	34,88	4x	9,30	2x

Ensimmäisen kysymyksen vastaukset ristiintaulukoitiin muuttujan yrityksen koko kanssa, jotta mahdolliset erot pk-yritysten ja suuryritysten välillä tulisivat esille. Kuviossa 11 käy ilmi, että yli puolet pienempien yritysten vastauksista taipui ”harvoin” tai ”ei koskaan” -vaihtoehtojen puoleen. Suurempien yritysten vastauksista yli puolet taipui taas ”usein” ja ”hyvin usein” -vaihtoehtojen puoleen. Ero pienempien ja suurempien yritysten välillä ei ollut kuitenkaan tilastollisesti merkitsevä.



KUVIO 11 Sidosryhmäanalyysi ja yrityksen kokoluokka

Kolmannen osion toisena kysymyksenä oli neljän sidosryhmäanalyysiin liittyvän väittämän sarja. Väittämät olivat: sidosryhmäanalyysi vaikuttaa viestinnän suunnitteluun, päätöksentekoon, viestintätapojen valintaan ja viestintävälineiden valintaan. Vastaajat valitsivat vaihtoehdot viisiportaiselta Likert-asteikolta, jonka vaihtoehdot olivat samat kuin kyselyn toisessa osiossa. Lähes kaikki vastaajat (90,7 %) olivat täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä, että sidosryhmäanalyysi vaikuttaa viestinnän suunnitteluun. Suuri osa (88,37 %) oli myös täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että sidosryhmäanalyysi vaikuttaa sidosryhmien viestintätapojen valintaan. Eniten hajontaa vastausvaihtoehtojen välillä ilmeni väittämän ”sidosryhmäanalyysi vaikuttaa viestintävälineiden valintaan” kohdalla. Kaikkien väittämien kohdalla vastauksen sijoittuivat kuitenkin pääasiassa asteikon positiiviselle puolelle, eikä kukaan ollut minkään väittämän kohdalla täysin eri mieltä. Vaikuttaisi siltä, että sidosryhmäanalyysin hyöty näiden prosessien edesauttajana tiedostetaan vastaajien keskuudessa.

## 5.4 Viestinnän suunnittelu

Kyselyn neljännessä osiossa oli kolme kysymystä, jotka koskivat viestinnän suunnittelua, erityisesti viestintäsuunnitelman tekoa ja vastaajien kokemusta kirjallisen viestintäsuunnitelman hyödyistä.

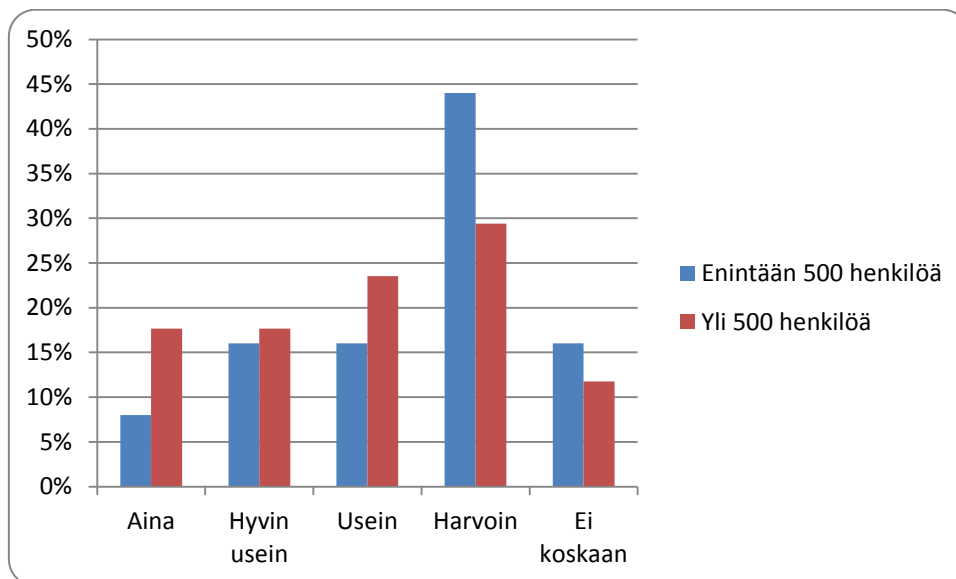
Ensimmäisenä kysymyksenä tiedusteltiin kuinka usein vastaajien projekteissa luodaan kirjallinen viestintäsuunnitelma. Vastaajat valitsivat sopivimman vaihtoehdon viisiportaiselta järjestysasteikolta, jonka vaihtoehdot olivat: aina, hyvin usein, usein, harvoin, ei koskaan. Tämän lisäksi oli ”en osaa sanoa” -vaihtoehto, joka käsiteltiin tyhjänä vastauksena. Vastauksista selvisi, että suurimmassa osassa (37,21 %) vastaajien projekteista viestintäsuunnitelma tehdään

vain harvoin. Ainoastaan reilu kymmenes (11,63 %) ilmoitti, että viestintäsuunnitelma tehdään aina. Kuten sidosryhmäanalyysin kohdalla, myös viestintäsuunnitelman kohdalla vastaukset jakautuivat kuitenkin aika tasaisesti asteikon positiiviselle (46,51 %) ja negatiiviselle puolelle (51,16 %), kuten taulukossa 4 käy ilmi.

TAULUKKO 4 Kuinka usein projekteissa luodaan viestintäsuunnitelma

	Aina (1)		Hyvin usein (2)		Usein (3)		Harvoin (4)		Ei koskaan (5)		En osaa sanoa (0)
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ
.	5x	11,63	7x	16,28	8x	18,60	16x	37,21	6x	13,95	1x

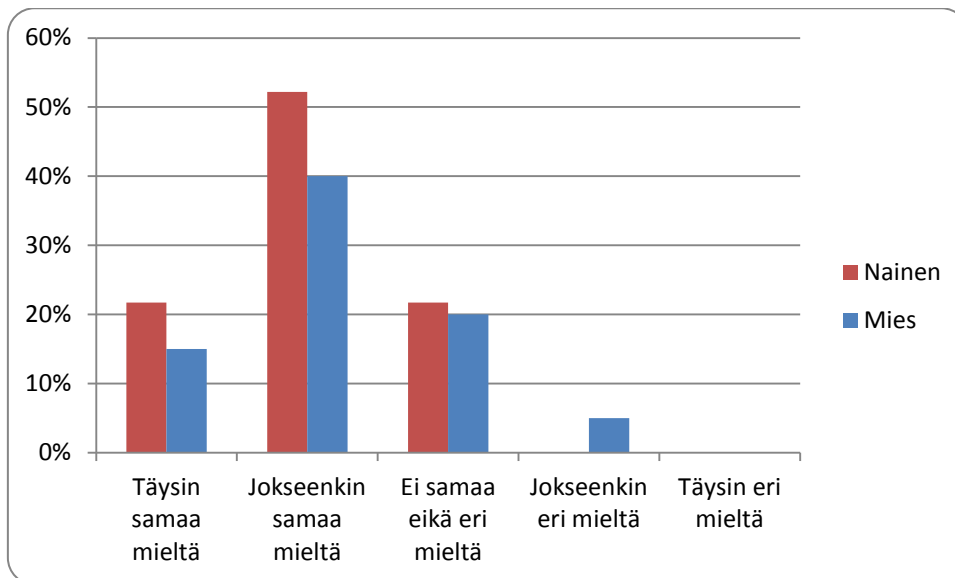
Ensimmäisen kysymyksen vastaukset ristiintaulukoitiin muuttujaan yrityksen kokoluokka kanssa, jotta mahdolliset erot pk-yritysten ja suuryritysten välillä tulisivat ilmi. Kuten kuviossa 12 käy ilmi, pienempien yritysten vastaukset kallistuvat voimakkaammin harvoin ja ei koskaan vaihtoehtojen puoleen. Ero yritysten kokoluokkien välillä ei kuitenkaan ollut tilastollisesti merkittävä.



KUVIO 12 Viestintäsuunnitelma ja yrityksen kokoluokka

Neljännän osion toisena kysymyksenä kartoitettiin vastaajien mielipidettä viestintäsuunnitelman aktiivisen hyödyntämisen roolista projektiviestinnän onnistumisessa. Yli puolet (65,11 %) oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että viestintäsuunnitelman aktiivinen hyödyntäminen auttaa projektiviestinnässä onnistumista. Viidesosa (20,93 %) ei ollut väittämän kanssa samaa eikä eri mieltä. Vastaukset myös ristiintaulukoitiin muuttujan sukupuoli kanssa, sukupuolten välisen mielipide-eron selvittämiseksi. Kuten kuviossa 13 käy ilmi, naiset olivat

väittämän kanssa vahvemmin samaa mieltä kuin miehet. Ero ei kuitenkaan ollut tilastollisesti merkittävä.



