

Janni Riihisaari

SOSIAALINEN MEDIA PROJEKTIN JOHTAMISESSA



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
TIETOJENKÄSITTELYTIETEIDEN LAITOS
2015

TIIVISTELMÄ

Riihisaari, Janni

Sosiaalinen media projektin johtamisessa

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2015, 72 s.

Tietojärjestelmätiede, pro gradu -tutkielma

Ohjaaja: Pirhonen, Maritta

Projektityöskentelyn kasvattaessa suosiotaan tulee projektityössä ja projektin johtamisessa kiinnittää yhä suuremmissa määrin huomiota viestintään. Viestinnän merkitys projektin onnistumiseen on huomattava ja sen on huomattu olevan tärkeä menestystekijä läpi koko projektin elinkaaren. Nykyisin työtä tehdään yhä suuremmissa määrin monipaikkaisesti. Etätyöskentelyn seurauksena erilaiset virtuaaliset viestintäkanavat kasvavat yhä tärkeämmiksi viestintävälineiksi. Sosiaalinen media mahdollistaa tehokkaan tiedon jakamisen ja kommunikoinnin ihmisten välillä. Käytön helppouden, edullisuuden ja tehokkuuden vuoksi sitä tulisikin hyödyntää myös projektityössä ja projektin johtamisessa. Tässä tutkielmassa selvitettiin sosiaalisen median hyödyntämistä projektityössä ja projektin johtamisessa kirjallisuuskatsauksen ja survey-tutkimuksen avulla. Kirjallisuuskatsauksella luotiin teoriapohja toteutetulle empiiriselle tutkimukselle. Empiirisen survey-tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten sosiaalista mediaa hyödynnetään projektin johtamisessa sekä mitkä asiat koetaan sen mahdollistamiksi hyödyiksi ja haasteiksi. Tutkimus toteutettiin internet kyselynä, joka kohdistettiin projektipäällikköinä toimiville henkilöille. Tutkimuksen tulosten mukaan sosiaalista mediaa ei vielä hyödynnetä projektijohtamisessa kovinkaan laajasti. Sosiaalista mediaa hyödynnetään pääasiassa siksi, että sen koetaan tehostavan työntekoa ja lisäävän suorituskykyä sekä olevan helppokäyttöinen apuväline. Syyt sosiaalisen median omaksumattomuuteen liittyvät suurilta osin tietoturvan puutteellisuuteen ja siihen ettei sosiaalisen median koeta tuovan projektijohtamiseen lisäarvoa. Hyötyjä, joita sosiaalisen median hyödyntämisestä on huomattu seuraavan, ovat esimerkiksi avoimempi ilmapiiri projektiryhmän jäsenten välillä, tehokkaampi viestintä projektiryhmän välillä ja tehokkaampi tietämyksenhallinta. Haasteita, joita sosiaalisen median hyödyntämisestä on havaittu, ovat esimerkiksi sisäisen tiedon leviäminen ulkopuolisille ja sanattomasta viestinnästä johtuvat väärät tulkinnat. Vaikka sosiaalisen median hyödyntäminen projektijohtamisessa on vähäistä, ovat sosiaalisen median mahdollistamat hyödyt kuitenkin tiedossa ja asenne sosiaalisen median hyödyntämistä kohtaan pääosin myönteinen. Tulosten pohjalta esitetään, että sosiaalisen median mukanaan tuomista haasteista huolimatta voi se oikein hyödynnettynä olla erinomainen apuväline projektin johtamisessa.

Asiasanat: projektityöskentely, projektiviestintä, projektinhallinta, projektin johtaminen, sosiaalinen media, teknologian hyväksymismalli

ABSTRACT

Riihisaari, Janni

Social Media in Project Management

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2015, 72 p.

Information Systems, Master's Thesis

Supervisor: Pirhonen, Maritta

Project work has gained even more attention especially in IT industry. Project management and project communication are seen to be among the main drivers of a successful project. Nowadays, working from distance has grown its popularity tremendously. As a result, more and more people are working virtually. Virtual channels are seen as an extremely efficient way in collaborating with colleagues. Since social media is easy, cheap and effective tool it is argued to be a potential tool in project collaboration and especially in project management. This thesis examines the use of social media in project management based on the previous literature and an empirical study. The empirical study was made as a survey by utilizing an Internet questionnaire, which was allocated towards project managers working in information technology projects. The aim of this study was to explore the use of social media as a tool in project management. In addition, this study also researched the benefits and challenges of social media use in project work from the project managers' point of view. The focus of this study was mainly on the project communication effectiveness and whether it could be improved by utilizing social media. The main finding of this study is that social media hasn't yet been utilized widely in project management. This is mainly due to the lack of information security in social media. It is also noted that quite many of project managers don't believe that social media adds any value to their work. However, those who utilize social media in their work think that it is a user-friendly tool, which makes working more effective and improves performance. The main benefits of utilizing social media are that it opens the atmosphere among project group, enhances communication among the members of the project group, and also enhances knowledge and information management. Challenges of utilizing social media are related to misinterpretations due to non-verbal communication. Also spreading internal information is seen as a challenge. All in all, even though the use of social media is quite rare in project management the benefits, which it enables, are recognized and the attitude toward social media utilization is mostly positive. Findings of this study yield that when properly utilized social media can be an excellent tool in project work and project management by improving project communication.

Keywords: project work, project communication, project management, project leadership, social media, technology acceptance model

KUVIOT

KUVIO 1 Projektin elinkaari	11
KUVIO 2 Projektin onnistumisen kriteerit.....	13
KUVIO 3 Teknologian hyväksymisen perusmalli	25
KUVIO 4 Teknologian hyväksymismalli	27
KUVIO 5 Sosiaalisten verkostopalveluiden arvomalli.....	28
KUVIO 6 Tutkimusmalli.....	31
KUVIO 7 Projektiryhmien kokoluokat.....	38
KUVIO 8 Johtamistyyli	38
KUVIO 9 Sosiaalisen median hyödyntäminen projektijohtamisessa.....	39
KUVIO 10 Sosiaalisen median hyödyntäminen sukupuolen mukaan	40
KUVIO 11 Sosiaalisen median hyödyntäminen ikäryhmittäin	40
KUVIO 12 Sosiaalisen median hyödyntäminen työkokemuksen mukaan.....	41
KUVIO 13 Sosiaalisen median hyödyntäminen projektiryhmän koon mukaan	41
KUVIO 14 Hyödynnettävä sosiaalinen media	42
KUVIO 15 Syyt hyödyntämiseen	43
KUVIO 16 Sosiaalisen median hyödyllisyys	43
KUVIO 17 Käyttötarkoitukset.....	44
KUVIO 18 Negatiiviset vaikutukset suuremmat kuin positiiviset vaikutukset.	45
KUVIO 19 Syitä omaksumattomuuteen.....	46
KUVIO 20 Mahdolliset hyödyntämiskohteet	49
KUVIO 21 Käytöstä johtuneet hyödyt.....	50
KUVIO 22 Käytöstä johtuneet haasteet	50