KUVIO 13 Viestintäsuunnitelman hyödyntäminen projektin onnistumisessa sukupuolittain

Kolmannella kysymyksellä pyrittiin selvittämään mitä mieltä vastaajat ovat niistä tavoista, joilla viestintäsuunnitelman olemassaolon oletetaan edesauttavan projektiviestinnässä onnistumista. Kysymys sisälsi viisi väittämää, jotka perustuvat asioihin, joita viestintäsuunnitelman tekemisellä tavoitellaan ja joihin sen tulisi ottaa kantaa (mm. Juholin, 2011; PMI, 2008). Vastaajat valitsivat vaihtoehdot viisiportaiselta Likert-asteikolta, jonka vaihtoehdot olivat samat kuin kyselyn toisessa osiossa. Väittämät olivat:

- sidosryhmät saavat tarvitsemansa tiedon oikeaan aikaan
- sidosryhmille lähetettävä tieto on heidän kannaltaan relevanttia
- sidosryhmille lähetettävä tieto on toivotussa muodossa
- on selvää kuka on viestintävastuussa kullekin sidosryhmälle
- toivottu viestintäkanava on kunkin sidosryhmän kohdalla tiedossa.

Valtaosa vastaajista oli kaikkien väittämien kohdalla jokseenkin samaa mieltä. Täysin samaa mieltä oli yli kolmasosa (37,21 %) siitä, että viestintäsuunnitelman olemassaolo auttaa projektiviestinnässä onnistumista, koska on selvää kuka on viestintävastuussa kullekin sidosryhmälle. Eniten hajontaa esiintyi "sidosryhmille lähetettävä tieto on heidän kannaltaan relevanttia" -väittämän kohdalla. Kukaan ei ollut väittämien kanssa täysin eri mieltä ja vastaukset painottuivat asteikon positiiviselle puolelle.

## 5.5 Tiedon jakaminen

Viidennessä osiossa oli kaksi kysymystä, joilla pyrittiin saamaan tietoa tiedon jakamiseen käytetyistä välineistä, sekä kartoittamaan vastaajien tyytyväisyyttä yrityksensä tarjoamiin resursseihin.

Ensimmäisenä kysyttiin kuinka usein vastaajat hyödyntävät listattuja tiedon jakamisen välineitä. Vastaajat valitsivat sopivimman vaihtoehdon kunkin välineen kohdalla neliportaiselta järjestysasteikolta, jonka vaihtoehdot olivat: päivittäin, viikoittain, kuukausittain ja en käytä tätä välinettä. Tässä kysymyksessä olisi ollut hyvä olla myös vapaa vastauskenttä. Eniten päivittäisessä käytössä olevat välineet olivat sähköposti (86,25 %), kasvokkaisviestintä (74,42 %), pikaviestimet (60,47 %) ja intranet/project database (53,49 %). Viikoittaisessa käytössä paperidokumentti (46,51 %), videoneuvottelu ja puhelin (molemmat 44,19 %) olivat käytetyimmät välineet. Kuukausitasolla käytetyimmiksi välineiksi nousivat myös videoneuvottelu (27,91 %) ja paperidokumentti (25,58 %). Lähes puolet vastaajista ei käyttänyt lainkaan projektinhallintaohjelmistoa (46,51 %). Noin viidesosa ei käyttänyt ollenkaan paperidokumentteja (18,6 %) tai videoneuvottelua (20,93 %), kuten taulukossa 5 käy ilmi.

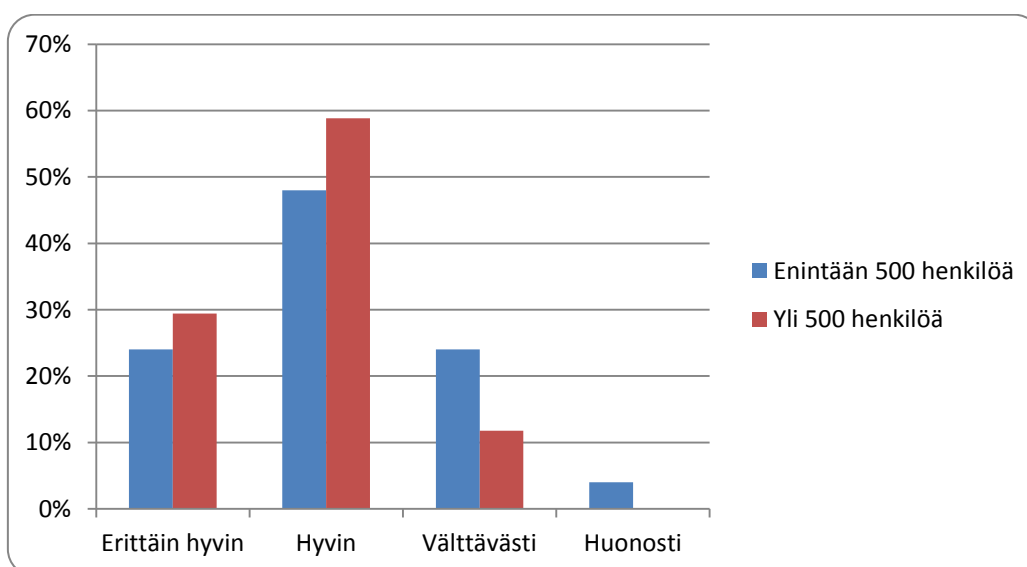
TAULUKKO 5 Käytän tiedon jakamisessa seuraavia välineitä...

	Päivittäin		Viikoittain		Kuukausittain		En käytä tätä välinettä	
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%
Kasvoikkaisviestintä	32x	74,42	9x	20,93	1x	2,33	1x	2,33
Sähköposti	37x	86,05	5x	11,63	-	-	1x	2,33
Pikaviestimet	26x	60,47	12x	27,91	3x	6,98	2x	4,65
Videoneuvottelu	3x	6,98	19x	44,19	12x	27,91	9x	20,93
Paperidokumentti	4x	9,30	20x	46,51	11x	25,58	8x	18,60
Puhelin	16x	37,21	19x	44,19	5x	11,63	3x	6,98
Intranet / Project Database	23x	53,49	10x	23,26	4x	9,30	6x	13,95
Project Management ohjelmisto	7x	16,28	9x	20,93	7x	16,28	20x	46,51

Viidennen osion toisessa kysymyksessä vastaajat saivat antaa mielipiteensä siitä, kuinka hyvin heidän yrityksensä resurssit (laitteistot, ohjelmistot, tilat) vastaavat tiedon jakamisen tarpeita. Vastaajat valitsivat sopivimman vaihtoehdon viisiportaiselta järjestysasteikolta, jonka vaihtoehdot olivat: erittäin hyvin, hyvin, välttävästi, huonosti, erittäin huonosti. Näiden vaihtoehtojen lisäksi vastaajat pystyivät valitsemaan "en osaa sanoa" -vaihtoehdon, joka käsiteltiin tyhjänä



vastauksena. Valtaosa vastaajista (76,74 %) oli sitä mieltä, että tarpeisiin vastattiin erittäin hyvin tai hyvin. Lähes viidesosa (18,60 %) koki, että tarpeisiin vastattiin välttävästi ja ainoastaan yksi vastaajista oli sitä mieltä, että tarpeisiin vastattiin huonosti. Kukaan ei kokenut, että tiedon jakamisen tarpeisiin vastattiin erittäin huonosti. Vastaukset ristiintaulukoitiin muuttujan yrityksen koko kanssa, jotta mahdolliset erot tyytyväisyydessä erikokoisissa yrityksissä tulisivat esiin. Kuten kuviossa 14 käy ilmi "välttävästi" ja "huonosti" -vaihtoehdot valinneista valtaosa työskentelee alle 500 henkilön yrityksissä. Ero ei kuitenkaan ole tilastollisesti merkittävä.



KUVIO 14 Tyytyväisyys resursseihin ja yrityksen kokoluokka

## 5.6 Edistymisraportointi

Kyselyn kuudes osa käsitteli edistymisraportointia ja se koostui kolmesta kysymyksestä. Osiossa pyrittiin selvittämään kuinka usein keskimäärin edistymisestä raportoidaan, kuka siitä on vastuussa ja minkä tyyppistä viestintää siinä hyödynnetään.