TAULUKOT

TAULUKKO 1 Sosiaalisen median hyödyt projektin johtamiseen	21
TAULUKKO 2 Sosiaalisen median riskit ja haasteet projektin johtamisessa	23
TAULUKKO 3 Käyttämättä jättämisen syitä.....	46

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

KUVIOT

TAULUKOT

1	JOHDANTO	7
2	PROJEKTITYÖ	10
2.1	Projektityöskentely	10
2.2	Projektin onnistuminen	12
2.3	Projektiviestintä	14
2.4	Projektin johtaminen	15
2.5	Virtuaalinen projektin johtaminen	16
2.6	Yhteenveto	17
3	SOSIAALINEN MEDIA JA PROJEKTITYÖ	18
3.1	Sosiaalinen media yleisesti	18
3.2	Sosiaalinen media toiminnan tehostajana	19
3.3	Sosiaalisen median mahdollistamat hyödyt	20
3.4	Sosiaalisen median hyödyntämisen haasteet	22
3.5	Yhteenveto	23
4	TEKNOLOGIAN HYVÄKSYMINEN	25
4.1	Teknologian hyväksymistä käsittelevä tutkimus	25
4.2	Teknologian hyväksymismalli	26
4.3	Sosiaalisen median omaksuminen ja arvo	28
4.4	Yhteenveto	29
5	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	30
5.1	Tutkimuksen tavoite	30
5.2	Tutkimusmalli	31
5.3	Tutkimusmenetelmä	32
5.4	Tiedonkeruumenetelmä	33
5.5	Tutkimuksen toteutus ja analysointi	34
5.5.1	Kyselylomakkeen sisältö	34
5.5.2	Aineiston analysointi	35
6	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET	37
6.1	Vastaajien taustatiedot	37
6.2	Sosiaalisen median hyödyntäminen projektin johtamisessa	39
6.3	Sosiaalisen median omaksuminen	42
6.4	Omaksumattomuuden syyt	44
6.5	Sosiaalisen median hyödyt	49

6.6	Sosiaalisen median haasteet	50
6.7	Yhteenveto.....	51
7	POHDINTA.....	52
7.1	Tulosten analysointi ja johtopäätökset.....	52
7.2	Tutkimuksen onnistuminen: reliabiliteetti ja validiteetti.....	54
7.3	Tulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimus	55
8	YHTEENVETO.....	57
	LÄHTEET.....	61
	LIITE 1 KYSELYLOMAKE	65

1 JOHDANTO

Projektityöskentely on nykyisin hyvin keskeinen osa liiketoimintaa ja erityisesti IT-alalla lähes kaikki työskentely tapahtuu projekteissa (Hyväri, 2006). Onnistuneen projektin johtamisen ja tätä kautta myös onnistuneen projektin toteutumisen kannalta olennaiseksi tekijäksi on noussut viestintä, jonka merkitys kriittisenä projektinhallinnan menestystekijänä on Hendersonin (2008) mukaan huomattava. Viestinnän lisäksi projektin johtamisen merkitys projektin onnistumiseen on merkittävä (Hyväri, 2006).

Henderson (2008) mukaan projektinhallinnan kasvun kiihtyessä myös projektiryhmien virtuaalinen toimintatapa on ollut kasvussa. Virtuaalisissa ryhmissä viestinnän merkitys korostuu huomattavasti (Henderson, 2008). Web 2.0 työkaluja ja sosiaalisen median tarjoamia välineitä hyödyntämällä viestintää voidaan tehostaa myös projektiympäristössä projektipäällikön, projektin jäsenten ja sidosryhmien välillä, jotta viestintä olisi avoimempaa ja tehokkaampaa. Sosiaalisen median merkitys ihmisten välisessä viestinnässä ja suhteiden sekä luottamuksen rakentamisessa on huomattava (Remidez & Jones, 2012).

Tässä tutkielmassa selvitetään sosiaalisen median hyödyntämistä projektijohtamisen apuvälineenä viestinnän näkökulmasta. Tutkimus sisältää käsitteellisteoreettisen osuuden ja empiirisen osuuden. Tutkimusongelma, jota empiirisessä osuudessa survey-tutkimuksen avulla selvitetään, on:

- Miten sosiaalista mediaa hyödynnetään projektin johtamisessa ja mitkä ovat sen tuomat hyödyt ja haasteet projektin johtamisen näkökulmasta?

Varsinainen tutkimusongelma on jaettu osaongelmiin, joita käsitellään tutkielman teoriaosuudessa. Teoriaosuudessa on käytetty käsitteellisteoreettista tutkimusmenetelmää eli siinä esitetään havaintoja aiemmasta kirjallisuudesta. Osaongelmat, jotka toimivat pohjana varsinaisen tutkimusongelman selvittämisessä ovat:

- Mitä hyötyjä sosiaalinen media mahdollistaa projektin johtamisen näkökulmasta?

- Mitä haasteita sosiaalisen median hyödyntämisessä on projektin johtamisen näkökulmasta?
- Mitkä tekijät vaikuttavat sosiaalisen median omaksumiseen?

Aiheeseen liittyvää tietoa kerättiin alan kirjallisuudesta, julkaisuista ja tietokannoista. Haku toteutettiin erilaisilla aiheeseen liittyvillä hakusanoilla ja niiden yhdistelmillä. Pääasialliset hakusanat olivat "project management", "virtual project management", "project", "social media", "project communication" ja "successful projects". JYKDOK:in, Google Scholar-hakukoneen ja NELLI-portaalin lisäksi tiedonhaussa hyödynnettiin muita tietokantoja kuten IEEE Xplore, ACM Digital Library ja Emerald Journals. Aiemman tutkimuksen pohjalta esitetyn teoriaosuuden ja luodun tutkimusongelman pohjalta on rakennettu tutkimusmalli, joka toimii empiirisen tutkimuksen perustana. Empiirinen tutkimus toteutettiin survey-tutkimuksena toteutettuna internet kyselynä. Kysely kohdistettiin IT-projekteissa toimiville projektipäälliköille ja sitä jaettiin eri kanavien kautta.

Tutkielman keskeisimpiä käsitteitä ovat projektin johtaminen, projektiviestintä ja sosiaalinen media. Projektin johtaminen tarkoittaa tässä tutkielmassa toimintaa, joka sisältää niin projektinhallinnan kuin ihmisten johtamisen näkökulmat. Projektiviestintä määritellään tässä tutkielmassa Ramsingin (2009) ja Rimkunieneen sekä Zinkeviciuten (2014) esittämiin määritelmiin pohjautuen yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi suoritettavaksi prosessiksi, joka sisältää kaiken projektiin liittyvän viestinnän. Sosiaalisella medialla tarkoitetaan muun muassa von Kroghin (2012) esittämän määritelmän mukaisesti teknologioita ja palveluja, jotka mahdollistavat ryhmän välisen vuorovaikutuksen sekä sisällön jakamisen ja luomisen.

Aiempi projektinhallinnan tutkimus ei juurikaan ota kantaa sosiaalisen median hyödyntämiseen projektin johtamisessa, vaan keskittyy tutkimaan projektin onnistumiseen (esim. Cooke-Davies, 2002; Wateridge, 1995) tai epäonnistumiseen vaikuttavia tekijöitä (esim. Oz & Sosik, 2000; Yeo, 2002), projektipäällikön ominaisuuksien merkitystä projektin tulokseen (esim. Munns & Bjeirmi, 1996; Turner & Müller, 2005), yleisesti viestinnän merkitystä projektinhallinnassa (esim. Gillard, 2005) ja esimerkiksi projektipäällikön viestintä osaamisen merkitystä projektiryhmäläisten tyytyväisyyteen ja tuottavuuteen virtuaalisissa projekteissa (Henderson, 2008). Myös erilaisten teknologioiden, kuten sosiaalisen median merkitystä organisaatioiden tietämyksenhallintaan on tutkittu viime vuosina jonkin verran (esim. Leonardi, 2014; Leonardi & Treem, 2012). Muutamissa tutkimuksissa (esim. Ollus, Jansson, Karvonen, Uoti & Riikonen, 2011; Remidez & Jones, 2012; Rimkuniene & Zinkeviciute, 2014) on sivuutettu myös tässä tutkielmassa tutkittavaa aihetta jollakin tasolla, mutta aiemman tutkimuksen vähyyden vuoksi ja sosiaalisen median sekä projektinhallinnan ajankohtaisuuden vuoksi aihe koetaan hyvin relevantiksi ja mielenkiintoiseksi tutkia. Koska viestinnän ja projektin johtamisen merkitys onnistuneeseen projektiin on huomattava, pyrittiin tällä tutkimuksella myös tehostamaan käytännön projektin johtamista löytämällä ratkaisu tehokkaaseen viestintään.

Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että sosiaalisen median hyödyntäminen projektityössä ja projektijohtamisen apuvälineenä on vielä melko harvinaista. Sosiaalisen median hyödyntämisen suurimpana esteenä on sen puutteellinen tietoturva ja siitä johtuvat riskit, kuten luottamuksellisen tiedon leviäminen ulkopuolisille henkilöille. Sosiaalisen median hyödyntämisen on havaittu tuovan projektin johtamiseen monia hyötyjä, kuten avoimempi ja tehokkaampi viestintä projektiryhmän välillä sekä tehokkaampi tietämyksenhallinta. Haasteet, jotka sosiaalisen median hyödyntämisestä on havaittu johtuvan, ovat esimerkiksi sanattomasta viestinnästä johtuvat väärät tulkinnat ja sisäisen tiedon leviäminen ulkopuolisille. Vaikka sosiaalisen median hyödyntäminen on vielä melko harvinaista, asenne sitä kohtaa on kuitenkin suurilta osin myönteinen ja sen uskotaan olevan hyödyllinen apuväline projektin johtamisessa. Aiemman tutkimuksen vähyyden vuoksi tulokset toimivat hyödyllisenä pohjana aiheesta toteutettavalle jatkotutkimukselle ja lisäksi ovat myös hyödynnettävissä käytännön projektityössä.

Tutkielmaan sisältyy kahdeksan lukua. Toinen luku käsittelee projektityötä esittäen projektityöskentelyyn, projektin onnistumiseen, projektiviestintään ja projektin johtamiseen liittyviä seikkoja. Kolmannessa luvussa keskitytään sosiaaliseen mediaan yleisellä tasolla käsitellen sitä organisaatiossa ja tietämyksenhallinnassa sekä erityisesti viestinnän kontekstissa. Lisäksi esitetään aiemman kirjallisuuden pohjalta sosiaalisen median mahdollistamia hyötyjä ja haasteita projektin johtamiseen. Luvussa neljä esitetään teknologian omaksumista käsittelevää tutkimusta sekä sosiaalisen median omaksumista käsittelevää tutkimusta. Viidennessä luvussa kuvataan empiirisen tutkimuksen taustaa ja esitetään käytettävä tutkimusmalli. Lisäksi kuvataan tutkimuksen tavoitetta ja toteutustapaa. Luvussa kuusi esitetään empiirisen tutkimuksen tuloksia ja vastataan varsinaiseen tutkimuskysymykseen. Seitsemännessä luvussa esitetään pohdintaa tehdystä tutkimuksesta ja sen tuloksista sekä arvioidaan tutkimuksen onnistumista. Viimeisessä luvussa eli yhteenvedossa esitetään tiivistetyt vastaukset tutkimusongelmiin.

2 PROJEKTITYÖ

Tässä luvussa käydään läpi projektimuotoista työskentelyä yleisesti. Lisäksi käsitellään projektin onnistumista ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Projektin onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä tarkastellaan erityisesti projektiviestintää ja projektin johtamista.