Kuudennen osion ensimmäisessä kysymyksessä tiedusteltiin kuinka usein vastaajien projekteissa useimmiten raportoidaan edistymisestä. Vastaajat valitsivat sopivimman vaihtoehdon viisiportaiselta järjestysasteikolta, jonka vaihtoehdot olivat: päivittäin, viikoittain, n. kahden viikon välein, kerran kuussa ja harvemmin. Tämän lisäksi vastaaja pystyi valitsemaan "en osaa sanoa" -vaihtoehdon, joka käsiteltiin tyhjänä vastauksena. Yli puolet (58,14 %) ilmoitti raportoivansa edistymisestä viikoittain ja lähes viidesosa (18,6 %) noin kahden viikon välein. Ainoastaan reilu kymmenes (11,68 %) ilmoitti raportoivansa vain kerran kuussa, kuten taulukossa 6 käy ilmi.

TAULUKKO 6 Edistymisraportointi

	Päivittäin		Viikoittain		n. Kahden viikon välein		Kerran kuussa		Harvemmin		En osaa sanoa
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(0)					
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ
.	3x	6,98	25x	58,14	8x	18,60	5x	11,63	1x	2,33	1x

Toisella kysymyksellä pyrittiin selvittämään, kuka on pääasiassa vastuussa raportoinnista. Projektinhallintakirjallisuus ja oppaat (mm. PMI, 2008) listaavat raportoinnin yleensä projektipäällikön vastuualueeksi. Vastausvaihtoehtoina olivat projektipäällikkö ja vapaa vastauskenttä (joku muu, kuka?). Lähes kaikki (88,4 %) vastasivat projektipäällikön olevan vastuussa edistymisen raportoinnista. Kymmenes (11,6 %) käytti vapaata kenttää, jossa kerrottiin vastuun kuuluvan mm. kehitystiimeille, tiimin vetäjälle ja koordinaattorille.

Kolmannessa kysymyksessä tiedusteltiin minkä tyyppistä viestintää edistymisraportoinnissa on tapana käyttää. Vaihtoehtoja oli kolme: interaktiivinen viestintä, push-tyyppinen viestintä ja pull-tyyppinen viestintä (PMI, 2008, 256). Vaihtoehtojen merkitykset oli lyhyesti avattu vastaajille kysymyksessä ja vastaajat saivat valita yhden tai useamman vaihtoehdon. Suuri osa vastaajista (79,1 %) käytti interaktiivista viestintää raportoinnissa, myös push- (62,8 %) ja pull-tyyppistä viestintää (48,8 %) käytettiin paljon. Lähes kolmasosa (30,23 %) vastaajista käytti kaikkea kolmea viestintätyyppiä tai vähintään kahta kolmesta (30,23 %) raportoidessaan edistymisestä. Tässä kysymyksessä olisi ollut tarkoituksenmukaisempaa kysyä pääasiallista viestintätapaa ja rajoittaa vaihtoehdot vain yhteen.

## 5.7 Viestinnän esteet

Kyselyn seitsemäs osio käsitteli viestinnässä esiintyviä ongelmia eli viestinnän esteitä. Osio sisälsi kolme kysymystä, joista viimeinen oli täysin avoin kysymys ja joka tullaan muista kysymyksistä poiketen analysoimaan kvalitatiivisin keinoin.

Ensimmäinen kysymys sisälsi väittämän ”projektiviestinnässä esiintyvät ongelmat johtuvat mielestäni seuraavista asioista...”, jonka alle oli listattu kahdeksan kirjallisuudessa ja aiemmissa tutkimuksissa esiintyvää projektiviestintään liittyvää viestinnän estettä. Vastaajat pystyivät myös itse lisäämään listaan esteitä, jota varten alimpana oli vapaa vastauskenttä. Jokaisen esteen kohdalla oli viisiportainen Likert-asteikko, jonka vastausvaihtoehdot olivat samat kuin kyselyn toisessa osiossa. Tämän lisäksi vastaaja pystyi valitsemaan ”en osaa sanoa” -vaihtoehdon, joka käsiteltiin tyhjänä vastauksena. Listatut viestinnän esteet olivat:

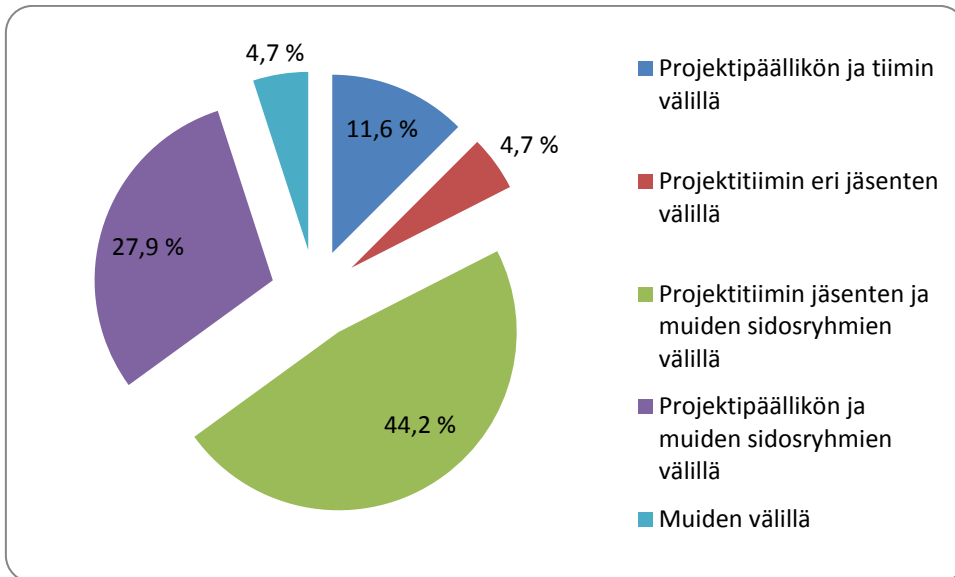
- luottamuksen puute
- haluttomuus jakaa tietoa
- viestintäsuunnitelman puuttuminen
- yhteisen kielen puuttuminen liiketoimintayksikön ja IT-yksikön välillä
- yhteisen kielen puuttuminen asiakkaan ja projektitiimin välillä
- näkemyserot prioriteeteissa
- puutteelliset viestintätaidot
- viestintäkanavien valinta.

Yhteinen kieli oli erikseen määritelty kysymyksen info-kentässä. Vapaaseen kenttään oli tullut 12 vastausta, joista kaksi oli tyhjiä. Osa vastaajista ei ollut selvästikään ymmärtänyt, että lisäkentän voi jättää tyhjäksi ja antaa mielipiteensä vain jo valmiiksi listatuista asioista. Tämä olisi tullut huomioida kysymyksen asettelussa. Avoimeen kenttään tuli kuitenkin myös tarkoituksenmukaisia vastauksia, kuten: kiire, puutteellinen sidosryhmäanalyysi, tekniset yhteensopimattomuudet yritysten välillä ja liika viestintä. Lähes kolmasosa (30,23 %) oli täysin samaa mieltä, että projektiviestinnässä esiintyvät ongelmat johtuvat puutteellisista viestintätaidoista, jokseenkin samaa mieltä tästä oli puolet (51,16 %). Valtaosa (72,09 %) oli myös täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että näkemyserot prioriteeteissa aiheuttavat ongelmia projektiviestinnässä. Yli puolet oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että viestintäsuunnitelman puuttuminen (58,14 %) ja yhteisen kielen puuttuminen liiketoimintayksikön ja IT-yksikön välillä (58,14 %) aiheuttavat ongelmia projektiviestinnässä. Reilu kolmasosa oli jokseenkin tai täysin erimieltä, että luottamuksen puute (34,89 %) ja haluttomuus jakaa tietoa (34,88 %) aiheuttaisivat ongelmia projektiviestinnässä.