2.1 Projektityöskentely

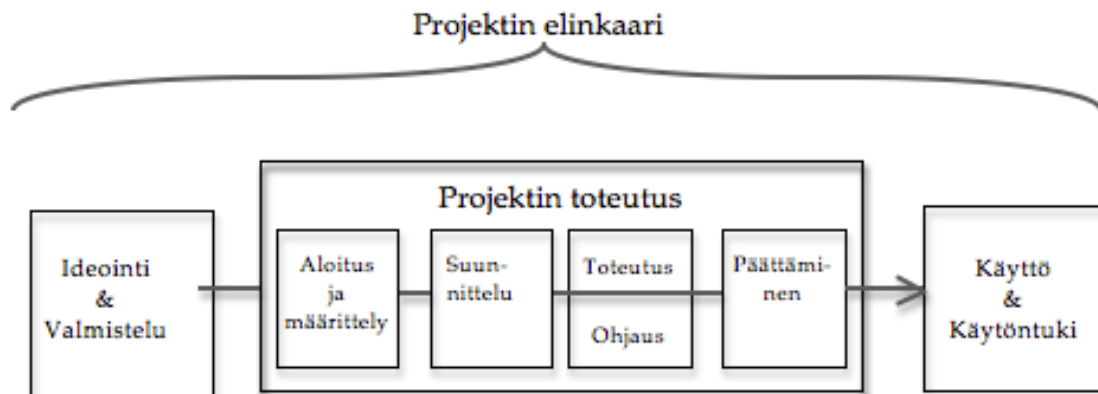
Projektimuotoinen työskentely on jo lähes arkipäivää IT-alalla. Esimerkiksi Hyvärin (2006) mukaan yritykset hyödyntävät projekteja yhä suuremmissa määrin tavoitteidensa saavuttamiseksi ja huomattava osa työstä tehdään nykyisin projekteissa. Projektinhallinta nähdäänkin Belout ja Gauvreaun (2004) mukaan yhtenä nykyaikaisten organisaatioiden avaintekijöistä. Myös Pinto ja Prescott ovat ja vuonna 1988 esittäneet, että projektien ja projektinhallinnan merkitys organisaation tavoitteiden toteutumisessa on merkittävä.

Project Management Institutun teoksessa *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (PMBOK® Guide) projekti määritellään selkeän alun ja lopun omaavaksi ainutlaatuisen tuotteen, palvelun tai jonkin muun tuloksen saavuttamiseksi muodostetuksi väliaikaiseksi yhteenliittymäksi (PMI, 2008, 5). Munns ja Bjeirmin (1996) mukaan projekti on tietyn tavoitteen saavuttamista sisältäen selkeän tavoiteaikataulun ja tehtäviä, jotka kuluttavat resursseja. Myös Rimku-niene ja Zinkeviciute (2014) esittävät, että projektit määritellään väliaikaisiksi organisaatioiksi ja strategisen johtamisen kannalta väliaikaiset organisaatiot nähdään uniikkeina ja rakenteellisina ryhminä, joilla on oma strategiansa ja johtamistapansa tarpeiden ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Projektit toteutetaan tavallisesti useissa toiminnan tasoissa ja niihin sisältyy usein monia tavoitteita sekä sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä (Belout & Gauvreaux, 2004).

Artton, Martinsuon ja Kujalan (2006, 18) mukaan projekti eroaa muista toiminnan organisointitavoista ainutkertaisuutensa, väliaikaisuutensa ja päämääräsuuntautuneisuutensa vuoksi. Projekti on tiettyyn päämäärään tähtäävä, monimutkaisten ja toisiinsa liittyvien tehtävien muodostama ainutkertainen

kokonaisuus. Lisäksi projekti on ajallisesti, kustannuksellisesti ja laajuudeltaan rajattu. (Artto ym., 2006, 26.) Artto ym. (2006, 20–24) mukaan projektit jakautuvat investointi- ja toimitusprojekteihin sekä tutkimus- ja kehitysprojekteihin.

Artto ym. (2006, 47) mukaan projektin elinkaaren sisältyy eri osia. Heidän mukaan projektin elinkaari koostuu aina projektin ideoinnista toteutukseen ja käyttöön sekä sen tukemiseen (kuvio 1).



KUVIO 1 Projektin elinkaari (Artto ym., 2006, 49)

Tässä tutkimuksessa keskitytään projektin toteutusosaan, joka Artto ym. (2006, 48–50) mukaan koostuu määrittely-, suunnittelu-, toteutus- ja ohjaus- sekä päättämävaiheista. Projektin toteutusvaihe on haastava, koska se sisältää niin ihmisiin, budjettiin kuin teknisiin asioihin liittyviä huomiota (Pinto & Prescott, 1988). Vaikka projekteille on esitetty monia määritelmiä Belout ja Gauvreaun (2004) mukaan useat tutkijat ovat yksimielisiä siitä, että projekteja yhdistää rajallinen budjetti, aikataulu, laatuvaatimukset ja useat monimutkaiset toisiinsa liittyvät toiminnot. Projektien keskiössä on usein ihmisiin, budjettiin ja teknisiin tekijöihin liittyvät asiat (Belout & Gauvreau, 2004).

Projektityöhön olennaisesti liittyvä tekijä on projektinhallinta. Projektinhallinta on toimintaa, jonka tarkoituksena on kontrolloida ja valvoa projektin tavoitteiden saavuttamista erilaisten työkalujen ja tekniikoiden avulla (Munns & Bjermin, 1996). Artto ym., (2006, 35) mukaan "Projektinhallinta on projektin tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseen tähtäävien johtamistapojen soveltamista." Projektinhallintaa voidaan Artto ym. (2006, 36) mukaan tarkastella eri näkökulmista, jotka pohjautuvat PMBOK:iin. Projektinhallintaa voidaan tarkastella prosesseina ja tietalueina, projektipäällikön osaamisena ja ominaisuuksina tai työvälineinä ja dokumentaationa (Artto ym., 2006, 36).

Pohjautuen PMBOK:iin Artto ym. (2006, 37–38) esittävät, että tietalueina ja prosesseina tarkasteltuna projektinhallinta koostuu itsenäisistä projektin osa-alueista, jotka ovat:

- Projektin kokonaisuuden hallinta
- Projektin laajuuden hallinta
- Projektin aikataulun hallinta

- Projektin kustannusten hallinta
- Projektin resurssien ja henkilöstön hallinta
- Projektiviestinnän hallinta
- Projektin riskienhallinta
- Projektiin tarvittavien hankintojen hallinta ja
- Projektin laadun hallinta

Projektipäällikön osaamisen ja ominaisuuksien näkökulmasta tarkasteltuna projektinhallinta nähdään projektipäällikön tietoina, taitoina, asenteina ja ominaisuuksina sekä käyttäytymisenä, joka johtaa projektin onnistumiseen. Työvälineinä ja dokumentaationa tarkasteltuna projektinhallinta nähdään erilaisina välineinä, joita projektinhallinnassa tulee hyödyntää. (Artto ym., 2006, 37–41.)

2.2 Projektin onnistuminen

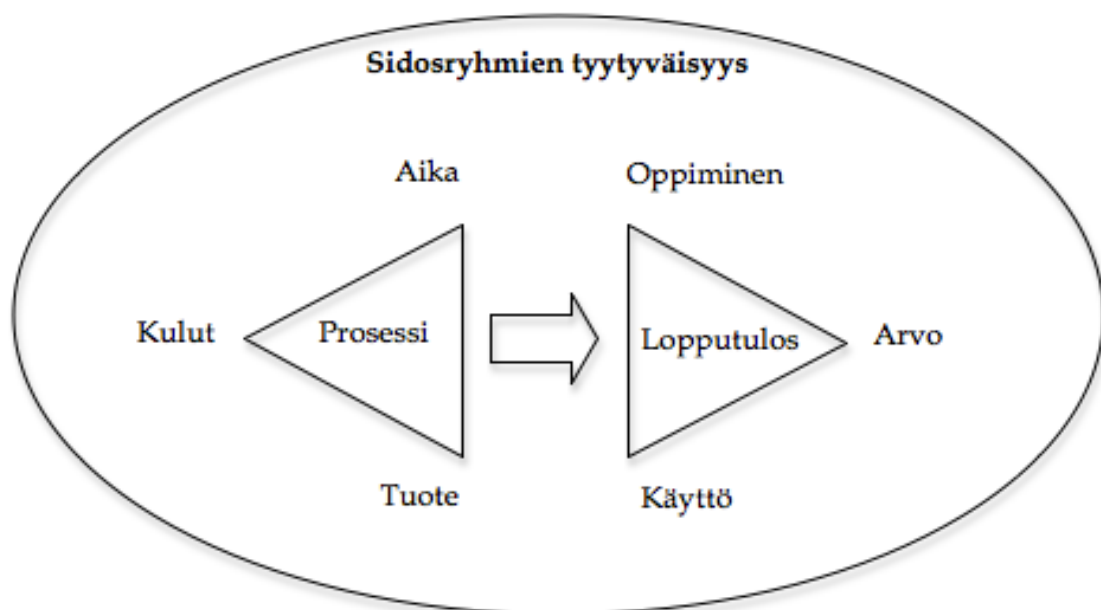
Projektien onnistumiseen (esim. Pinto & Slevin, 1987; Wateridge, 1995; Cooke-Davies, 2002; Belout & Gauvreau, 2004;) ja epäonnistumiseen (esim. Standish Group, 1995; Oz & Sosik, 2000; Yeo, 2002; Kappelman, McKeeman & Zhang, 2006) vaikuttavia tekijöitä on tutkittu aiemmassa kirjallisuudessa laajalti. Esimerkiksi Ika (2009) tuo esiin projektin onnistumiseen ja projektinhallinnan onnistumiseen esitettyjen tutkimusten eroja käyden läpi aiheista esitettyä tutkimusta. Myös Nixon, Harrington ja Parker (2012) käyvät projektin onnistumiseen ja epäonnistumiseen vaikuttavia tekijöitä läpi kriittisesti aiempaa tutkimusta tarkastellen. Koska epäonnistuneet projektit ovat organisaatioille kalliita (Jugdev & Müller, 2006) on tärkeää ymmärtää projektin onnistumiseen ja epäonnistumiseen vaikuttavat tekijät.

Pinto ja Prescott (1988) ovat esittäneet projektin kriittisten menestystekijöiden vaihtelevan projektin eri vaiheissa. Koska projektin eri sidosryhmät ja jäsenet näkevät projektin onnistumiskriteerit usein erilaisina, tulee heidän välillään heti projektin alussa olla yksimielisyys siitä, mikä kyseisestä projektista tekee onnistuneen. Yhteinen näkemys siitä, mitkä kriteerit projektin pitää onnistuakseen täyttää, tulee saavuttaa tehokkaamman viestinnän avulla. (Wateridge, 1998.) Projektin onnistuminen ja epäonnistuminen ovat vaikeasti mitattavissa, koska ihmiset käsittävät ne eritavalla (Thomas & Fernández, 2008). Thomas ja Fernández (2008) esittävät, että projektin onnistumisen selkeä määrittely parantaa projektin onnistumisen todennäköisyyttä huomattavasti.

Atkinsonin (1999) mukaan projektin onnistuminen on kautta aikojen määriteltä kulujen, ajan ja laadun perusteella, mutta Wateridgen (1998) mukaan projektin onnistumista ei voida nähdä vain ajallisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamisena. Onnistunut projekti on perinteisesti määriteltä juuri projektin hallinnollisten seikkojen perusteella, mutta Cooke-Davies (2002) huomauttaa, että projektinhallinnan onnistuminen ja projektin onnistuminen tulee erottaa toisistaan. Projektin onnistumisella tarkoitetaan kaikkien projektille asetettujen tavoitteiden saavuttamista, kun taas projektinhallinnan onnistumisella

tarkoitetaan projektin onnistumista suppeampaa kokonaisuutta eli ajallisten, taloudellisten ja laadullisten vaatimusten toteutumista. (De Wit, 1988; Cooke-Davies, 2002).

Nelson (2005) esittää retrospektiivisessä tutkimuksessaan projektin onnistumisen kriteereiksi niin prosessipohjaisia mittareita kuin tulospohjaisia mittareita (kuvio 2). Prosessipohjaisia mittareita ovat aika (toteutuminen suunnitellussa aikataulussa), kulut (toteutuminen suunnitellussa budjetissa) ja tuote (laatuvaatimusten täytyminen). Tulospohjaisiin mittareihin kuuluvat oppiminen (sidosryhmien ja organisaation tietämyksen lisääntyminen), arvo (projektin suora vaikutus asiakasorganisaation tehokkuuteen) ja käyttö (tuotteen/palvelun käyttö suunnitellusti).



KUVIO 2 Projektin onnistumisen kriteerit (Nelson, 2005, 364)

Nelsonin (2005) esittämä malli projektin onnistumisen kriteereistä pohjautuu ajatukselle, jonka mukaan projektipäällikön tärkein tavoite tulee olla kaikkien projektin onnistumiseen vaikuttavien kriteerien maksimoiminen sidosryhmien tyytyväisyyden takaamiseksi. Maksimoidakseen sidosryhmien tyytyväisyyden, jokainen onnistumiskriteeri tulee määritellä ja dokumentoida heti projektin alussa ja käydä tarvittaessa läpi koko projektin elinkaaren ajan (Nelson, 2005).