Seitsemännen osion toisessa kysymyksessä tiedusteltiin vastaajien näkemystä siitä, keiden sidosryhmien välillä esiintyy eniten viestintään liittyviä ongelmia. Valmiita vastausvaihtoehtoja oli viisi, joiden lisäksi vastaajan oli mahdollisuus valita vapaa vastauskenttä. Vapaaseen kenttään tuli kaksi vastausta, jotka olivat projektipäällikön ja hankkeen omistajan välillä sekä liiketoimintajohdon ja asiantuntijoiden välillä. Valmiit vastausvaihtoehdot olivat:

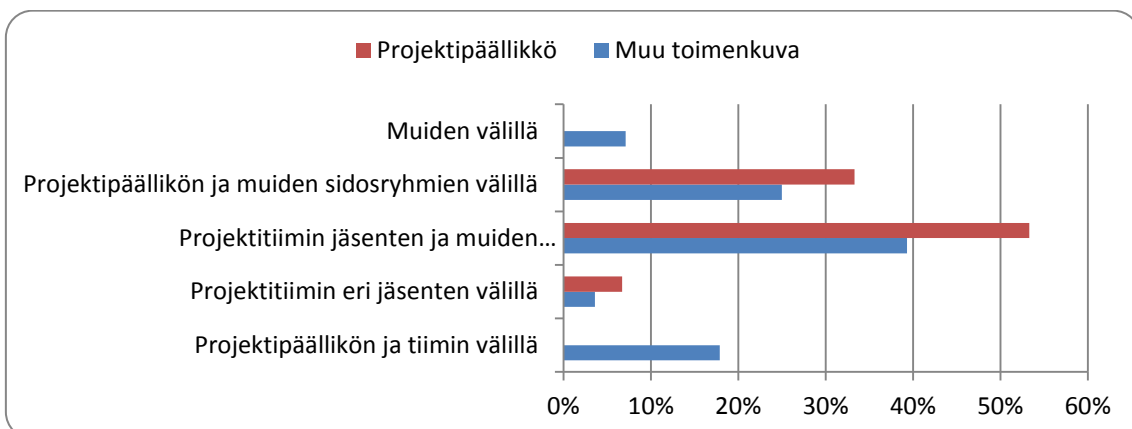
- projektipäällikön ja tiimin välillä
- projektitiimin eri jäsenten välillä
- projektitiimin jäsenten ja muiden sidosryhmien välillä
- projektipäällikön ja muiden sidosryhmien välillä
- en osaa sanoa.

Vastaajista lähes puolet (44,2 %) oli sitä mieltä, että eniten ongelmia esiintyy projektitiimin jäsenten ja muiden sidosryhmien välillä. Lähes kolmasosa oli sitä mieltä, että ongelmia esiintyy eniten projektipäällikön ja muiden sidosryhmien välillä (kuvio 15).



KUVIO 15 Eniten viestintään liittyviä ongelmia esiintyy

Vastaukset ristiintaulukoitiin muuttujan ensisijainen tehtävä kanssa. Ristiintaulukointia varten tehtävät jaettiin rooleiksi: projektipäällikkö ja muut toimenkuvat. Jako tehtiin, koska haluttiin selvittää eroako nimenomaan projektipäällikön mielipide muissa toimenkuvissa työskentelevien kanssa. Kuten kuviossa 16 käy ilmi projektipäälliköiden mielipiteet jakautuvat muita vahvemmin vaihtoehtoihin: projektitiimin jäsenten ja muiden sidosryhmien välillä sekä projektipäällikön ja muiden sidosryhmien välillä. Yksikään projektipäällikkö ei ollut sitä mieltä, että ongelmia esiintyisi eniten projektipäällikön ja tiimin välillä.



KUVIO 16 Viestinnän ongelmat toimenkuvittain

Kolmas kysymys oli täydentävä kysymys edelliseen kysymykseen. Avoimen kentän avulla pyrittiin saamaan lisätietoa siitä, mistä vastaajat uskovat edellä mainittujen sidosryhmien välisten viestintäongelmien johtuvan ja mitkä asiat helpottaisivat viestintää näiden ryhmien välillä. Tämä kysymys oli koko kyselyn ainut, johon ei ollut pakko vastata päästäkseen eteenpäin. Vastauksia tuli tästä huolimatta 26 kappaletta. Vastauksista pyrittiin hahmottamaan keskeisiä

aihepiirejä, jotka toistuvat vastauksissa. Vastauksissa oli hahmotettavissa seuraavat teemat: ei viestitä riittävästi, viestitään liikaa, ajanpuute, projektipäällikön ammattitaito (erit. tekninen osaaminen), johdon tuki, ei yhteistä kieltä liiketoimintayksikön ja IT-yksikön välillä sekä viestintävastuiden määrittely.

Vastauksissa nousi vahvasti esiin, että viestintää ei ole riittävästi ja että usein oletetaan kaikkien sidosryhmien olevan riittävän tietoisia projektiin liittyvistä asioista. Viestintää voi olla myös liikaa, jolloin se muuttuu tehottomaksi.

Projektipäällikkö viestii liian vähän sekä tiimin että tilaajan suuntaan - liian paljon olettamuksia... [V8]

...Kun projektin alussa kommunikointia on suhteellisen vähän, myös sitoutuminen projektiin ja yhteisen ymmärryksen saavuttaminen kärsii. [V19]

Melko usein "kuvitellaan" kaikkien tietävän projektin tilanteesta. Projektista kauimpana olevat eivät kuitenkaan aina itse omaehtoisesti etsi tietoa, vaan heille tulee viestiä asioista riittävän usein ja oikea-aikaisesti. Viestinnässäkin toisto on tarpeen; ei kannata ajatella, että johan se asia on kerrottu... [V26]

...Turha viestintä heikentää merkittävästi projektin onnistumista. Tyypillistä on että projektipäällikkö kutsuu palavereihin lähes kaikki projektiin osallistuvat. Informaatio ähky on tarpeeton ja tehoton. [V40]

...Välillä tuntuu, että viestitään liikaa, mutta ei relevanteista asioista, välillä sen vuoksi tuntuu, että ei oikeasti saa sitä tietoa mitä tarvitsee. Valtavasta informaatiotulvasta on opittava suodattamaan se oikea, joka koskee juuri omaa projektia. [V30]

Toinen vahvasti esiin noussut tema liittyi projektipäällikön ammattitaitoon. Ammattitaitoa korostettiin yleisellä tasolla, mutta sen lisäksi erityisesti projektipäällikön tekninen osaaminen ja muutostenhallinta nousivat esiin.

Viestintä helpottuisi, jos projektipäällikön tekninen tietämys olisi parempi. [V2]

Projektipäälliköllä ei ole riittävästi teknistä osaamista, että hän ymmärtäisi projektissa olevien toteuttajien haasteita... [V21]

Usein asiakkaan projektipäällikkö on ns. portinvartija, joka suodattaa viestit sidosryhmille. Liiketoimintahyödyt voivat jäädä saavuttamatta, jos seurataan vain budjetia ja resurssien kulumista. Muutoshallinta on se varsinainen taitolaji eli miten liiketoiminnan (muuttuneet) tarpeet kulkevat asiakkaalta tekijätiimille, jos ja kun välissä on kaksi projektipäällikköä. [V7]

Useimmat ongelmat liittyvät epäselvään tai väärin ymmärrettyyn toimituslaajuuteen; molemmin puolin [...] Toimituslaajuuden selventäminen ja kertaaminen, sen kirjaaminen yhteisesti projektin edetessä ja ymmärryksen syventyessä, sekä erityisesti selkeä muutostenhallinta edesauttavat näiden ongelmien pienentämisessä. [V18]

Kolmas vahva tema oli viestintäsuunnitelmaan liittyvät asiat, erityisesti viestintävastuiden määrittely.

Tarkka viestintäsuunnitelma ja sen noudattaminen... [V40]

...Viestintäsuunnitelma luodaan liian harvaksi. Projektipäällikkö ei noudata eikä vaadi noudatettavan viestintäsuunnitelmaa. [V8]

... viestintäsuunnitelma, selkeä vastuu viestinnästä. [V28]

Vastuiden selkeät määrittelyt ja niiden noudattaminen... [V37]

Viestintäongelmat johtuvat joissain tapauksissa siitä, ettei talon sisältä löydy riittävästi tukea projektille tai siitä, että liiketoimintayksikkö ja IT-yksikkö eivät niin sanotusti puhu samaa kieltä.