Kuten esitetyistä projektin onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä ja kriteereistä voidaan havaita, on sekä projektinhallinnan onnistuminen että projektin onnistuminen usein määritelty mitattavissa olevien asioiden ja taitojen (hard skills) perusteella. Nykyisin erilaiset sosiaaliset ja emotionaaliset taidot nähdään kuitenkin jopa yhtä tärkeinä erityisesti projektin johtamisen onnistumisessa. Nykyisin huomioidaan yhä useammin, että prosessien ja järjestelmien sijaan ihmiset tuottavat projekteja. (Cooke-Davies, 2002). Projektipäälliköiden tulisikin esimerkiksi Wateridgen (1995) mukaan keskittyä enemmän projektin viestin-

tään ja asiakkaiden huomioimiseen sen sijaan, että he keskittyisivät vain projektin ajallisiin ja budjettiin liittyviin seikkoihin.

Hyvärin (2006) mukaan projektipäällikön kokemus ja osaaminen sekä tehokkuus määrittävät pitkälti projektin onnistumisen tai epäonnistumisen. PMBOK esittää, että ryhmätyö on yksi edellytys projektin onnistumiselle. Tämän vuoksi yksi projektipäällikön tärkeimmistä tehtävistä on koota tehokas ja toimiva projektiryhmä sekä mahdollistaa tehokas ryhmätyöskentely (PMI, 2008, 229).

2.3 Projektiviestintä

Viestinnän merkitys projektin onnistumiseen on esitetty olevan suuri (esim. Henderson, 2008). Tehokas projektiviestintä on tärkeässä strategisessa asemassa, sillä niin projektin kuin liiketoiminnallisten tavoitteiden sekä sidosryhmien odotusten saavuttamiseksi on tärkeää, että viestintä on tehokasta ja laadukasta. Laadukas ja tehokas viestintä mahdollistaa sosiaalisen pääoman tehokkaan hyödyntämisen. (Rimkuniene & Zinkeviciute, 2014)

Ramsing (2009) määrittelee projektiviestinnän jatkuvaksi prosessiksi, joka sisältää kaiken projektiin sisältyvän viestinnän niin tehtävien kuin ihmisten suhteen sekä sisäisesti että ulkoisesti. Rimkuniene ja Zinkeviciute (2014) jatkaa, että projektiviestintä nähdään strategisena linkkinä organisaation ja yksilöiden välillä, jotka väliaikaisella yhteistyöllä pyrkivät saavuttamaan yhteisen tavoitteen. Reed ja Knightin (2010) mukaan Jones, Oyung ja Pace (2005) tuovat esiin, että viestintä on kiistatta ryhmätyöskentelyn kriittisin osatekijä.

Hyvärin (2006) tutkimuksen mukaan projektiviestintä on tärkeä tekijä projektin onnistumisessa ja se nähdään jopa kriittisenä menestystekijänä useimmissa projektin vaiheissa. Varsinkin isoissa yrityksissä viestinnän merkitys projektin onnistumiseen on merkittävä. Onnistuneen projektiviestinnän lisäksi asiakkaan kanssa neuvottelu on yksi projektin menestymiseen merkittävästi vaikuttava tekijä. (Hyväri, 2006.) Viestinnän merkitys ohjelmistoprojekteissa on tärkeä, sillä erityisesti ketterissä projekteissa ryhmän jäsenten välinen kommunikointi ja tiedon jakaminen on hyvin oleellista oppimisen ja osaamisen kehittämisessä (Dessai, Kamat & Wagh, 2012).

Hyväri (2006) esittää, että lisätutkimus tietämyksen- ja tiedonhallinnasta on tarpeen, sillä se voi avata uusia ovia tehokkaamman projektiviestinnän saavuttamiseen. Projektien väliaikaisuuden vuoksi opittua tietoa voi helposti kadota, kun projektit päättyvät (Ruuska & Vartiainen, 2005). Tämän vuoksi on tärkeää, että viestintä ja tietämyksenhallinta projektissa on tehokasta.

Carvalho (2008, 2014) on tutkinut viestinnän merkitystä ja esteitä IT-projekteissa. Carvalhon (2014) mukaan viestinnän esteet liittyvät luottamukseen, semantiikkaan, prioriteetteihin ja ympäristöön. Myös Gillard (2005) on tutkinut viestinnän merkitystä IT-projekteihin ja todennut niihin liittyvän useita haasteita. Esimerkiksi semantiikka, sukupuoliin liittyvät haasteet, teknologia ja virtuaaliset tiimit ovat Gillardin (2005) mukaan suurimpia viestintään liittyviä haasteita IT-projekteissa.

2.4 Projektin johtaminen

Projektinhallinnan ja projektiviestinnän lisäksi projektin johtamisen voidaan nähdä vaikuttavan suuresti projektin onnistumiseen. Esimerkiksi Hyvärin (2006) mukaan projektipäällikön johtamisominaisuudet vaikuttavat merkittävästi projektin onnistumiseen tai epäonnistumiseen.

Kuten aiemmin esitettiin, on projektinhallintaa aiemmassa kirjallisuudessa käsitelty ja määritelty monista näkökulmista. Tässä tutkielmassa pääpaino on projektin johtamisessa, joka määritellään projektinhallintaa laajemmaksi kokonaisuudeksi sisältäen niin projektinhallinnan kuin ihmisten johtamisen näkökulmat. Projektinhallinta on Munns ja Bjeirmin (1996) mukaan tavoitteiden saavuttamiseksi suoritettavien tehtävien kontrollointia resursseja ja erilaisia työkaluja hyödyntäen. Projektin johtamisessa hyvin olennaista on viestintä, joka hallinnollisten tehtävien lisäksi sisältää myös suhteiden hallintaa, luottamuksen rakentamista ja projektin sidosryhmien odotusten hallintaa (Remidez & Jones, 2012).

Projektin johtamisella tarkoitetaan tässä tutkielmassa Munns ja Bjermin (1996) sekä Remidez ja Jonesin (2012) esittämien määritelmien mukaisesti toimintaa, jossa ennalta määritellyn tehtävän toteutumista johdetaan ja seurataan hyödyntäen erilaisia resursseja ja työkaluja sekä ylläpidetään suhteita projektin sidosryhmiin tehokkaalla ja motivoivalla viestinnällä. Projektin johtaminen määritellään siis sisältämään niin projektinhallintaan kuin ihmisten johtamiseen liittyvät asiat. Suhteiden hallinta, luottamuksen rakentaminen ja sidosryhmien hallinta viestinnän keinoin ovat keskeisiä projektin johtamisessa.