Väitän, että asioihin ei haluta paneutua riittävästi. Halutaan, että kaikki on pureskeltu 20 sekunnin briketteihin, ja jos asian käsittely kestää sitä pidempään, herpaantuu kuulijan/vastaanottajan keskittymiskyky. Herpaantuu tai asia lakkaa kiinnostamasta, koska sitä ei saada ydinasioita tiivistettyä riittävän lyhyeksi paketiksi. Tuon maagisen 20 sekunnin jälkeen on turha puskea mitään informaatiota, sillä se ei mene enää perille. Tämä ongelma on ennen kaikkea liiketoimintayksiköiden sisäinen ongelma. Muiden sidosryhmien ja asiakkaan välillä vastaava aika on huomattavasti pidempi. Projekti tarvitsee oman talon tuen onnistuakseen, ja tämän hetken tuntuma on, että tuen saadakseen projektin pitää kriisiytyä tai olla taloudellisesti niin kannattava, että sille annettavasta tuesta halutaan kilpailla [...] Sitoutuminen pitkäkestoiseen toimintaan on avainsana. Silloin eivät yhden tai kahden kvartaalin tulokset vaikuta kommunikointiin, vaan projekteissa päästään keskustelemaan siitä, mikä on pitkällä aikajänteellä kaikkien edun mukaista. [V13]

Erilaiset tavoitteet ohjelman käyttäjillä vrs. ohjelman "maksajan" välillä (eri henkilöt samassa organisaatiossa). Projektitiimi keskustelee ohjelman käyttäjien ja määrittelijöiden kanssa eri termeillä ja ehkä saadaan konsensus aikaan mitä tehdään. Projektin loppupuolella projektin tilaaja eli "laskun maksava johtaja" alkaa vaatimaan muutoksia aikaisempiin määrityksiin ("en minä tätä tarkoittanut vaan tuota toista")... [V32]

Tärkeää on riittävä osaaminen ja ymmärrys IT:stä myös liiketoiminnan puolella. Keskinäinen luottamus ja arvostus esim. liiketoiminnan ja IT:n välillä on tärkeää. Liiketoiminnalle on viestittävä myös keskeneräisistä tai hankalista asioista riittävästi. Liiketoiminnan on pysyttävä paremmin sietämänä epävarmuutta ja, että on useita eri ratkaisuvaihtoehtoja. Olisi myös ymmärrettävä paremmin mistä IT-kustannukset rakentuvat eli pieni muutoskin tuo kustannuksia, kun ympäristöt ovat monimutkaisia. IT:llä voidaan tehdä nykypäivänä hämmästyttäviä asioita. Myyjät myyvät upeasti mielikuvia ja odotukset kasvavat. Liiketoiminta saa hyviä ideoita, mutta usein hintalappu onkin liian suuri. IT:n pitäisi myös paremmin avata IT-kulujen muodostumista ja viestiä niistä, jotta liiketoiminta ymmärtäisi paremmin mikä on kallista ja mikä halpaa. IT ei ole koskaan itseisarvo sitä tehdään vain ja ainoastaan, jotta mahdollistetaan liiketoimintaa ja yrityksen toimintoja. Tämä pitäisi pystyä viestimään ja ymmärtämään liiketoiminnan ja IT:n puolella, jotta yhteistyö olisi luottamuksellista, arvostavaa ja kaikki osapuolet toisivat mukaan oman ammattitaitonsa ja kokemuksensa. [V25]

Ajanpuute ja siitä seuraavat ongelmat viestinnässä tulivat myös esiin.

Usein asiakkaan puolella projektitöitä tehdään muiden töiden ohella. Tällöin ei jää riittävästi aikaa perehtyä projektiin, saati aikaa tehdä töitä projektille. Olen törmännyt usein asiakasprojekteissa jopa siihen, että asiakkaan edustajat eivät ole ehtineet edes projektisuunnitelmaa lukemaan läpi. Jos projektisuunnitelman sisältöä ei tunneta, ei voi olla tiedossa, mikä on projektin tavoite ja lopputulokset... [V7]

Ajanpuute, motivaatio. [V27]

## 5.8 Yhteenveto

Luvussa esiteltiin tutkielman empiirisen osion tulokset. Ensin käsiteltiin vastaajien ja heidän yritystensä taustatiedot. Tämän jälkeen siirryttiin tutkimusmallin mukaisiin osioihin, joita olivat viestinnän merkitys, projektiviestinnän hallinnan prosessit ja viestinnän esteet. Projektiviestinnän hallinnan prosessit oli jaettu neljään osaan, jotka olivat: sidosryhmäanalyysi, viestinnän suunnittelu, tiedon jakaminen ja edistymisraportointi.

## 6 POHDINTA

Tässä luvussa esitetään tiivistetysti tutkielman tulokset sekä vastataan tutkimuskysymyksiin ja tehdään niistä johtopäätöksiä. Luvun lopussa arvioidaan tutkimuksen onnistumista ja luotettavuutta.

### 6.1 Tulokset ja johtopäätökset

Tutkielman empiirisen osion ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli, millainen merkitys viestinnällä koetaan olevan projektin onnistumisen kannalta? Tähän kysymykseen pyrittiin saamaan vastausta kyselyn toisessa osiossa kahdella kysymyksellä, joissa kartoitettiin vastaajien asennoitumista yleisesti viestintää kohtaan projektin onnistumisen osatekijänä sekä viestinnän hallinnan tietämysalueen tärkeyteen projektinhallinnan osa-alueena.

Kuten tuloksista käy ilmi sekä viestintää, että viestinnän hallinnan tietämysaluetta pidetään tärkeänä projektin onnistumisen osatekijänä. Viestinnän merkitystä projektin onnistumisessa pidettiin naisten ja miesten keskuudessa yhtä tärkeänä, koska tilastollista merkittävyyttä mielipide-eroilla ei ollut. Viestinnän hallinnan merkitsevyys suhteessa muihin projektinhallinnan tietämysalueisiin ei ole suuri vaikka se nousi kahden merkittävimpänä pidetyn tietämysalueen joukkoon laajuuden hallinnan kanssa, koska valtaosaa tietämysalueista pidettiin merkittävinä projektin onnistumisen osatekijöinä.

Tulokset eivät ole yllättäviä ja ne tukevat aiemmin tehtyä tutkimusta (mm. Carvalho, 2008). Viestinnän merkitys ja sen arvostaminen on lisääntynyt vuosiensa mittaan ja sitä hyvin harvoin pidetään triviaalina tekijänä. Viestinnän hyötyjen konkreettinen mittaaminen on kuitenkin vaikeaa ja aikataulujen painaessa päälle on helppo tinkiä siitä alueesta, mikä ei näy mittareissa ja raporteissa riippumatta sen tärkeydestä.

Toisena empiirisen osion tutkimuskysymyksenä oli, mitä ja miten projektiviestinnän hallinnan prosesseja hyödynnetään? Tähän kysymykseen pyrittiin saamaan vastauksia kyselyn osioilla 3-6, jotka koskivat sidosryhmäanalyysiä,



viestinnän suunnittelua, tiedon jakamista ja edistymisraportointia. Vastauksien perusteella vaikuttaisi siltä, että kaikkia näihin osa-alueisiin liittyviä esitettyjä prosesseja hyödynnetään joissain määrin, mutta esimerkiksi sidosryhmäanalyysi ja viestintäsuunnitelma jäävät hyvin usein tekemättä vaikka niiden merkitys ja hyödyt onnistuneen projektiviestinnän kannalta tiedostetaan vastaajien keskuudessa. Yrityksen koolla ei ollut merkitystä sidosryhmäanalyysin eikä viestintäsuunnitelman osalta. Yrityksen koolla ei myöskään ollut merkitystä kun vastaajilta kysyttiin kuinka tyytyväisiä he olivat yrityksensä tarjoamiin tiedon jakamisen mahdollisuuksiin. Tietoa jaettiin pääasiassa kasvokkaisviestinnän ja sähköpostin välityksellä. Myös paperidokumentteja käytetään edelleen paljon. Tuloksista käy ilmi, että edistymisestä raportoidaan pääasiassa viikoittain ja raportoinnista vastaa projektipäällikkö, joka on pääasiallinen vastuuhenkilö myös projektinhallintakirjallisuudessa (mm. Kerzner, 2009 & PMI, 2008). Vastaajat käyttävät edistymisenraportoinnissa paljon interaktiivista viestintää, vaikka PMBOK (PMI, 2008) ohjeistaa push -tyyppisen viestinnän olevan useimmiten riittävä keino edistymisen raportoinnissa.

Sytä, miksi näitä prosesseja ja työkaluja ei hyödynnetä, on varmasti monia. Tässä tutkielmassa ei otettu kantaa muun muassa projektien kokoon suhteessa näiden prosessien ja työkalujen käyttöön. Projektin koon myötä hallinnan työkalujen tarve ja merkitys kasvaa. Pienissä projekteissa merkitys ei ole niin suuri ja hyödyntäminen on täten mahdollisesti vähäisempää.

Kolmas tutkimuskysymys oli, mitkä koetaan olevan pääasialliset viestinnän esteet IT-projekteissa? Tähän pyrittiin saamaan vastausta kyselyn seitsemännessä osiossa kolmella kysymyksellä. Vastauksista käy ilmi, että ongelmat johtuvat vastaajien mielestä pääasiassa puutteellisista viestintätaidoista, näkemyseroista prioriteeteissa, viestintäsuunnitelman puuttumisesta ja yhteisen kielen puuttumisesta liiketoimintayksikön ja IT-yksikön välillä. Avoimen kysymyksen vastauksissa tuli myös vahvasti esiin puutteelliset viestintätaidot, viestintäsuunnitelma ja yhteisen kielen puuttuminen yksiköiden välillä. Saadut vastaukset tukevat kirjallisuudesta ja aiemmista tutkimuksista saatuja tuloksia. Ongelmia esiintyy tulosten mukaan eniten projektitiimin jäsenten ja muiden sidosryhmien välillä sekä projektipäällikön ja muiden sidosryhmien välillä, ongelmia esiintyy hyvin harvoin projektitiimin sisällä tai projektipäällikön ja tiimin kesken. Toisaalta viimeisen kysymyksen vapaaseen kenttään annetuissa vastauksissa tuli esille, että projektipäällikön teknisen ammattitaidon puute aiheuttaa ongelmia viestinnässä erityisesti toteuttavan tiimin suuntaan.