Sumner, Bock ja Giamartino (2006) mukaan projektin johtamisessa tarvittavat projektinhallinnalliset taidot ja ihmisten johtamiseen liittyvät taidot ovat erillisiä, mutta molemmat erittäin tärkeitä projektin onnistumisen kannalta. Myös Hyvärin (2006) mukaan tehokas projektin johtaminen on seurausta projektipäällikön teknisistä ja liikkeenjohdollisista taidoista sekä ihmisten johtamiseen eli motivointiin liittyvistä taidoista. Sumner ym. (2006) tuo esiin, että IT-projektien johtamisessa ihmisten johtamiseen liittyvät taidot nähdään jopa yhtä tärkeinä kuin projektinhallinnalliset taidot.

Hyvärin (2006) tutkimuksen mukaan projektin johtamiseen liittyvistä taidoista tärkeimpinä nähdään sitoutuminen, taito koordinoida tehtäviä ja tehokas ihmisten johtaminen. Hyvän ihmisten johtamisen ominaisuuksina nähdään ennen kaikkea kommunikointi- ja motivointitaidot sekä kyky tehdä päätöksiä. Visionäärisyys ja tekninen osaaminen nähdään myös tärkeinä ominaisuuksina, mutta ei kuitenkaan yhtä tärkeinä kuin edellä mainitut. (Hyväri, 2006.)

IT-projektien johtamisessa ja erityisesti tehokkaassa ihmisten johtamisessa yhä tärkeämpiä tekijöitä ovat siis ”pehmeät taidot” (soft skills), jotka Sumner ym. (2006) mukaan tarkoittavat esimerkiksi kykyä hallita, johtaa ja motivoida ihmisiä sekä kommunikoida tehokkaasti. Projektin johtamisessa oleellista on vuorovaikutus ja projektin onnistuminen riippuu paljolti yhteistyöstä ja vuorovaikutuksellisuudesta (Ollus ym., 2011).

Projektiryhmän motivointi esimerkiksi palautteen antamisen, tuen tarjoamisen tai palkitsemisen kautta on tärkeä osa projektipäällikön työtä. Tehokas

tiimityöskentely voidaan saavuttaa avoimen ja tehokkaan viestinnän, luottamuksen, rakentavan konfliktienhallinnan ja rohkaisevan ongelmanratkaisun ja päätöksenteon kautta. (PMI, 2008, 229.)

2.5 Virtuaalinen projektin johtaminen

Henderson (2008) esittää, että projektinhallinnan yleistyessä myös projektiryhmien virtuaalinen toimintatapa on ollut kasvussa. Virtuaalinen projekti on ihmisten muodostama, yhteisen tavoitteen omaava ryhmä, jossa jokainen hoitaa oman roolinsa ja yhteydenpito tapahtuu pääosin tai kokonaan virtuaalisesti (PMI, 2008, 228). PMBOK:n esittämiä virtuaalisten projektien etuja ovat esimerkiksi monipuolisemmat mahdollisuudet projektiryhmän kokoamiseen maantieteellisistä sijanneista huolimatta, etätyön mahdollistuminen ja mahdollisuus työskennellä eri aikoina työn tehostamiseksi. Viestinnän merkitys korostuu virtuaalisen työskentelytavan omaavissa projektiryhmissä huomattavasti. (PMI, 2008, 228.)

Virtuaalisten projektiryhmien toimintatavan kasvaessa on tärkeää huomioida myös virtuaalinen projektijohtaminen. Virtuaalinen projektin johtaminen on projektinhallintaa, jossa hyödynnetään Web 2.0 teknologioiden mahdollistamia ohjelmistoja ja sovelluksia (Ollus ym., 2011). Virtuaalisuuden tuomien mahdollisuuksien lisäksi siinä on myös omat haasteensa. Virtuaalisesta toimintatavasta johtuva kasvokkain tapahtuvan viestinnän vähyys tuo haasteita erityisesti syvällisten suhteiden luomisen ja luottamuksen rakentamisen osalta (Grabner-Kräuter & Kaluscha, 2003). Tyran, Tyran ja Shepherdin (2003, 187) mukaan johtajat pystyvät motivoimaan ryhmää myös sähköisesti tapahtuvan viestinnän kautta, kuten sähköpostitse. Virtuaalinen projektinhallinta on esitetty aiemmassa tutkimuksessa myös nimellä yhteisöllinen projektinhallinta (esim. Ollus ym., 2011), mutta tässä tutkielmassa käytetään käsitettä virtuaalinen projektin johtaminen, koska sen katsotaan olevan käsitteenä huomattavasti kuvaa-vampi.

Ollus ym. (2011) esittävät, että yhteisöllinen projektinhallinta voidaan nähdä yhteisöllisten projektien hallintana eli virtuaalisena verkostojen ja hajautetun ympäristön välityksellä tapahtuvana projektinhallintana tai yhteisöllisenä projektinhallintana. Yhteisöllisellä projektinhallinnalla tarkoitetaan jaettua projektinhallintaa eli projektipäällikön vastuun jakamista projektitiimin kesken (Ollus ym., 2011). Ollus ym. (2011) esittämästä määrittelystä johdettuna tässä tutkielmassa yhteisöllisellä projektinjohtamisella tarkoitetaan siis virtuaalista projektin johtamista eli verkostojen, kuten sosiaalisen median välityksellä tapahtuvaa projektinhallintaa ja -johtamista.

Virtuaalinen projektinhallinta mahdollistaa vuorovaikutteisen, yhteisöllisen ja virtuaalisen tiedon jakamisen projektin jäsenten kesken. Virtuaalisessa projektinhallinnassa vuorovaikutus vie projektia eteenpäin johtamisjärjestelmän sijaan. (Ollus ym., 2011.) Rimkuniene ja Zinkeviciute (2014) esittävät, että virtuaalisten projektitiimien yleistyessä on nopeiden, edullisten ja tehokkaiden viestintäkanavien merkitys yhä merkittävämpi. Virtuaalisissa projekteissa luot-

tamuksen ja ihmisten johtamisen merkitys korostuu huomattavasti, koska luottamus on edellytys tehokkaalle viestinnälle ja onnistunut ihmisten johtaminen johtaa luottamuksen rakentumiseen (Ollus ym. 2011).