On mielenkiintoista huomata, että viestintätaitojen puute koetaan edelleen ongelmaksi IT-projekteissa. Nykypäivän IT-alan koulutuksessa on otettu huomioon viestintätaitojen tärkeys ja viestintä on oleellinen osa useimmissa koulutusohjelmissa. Myös työnantajat arvostavat viestintätaitoja rekrytoinneissaan, mahdollisesti on kuitenkin niin, että edelleen projektipäälliköksi valikoituu useimmin se henkilö, jonka meriitit ovat teknisellä puolella. Toki on yksilöitä, joilla on vahvat niin pehmeät kuin tekniset taidot, mutta usein toinen puoli on vahvempi ja tällöin henkilön lisääminen projektipäällikön avustavaan rooliin täydentävillä taidoilla voisi olla toimiva ratkaisu.

Tuloksista voisi kokonaisuudessaan päätellä, että vaikka viestintää ja viestinnän hallintaa pidetään tärkeänä projektin onnistumisen osatekijänä niin tunnettuja viestinnän työkaluja ja viestinnän hallinnan prosesseja ei hyvin usein hyödynnetä, kuten myös aiemmissa tutkimuksissakin on käynyt ilmi (mm. Carvalho, 2014). Tuloksista voisi myös päätellä, että viestinnän esteistä ollaan hyvin tietoisia ja vastauksissa ilmi tulleet ehdotukset niiden helpottamiseksi ovat pääasiassa asioita, joita voisi helpottaa koulutuksella, tunnetuilla viestinnän hallinnan prosesseilla ja hyvin hoidetulla sisäisellä organisaatioviestinnällä. Vastauksissa korostuu se, että projektin menestys vaatii jokaiselta projektin jäseneltä niin pehmeiksi miellettyjä viestintätaitoja kuin teknisiä taitoja, joita tulisi jatkuvasti kehittää koulutuksessa ja työssä (Schwalbe, 2000, 383).

## 6.2 Empirian onnistuminen ja tutkimuksen luotettavuus

Hyväksytyjä vastaajia oli kyselyssä 43 kappaletta, joka ei määrällisesti ole kovin suuri, mutta riittävä määrä tulosten analysointia varten. Vastaajat olivat pääasiassa yli 40-vuotiaita korkeakoulutuksen saaneita henkilöitä, jotka olivat työskennelleet IT-projektien parissa yli 10-vuoden ajan. Kysely onnistuttiin siis kohdistamaan juuri niille henkilöille, jotka ovat parhaita vastaamaan tutkimusongelmaan; miten IT-alan projektityön ja projektinhallinnan ammattilaiset Suomessa suhtautuvat projektiviestintään ja mitkä ovat pääasialliset viestinnän esteet IT-projekteissa? Vastaajista oli miehiä ja naisia hyvin tasaisesti ja vastaajat olivat muutoinkin hyvin tasapäinen ryhmä. Tästä ja vastausten määrästä johtuen, ristiintaulukoinneissa ei saatu eri ryhmittelyjen avulla tilastollisesti merkittäviä mielipide-eroja esiin.

Kyselyssä itsessään oli useita kohtia, jotka olisi voinut toteuttaa paremmin. Näihin on otettu erikseen kantaa kunkin kysymyksen analysoinnin yhteydessä. Yleisesti ottaen kyselyn suunnitteluun ja testaukseen olisi pitänyt varata huomattavasti enemmän aikaa ja tutkijan olisi tullut perehtyä instrumentin ja analysointimenetelmien käyttöön perusteellisemmin ennen kyselyn julkaisua. Taustakysymyksiä olisi voinut olla huomattavasti vähemmän, koska analysoinnissa yli puolet taustakysymyksistä osoittautui tarpeettomiksi. Tämä olisi tehnyt kyselystä myös kevyemmän.

Tutkimuksen luotettavuutta tulee arvioida reliabiliteetin ja validiteetin suhteen. Reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Toisin sanoen tulokset eivät ole sattumanvaraisia vaan toistettaessa tutkimus, tuloksien tulisi reliaabelissa tutkimuksessa olla samat (Hirsjärvi ym., 2004, 231). Kuten edellä tuli ilmi, kysely saatiin kohdistettua hyvin henkilöille, joilla on kokemusta ja tietoa projektinhallinnasta. Voidaan siis olettaa, että vastaajilla oli riittävä tietämys ja ymmärrys vastata kysymyksiin. Sattumanvaraisuuden vähentämiseksi kysymyksiä asetelussa pyrittiin yksiselitteisyyteen ja osaa kysymyksistä täydennettiin selitteillä. Lisäksi viimeiseen avoimeen kysymykseen tuli vastauksia odotettua enemmän, josta voisi päätellä, että vastaajat olivat erittäin motivoituneita vastaamaan kyselyyn. Vastauksissa nousi selkeästi esiin aiemmassa tut-

kimuksessa esiintyneet teemat ja eri vastaajat nostivat esiin samoja teemoja, joka viittaa siihen, että tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Tutkimusprosessi itsessään on kuvattu tarkasti luvussa neljä, joka helpottaa tutkimuksen toistettavuutta. Tutkimuksen toistettavuutta helpottaa myös se, että kyselylomake löytyvät tutkielman liitteenä.

Tutkimuksen validiteetilla viitataan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyyn mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. Validiutta voidaan arvioida eri näkökulmista. Sisäisellä validiudella viitataan siihen, että tutkimuksessa tutkitaan sitä asiaa, mitä on tarkoituskin tutkia. Ulkoisella validiudella viitataan tulosten yleistettävyyteen. (Hirsjärvi ym., 2004, 216.) Sisäistä validiutta tukee se, että kyselylomake rakennettiin aihetta käsittelevän kirjallisuuden pohjalta niin kokonaisuuksien, kysymyksien kuin vastausvaihtoehtojenkin osalta. Ulkoiseen validiuteen, eli tulosten yleistettävyyteen, vaikuttaa otoksen koko ja edustavuus. Suomalaisten IT-alalla työskentelevien projektinhallinnan ammattilaisten määrää on vaikea arvioida, mutta kyselyyn vastanneiden määrä oli joka tapauksessa pieni. Riittävä tämän tutkielman tarkoitukseen, mutta yleisesti ottaen pieni, joten se heikentää tutkielman ulkoista validiteettia. Ne vastaukset ja vastaajat, jotka kyselytutkimukseen saatiin, edustavat taustatiedoiltaan kuitenkin juuri niitä henkilöitä, joilla on paras mahdollinen tietämys tutkitusta aihealueesta.

Yhteenvedona tutkimusta voidaan pitää onnistuneena, koska vastauksia tuli riittävästi analysointia varten ja tutkimuksessa saadut tulokset tukevat osittain aiempaa tehtyä tutkimusta. Erityisesti viimeisestä avoimesta kysymyksestä saadut vastaukset toivat esiin mielenkiintoisia näkökulmia. Lisäksi tutkimuksen reliabelius ja validius on riittäväällä tasolla.

## 7 YHTEENVETO

Tässä tutkielmassa on tarkasteltu viestintää IT-projekteissa kirjallisuuskatsauksen ja survey-tutkimuksen avulla. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten IT-alan projektityön ja projektinhallinnan ammattilaiset Suomessa suhtautuvat projektiviestintään ja mitkä ovat pääasialliset viestinnän esteet IT-projekteissa. Tutkimusongelmasta johdetut tutkimuskysymykset olivat:

- Millainen merkitys viestinnällä koetaan olevan projektin onnistumisen kannalta?
- Mitä ja miten projektiviestinnän hallinnan prosesseja hyödynnetään?
- Mitkä koetaan olevan pääasialliset viestinnän esteet IT-projekteissa?

Aiheeseen johdattelun jälkeen luvussa kaksi esitettiin projektityöhön ja projektinhallintaan liittyviä keskeisiä asioita sekä projektin onnistumisen arvioinnin kriteerejä. Luvussa kolme keskityttiin kuvaamaan viestinnän roolia projektityössä, organisaatioviestinnästä tuttuja viestinnän työkaluja sekä viestinnän hallinnan prosesseja. Luvun lopussa kuvattiin myös tunnettuja viestinnän esteitä. Luvussa neljä esitettiin empiirisen tutkimuksen tausta, tavoitteet ja toteutus-tapa. Viidennessä luvussa esitettiin tutkimuksen tulokset. Kuudennessa luvussa vastattiin tutkimuskysymyksiin ja arvioitiin tutkimuksen onnistumista ja luotettavuutta.

Tutkielman tuloksiksi saatiin IT-alan projektityön ja projektinhallinnan ammattilaisten näkemyksiä ja kokemuksia projektiviestinnästä ja sen esteistä. Tuloksista kävi ilmi, että viestintää ja viestinnän hallinnan tietämysaluetta projektinhallinnassa pidetään tärkeänä projektin onnistumisen osatekijänä. Tunnetut viestinnän hallinnan prosessit ja työkalut, kuten sidosryhmäanalyysi ja viestintäsuunnitelma, jäävät kuitenkin usein hyödyntämättä vaikka niiden merkitys onnistuneen projektin kannalta hyväksytään. Tietoa jaetaan useimmiten kasvokkaisviestinnän ja sähköpostin välityksellä. Edistymisraportoinnista vastaa projektipäällikkö, joka raportoi pääasiassa viikoittain ja käyttää siinä interaktiivista viestintää. Suurimmiksi viestinnän esteiksi nousivat puutteelliset viestin-

tätaidot, näkemyserot prioriteeteissa, viestintäsuunnitelman puuttuminen ja yhteisen kielen puuttuminen liiketoimintayksikön ja IT-yksikön välillä.

Tutkimuksessa saadut tulokset ovat mielenkiintoisia ja niitä voidaan pitää suuntaa-antavina, koska aiempaa tutkimusta aiheesta ei ole juurikaan Suomessa tehty. Vastauksien määrä on vaatimaton verrattuna projektinhallinnan parissa työskenteleviin IT-alan ammattilaisten määrään Suomessa. Laajempaa tutkimusta tulisi tehdä, jotta voitaisiin saada kokonaisvaltaisempi kuva viestinnän roolista IT-projekteissa. Tutkimusta voidaan pitää silti onnistuneena, koska vastauksia pystyttiin analysoimaan ja tulokset vahvistavat osaltaan aiemmin tehtyä tutkimusta.

Jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista toteuttaa tapaustutkimus Suomen mittakaavalla suuressa IT-alan yrityksessä ja selvittää miten projekti- viestinnän hallinta ja viestinnän esteet vaikuttavat projektin onnistumiseen.

## LÄHTEET

- Andersen, E.S., Birchall, D., Jessen, S.A. & Money, A. H. (2006). Exploring project success. *Baltic Journal of Management*, 1(2), 127-147.
- Artto, K.A., Martinsuo, M. & Kujala, J. (2006). *Projektiliiketoiminta*. Helsinki: WSOY.
- Baccarini, D. (1999). The Logical Framework Method for Defining Project Success. *Project Management Journal* 30 (4), 25-32.
- Bell, A.H., & Smith, D.M. (1999). *Management Communication*. New York: Wiley.
- Carvalho, M.M. (2008). Communication issues in project management. *Management of Engineering & Technology*, 2008. PICMET 2008. Portland International Conference on, 1280-1284.
- Carvalho, M.M. (2014). An investigation of the role of communication in IT projects. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(1), 36 - 64.
- Charvat, J. (2002, 13. marraskuuta). Project communications: A plan for getting your message across. Haettu 14.8.2014 osoitteesta <http://www.techrepublic.com/article/project-communications-a-plan-for-getting-your-message-across/>
- Fernandez, W. & Thomas, G. (2008). Success in IT Projects: A matter of definition? *International Journal of Project Management*, 26(7), 733-742.
- Forselius, P., Dekkers, C., Karvinen, M. & Kosonen, M. (2009). Hankehallinnan työkalupakki tieto- ja viestintäjärjestelmien kehittämiseen. Talentum.
- Gillard, S. (2005). Managing IT Projects: Communication Pitfalls and Bridges. *Journal of Information Science* 31(1), 37-43.
- Hartman, F., & Ashrafi, R. (2002). Project management in the information systems and information technologies. *Project Management Journal*, 33(3), 5-15.
- Henderson, L.S. (2008). The Impact of Project Managers' Communication Competencies: Validation and Extension of a Research Model for Virtuality, Satisfaction, and Productivity on Project Teams. *Project Management Journal* 39(2), 48-59.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. (15. uud. painos). Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2004). *Tutki ja kirjoita* (10. painos). Helsinki: Tammi.
- Johannessen, J-A. & Olsen, B. (2011). Projects as communicating systems: Creating a culture of innovation and performance. *International Journal of Information Management* 31(1), 30-37.
- Juholin, E. (2008). *Viestinnän vallankumous: Löydä uusi työyhteistöviestintä*. Helsinki: WSOY.
- Juholin, E. (2011). *Communicare!: Viestintä strategiasta käytäntöön*. (6. uud. painos). Helsinki: Infoviestintä.

- Järvinen P. & A. Järvinen (2004), *Tutkimustyön metodeista*. Tampere: Opinpajan Kirja.
- Kerzner, H. (2000). *Project Management. A Systems approach to planning, Scheduling, and Controlling*. (7.painos). Canada: John Wiley & Sons Inc.
- Kerzner, H. (2009). *Project Management. A Systems approach to planning, Scheduling, and Controlling*. (10.painos). Canada: John Wiley & Sons Inc.
- Kraut, R. R. & Streeter, L.A. (1995). *Coordination in Software Development. Communications of the ACM* 38(3), 69-81.
- Leviäkangas, J. (2013, 14. tammikuuta). Ketterä projektijohtaminen - Osa 2/2 Ketteryys vastaan projektimalli? Haettu 1.9.2014 osoitteesta <http://ppkampanja.com/wordpress/?p=811%29>.
- Metsämuuronen, J. (2004). *Pienten aineistojen analyysi. Parametrittomien menetelmien perusteet ihmistieteissä*. Helsinki: International Methelp Ky.
- Muneratto, G. (2007). Projects of organised communication. *Journal of Communication Management* 11(1), 84-89.
- Munns, A. K. & Bjeirmi, B. F. (1996). The role of project management in achieving project success. *International Journal of Project Management*, 14(2), 81-87.
- Oz, E. & Sosik, J. (2000). Why information systems projects are abandoned: a leadership and communication theory and exploratory study. *Journal of Computer Information Systems*, 41 (1), 66-79.
- Packalén, A. (2011, 24. toukokuuta). Hankeviestintä on väliinputoaja. Haettu 1.6.2014 osoitteesta [pilkunpaikka.com/2011/05/24/hankeviestinta-on-valiininputoaja](http://pilkunpaikka.com/2011/05/24/hankeviestinta-on-valiininputoaja).
- Pinto, J. & Rouhiainen, P. (2001). *Building Customer-Based Organizations*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Projekti-instituutti. (2014). Projektijohtamisen sanastoa. Haettu 16.10.2014 osoitteesta: [http://www.projekti-instituutti.fi/osaamisen\\_kehittaminen/projektijohtamisen\\_sanastoa](http://www.projekti-instituutti.fi/osaamisen_kehittaminen/projektijohtamisen_sanastoa).
- Project Management Institute. (2000). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide), 2000 edition*. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc. Haettu 17.4.2014 osoitteesta: <http://www.cs.bilkent.edu.tr/~cagatay/cs413/PMBOK.pdf>.
- Project Management Institute. (2008). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide), fourth edition*. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Ramsing, L. (2009). Project communication in a strategic internal perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 14(3), 345-357.
- Ruuska, K. (2001). *Projekti hallintaan*. Helsinki: Gummerus kirjapaino Oy.
- Ruuska, K. (2005). *Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus*. Talentum Media Oy.
- Schwalbe, K. (2000). *Information Technology Project Management*. Cambridge, Ma.: Course Technology.
- Shuangqin, L., Bo, W., & Meng, Q. (2012). Critical affecting factors of IT project management. *Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering (ICIII), 2012 International Conference on* (1), 494-497.

- Sutterfield, J. S., Friday-Stroud, S. & Shivers-Blackwell, S. (2006). A case study of project and stakeholder management failures: lessons learned. *Project Management Journal*, 37(5), 26-35.
- Tervakari, A-M. (2010). Hypermedian tuotantoprojektin hallinnan erityispiirteet. Luentokalvot. Haettu 4.6.2014 osoitteesta: [http://matriisi.ee.tut.fi/~tervakar/luennot/tprj-hall/tprj-hall3.html#\(1\)](http://matriisi.ee.tut.fi/~tervakar/luennot/tprj-hall/tprj-hall3.html#(1)).
- Tilastokeskus. (2014). Tietoa tilastoista. Haettu 10.11.2014 osoitteesta: [http://www.stat.fi/meta/kas/pk\\_yritys.html](http://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html).
- Turner, J.R. & Müller, R. (2004). Communication and Cooperation on Projects between the Project Owner as Principal and the Project Manager as Agent. *European Management Journal*, 21(3), 327-336.
- Virtanen, P. (2000). *Projektityö*. Helsinki: WSOY.
- Webster, F.M. & Owens, S.D. (1997). How to Get the Right Message Across? Teoksessa Cleland, D.I. (toim.), *Field Guide to Project Management* (s. 265-279). New York: Van Nostrand Reinhold.
- Wiio, O.A. (1994). *Johdatus viestintään*. (6. uudistettu painos). Helsinki: Weilin+Göös.



## LIITE 1 KYSELYLOMAKE

### Viestintä IT-projekteissa | Pro gradu -tutkielmaan liittyvä kysely

#### Arvoisa vastaaja

Tämä kysely on osa tietojärjestelmätieteen pro gradu -tutkielmaa, joka käsittelee viestintää IT-projekteissa. Kyselyn tavoitteena on selvittää miten projektiviestinnän hallinnan prosesseja hyödynnetään, millä tavoin niihin suhtaudutaan ja mitkä ovat pääasialliset viestinnän esteet IT-projekteissa.

Kysely on kohdistettu IT-projektien parissa työskenteleville ammattilaisille, joilla on kokemusta projektinhallinnasta. Kyselyn täyttämiseen menee n. 5-10 minuuttia.

Ohjaajanani toimii KTT Maritta Pirhonen [maritta.pirhonen@jyu.fi](mailto:maritta.pirhonen@jyu.fi) Jyväskylän yliopiston tietojenkäsittelytieteiden laitokselta. Tutkielma on vapaasti saatavilla valmistuttuaan Jyväskylän yliopiston julkaisuarkistosta osoitteessa <https://jyx.jyu.fi>. Lisätietoa saa allekirjoittaneelta.

Kyselyyn on aikaa vastata 10.9.2014 saakka.

Syysterveisin,

Miia Elo  
[miia.k.elo@student.jyu.fi](mailto:miia.k.elo@student.jyu.fi)

KYSELYYN VASTANNEIDEN KESKEN ARVOTAAN 5-RYHMÄN 60 € LAHJAKORTTI!

Voit osallistua arvontaan syöttämällä sähköpostiosoitteesi alla olevaan kenttään ja täyttämällä kyselyn loppuun saakka. Sähköpostiosoitteita käytetään ainoastaan lahjakortin arvonnassa, vastaaminen on anonyymia. Voittajalle ilmoitetaan henkilökohtaisesti ja voittajan nimen julkaisuun pyydetään erillinen lupa.

#### 1. Sähköpostiosoite

#### Vastaajan taustatiedot

##### 2. Sukupuolesi \*

- Nainen  
 Mies

##### 3. Ikäsi \*


- Alle 30 vuotta  
 30 - 40 vuotta  
 yli 40 vuotta

##### 4. Koulutuksesi \*

- Ylempi korkeakoulututkinto  
 Alempi korkeakoulututkinto  
 Toisen asteen tutkinto  
 Peruskoulu  
 Muu, mikä?

##### 5. Työkokemuksesi IT-alan projekteissa \*

- Alle 3 vuotta  
 3 - 10 vuotta  
 yli 10 vuotta

6. **Projektityyppi, johon osallistumasi IT-projektit useimmiten kuuluvat \* **

<input type="checkbox"/> Asiakaskohtainen ohjelmistoprojekti	<input type="checkbox"/> Valmisohjelmiston konfigurointiprojekti
<input type="checkbox"/> Ohjelmistotuoteprojekti	<input type="checkbox"/> Tietokonversioprojekti
<input type="checkbox"/> Ohjelmistoversioprojekti	<input type="checkbox"/> Integrointiprojekti
<input type="checkbox"/> Tivi-palveluprojekti	
<input type="checkbox"/> Muu, mikä? <input type="text"/>	

7. **Olen työskennellyt projekteissa, joiden kesto on ollut \***

<input type="checkbox"/> Alle 3 kuukautta
<input type="checkbox"/> 3 - 6 kuukautta
<input type="checkbox"/> 6 - 12 kuukautta
<input type="checkbox"/> Yli vuoden

8. **Suurin projekti, jossa olen ollut osallisena on työllistänyt \***n.  henkilöä9. **Ensisijainen tehtäväsi yrityksessä, jossa tällä hetkellä työskentelet \***

<input checked="" type="radio"/> Projektipäällikkö
<input type="radio"/> Projektikoordinaattori
<input checked="" type="radio"/> Projektiryhmän jäsen
<input type="radio"/> Muu, mikä? <input type="text"/>

**Viestinnän merkitys projektin onnistumisessa**10. **Viestintä vaikuttaa merkittävästi projektin onnistumiseen... \***

Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>





### Tiedon jakaminen (information distribution)

#### 17. Käytän tiedon jakamisessa seuraavia välineitä... \*

	Päivittäin	Viikoittain	Kuukausittain	En käytä tätä välinettä
Kasvoikkaisviestintä	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sähköposti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pikaviestimet	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Videoneuvottelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Paperidokumentti	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puhelin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intranet / Project Database	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Project Management ohjelmisto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 18. Työskentelemässäni yrityksessäsi tarjolla olevat resurssit (laitteistot, ohjelmistot, tilat) vastaavat tiedon jakamisen tarpeita... \*

Erittäin hyvin	Hyvin	Välttävästi	Huonosti	Erittäin huonosti	En osaa sanoa
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Edistymisraportointi (performance reporting)

#### 19. Projekteissani raportoidaan edistymisestä useimmiten... \*

Päivittäin	Viikoittain	n. Kahden viikon välein	Kerran kuussa	Harvemmin	En osaa sanoa
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 20. Kuka raportoinnista pääasiassa vastaa? \*

Projektipäällikkö

Joku muu, kuka?

#### 21. Käytetäänkö edistymisen raportoinnissa... \*

Interaktiivista viestintää, kuten kokouksia, puhelinpalaveria, videoneuvottelua tms.

Push -tyyppistä viestintää, jossa raportti toimitetaan tarkasti rajatuille sidosryhmille esim. sähköpostitse tai paperidokumenttina

Pull -tyyppistä viestintää, jossa raportti on suuren käyttäjäjoukon saatavilla esim. intranetissä

## Viestinnän esteet (barriers to communication)

### 22. Projektiviestinnässä esiintyvät ongelmat johtuvat mielestäni seuraavista asioista... \*

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Luottamuksen puute	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluttomuus jakaa tietoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintäsuunnitelman puuttuminen	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteisen kielen puuttuminen liiketoimintayksikön ja it-yksikön välillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteisen kielen puuttuminen asiakkaan ja projektitiimin välillä	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Näkemyserot prioriteeteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puutteelliset viestintätaidot	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintäkanavien valinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muusta, mistä?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>						

↓ +1

### 23. Keiden välillä mielestäsi esiintyy eniten viestintään liittyviä ongelmia? \*

Projektipäällikön ja tiimin välillä

Projektitiimin eri jäsenten välillä

Projektitiimin jäsenten ja muiden sidosryhmien välillä

Projektipäällikön ja muiden sidosryhmien välillä

En osaa sanoa

Muiden sidosryhmien, keiden?

### 24. Mistä uskot ongelmien johtuvan ja mitkä asiat kokisit helpottavan viestintää edellä mainitsemiesi ryhmien välillä?

## Yrityksen taustatiedot

### 25. Henkilöstön määrä \*

Alle 50 henkilöä

51 - 100 henkilöä

101 - 500 henkilöä

501 - 2000 henkilöä

2001 - 5000 henkilöä

5001 - 10 000 henkilöä

yli 10 000 henkilöä

En osaa sanoa

### 26. Yrityksen liikevaihto \*

Alle 10 M€

10 - 50 M€

50 - 500 M€

500 - 1000 M€

Yli miljardi euroa

En osaa sanoa

## 27. Yrityksen toimiala \*

- Energia
- ICT
- Julkinen sektori
- Konsultointi/liikkeenjohdon palvelut
- Muu, mikä?
- Rahoitus- ja vakuutus toiminta
- Rakentaminen
- Teollisuus

## 28. Yrityksemme projektit ovat pääsääntöisesti \*

- Yrityksen sisäisiä projekteja
- Asiakastoimituksia ulkoiselle asiakkaalle
- Molempia