2.6 Yhteenveto

Tässä luvussa käsiteltiin projektityötä yleisesti ja esitettiin tutkielmassa oleellista projektityöhön liittyvää käsitteistöä aiemman tutkimuksen pohjalta. Projektin onnistumista käsiteltiin pääasiassa projektiviestinnän ja projektin johtamisen näkökulmasta. Lopuksi käsiteltiin myös virtuaalista projektin johtamista.

Projektin onnistumisen kriteerejä on monia ja ne tulisi aina määritellä projektin jäsenten kesken. Viestinnän ja johtamisen rooli projektin onnistumisessa on merkittävä, joten niihin tulee projektissa kiinnittää erityistä huomiota. Läpinäkyvä, vuorovaikutteinen, avoin ja tehokas viestintä ovat edellytyksiä toimivalle projektiviestinnälle. Projektin johtamisessa on tärkeää sekä tehokas projektinhallinta että ihmisten johtaminen. Toimivan projektinjohtamisen voidaan nähdä osaltaan olevan seurausta toimivasta viestinnästä. Virtuaalisen toimintatavan kasvun myötä on tärkeää, että myös projektityössä ja projektinjohtamisessa osataan hyödyntää tehokkaita ja toimivia virtuaalisia ratkaisuja.

3 SOSIAALINEN MEDIA JA PROJEKTITYÖ

Tässä luvussa käsitellään sosiaalista mediaa organisaatiossa viestinnän ja tietämyksenhallinnan näkökulmasta. Aluksi käsitellään ja määritellään sosiaalista mediaa ja sen merkitystä sekä käyttöä organisaatiossa, jonka jälkeen paneudutaan sosiaalisen median merkitykseen projektiympäristössä erityisesti viestinnän osalta. Lisäksi tuodaan esiin sosiaalisen median projektin johtamiseen mahdollistamia hyötyjä sekä esitetään myös sosiaalisen median haasteita ja riskejä projektin johtamisen näkökulmasta.

3.1 Sosiaalinen media yleisesti

Sosiaalisen median hyödyntäminen on ollut selkeässä nousussa viime vuosien aikana (Kane, Alavi, Labianca & Borgatti, 2012). Hu, Kettinger ja Poston (2014) esittävät, että online-ympäristössä toimivien sosiaalisten verkostopalveluiden välityksellä ihmiset voivat esimerkiksi jakaa tietoa ja luoda sosiaalisia suhteita. Remidez ja Jonesin (2012) mukaan sosiaalinen media muuttaa kuluttajien käyttymisen lisäksi myös organisaatioiden viestintätapoja.

Sosiaalinen media on kirjallisuudessa määritelty hyvin laaja-alaisesti. Sosiaalinen media tarkoittaa interaktiivisia mobiili- ja web-pohjaisia teknologioita, joiden välityksellä yksilöt ja yhteisöt viestivät sekä luovat ja muokkaavat sisältöä (Kietzmann, Hermkens, McCarthy & Silvestre, 2011). Chui, Miller ja Roberts (2009) mukaan Web 2.0 tarkoittaa web-pohjaisia interaktiivisia teknologioita, jonne käyttäjät luovat sisältöä tai muokkaavat muiden käyttäjien lisäämää tietoa. Kaplan ja Haenleinin (2010) esittävät, että sosiaalisen median yhteydessä on usein esitetty myös käsitteet Web 2.0 ja käyttäjän luoma sisältö. Nämä käsitteet tulee erottaa toisistaan, sillä Web 2.0 nähdään alustana ja teknologiana, joka mahdollistaa sosiaalisen median palvelut. Käyttäjän luomalla sisällöllä taas tarkoitetaan yleisesti tapoja, joilla sosiaalista mediaa käytetään. (Kaplan & Haenlein, 2010.)

Von Kroghin (2012) mukaan sosiaalinen media mahdollistaa ryhmän välisen vuorovaikutuksen sekä sisällön jakamisen ja luomisen. Kaplan ja Haenlein

(2010) määrittelevät sosiaalisen median tarkoittavan internetin pohjalta kehitettyjä sovelluksia, jotka perustuvat Web 2.0 teknologioihin ja ideologioihin mahdollistaen käyttäjälähtöisen sisällön luomisen sekä jakamisen. Ngai, Tao ja Moon (2015) mukaan näiden sovellusten avulla voidaan luoda, jakaa ja vaihtaa tietoa virtuaalisissa yhteisöissä.

Sosiaalinen media jaetaan usein ominaisuuksien perusteella pienempiin kokonaisuuksiin (esim. Fischer & Reauber, 2011, Kaplan & Haenlein, 2010). Fischer ja Reauber (2011) esittävät sosiaalisen median koostuvan sosiaalisista verkostoista, videoiden ja kuvien jakamisesta, ammatillisista verkostoista, foorumeista ja blogeista sekä joukkoistamisesta. Kaplan ja Haenlein (2010) jakavat sosiaalisen median yhteisöllisiin projekteihin, blogeihin, sisällön jakamiseen tarkoitettuihin yhteisöihin, yhteisöpalveluihin ja erilaisiin virtuaalisiin maailmihin. Jaakkola, Linna, Henno ja Mäkelä (2011) esittävät sosiaalisten verkostoratkaisujen jakautuvan teknologioihin ja palveluihin. Teknologioina nähdään innovaatiot, jotka mahdollistavat palvelun luomisen (esim. wikit). Palveluihin nähdään kuuluvan sosiaaliset verkostosivustot (esim. Facebook). (Jaakkola ym. 2011.)

Tässä tutkielmassa sosiaalisella medialla tarkoitetaan viestintään ja kommunikointiin tarkoitettuja palveluja, jotka perustuvat Web 2.0 teknologioihin ja mahdollistavat sisällön luomisen ja jakamisen internetin välityksellä. Käytännössä siis erilaiset sosiaaliset verkostopalvelut ja -sivustot sekä pikaviestintäpalvelut, kuten Twitter, Facebook, Skype ja WhatsApp nähdään tässä tutkielmassa tutkittavana sosiaalisena mediana.

3.2 Sosiaalinen media toiminnan tehostajana

Erilaisten sosiaalisen median palveluiden ja työkalujen käytön esitetään tulevaisuudessa korostuvan yhä enemmän erityisesti organisaatioiden tietämyksenhallinnassa (Parise, 2009). Leonardin (2014) mukaan sosiaalinen media tulee olemaan kasvava trendi myös organisaatioiden viestinnässä ja läpinäkyvyydessä. Myös Jaakkola ym. (2011) mukaan sosiaaliset verkostopalvelut ovat kasvavissa määrin siirtymässä yksityishenkilöiden käytöstä myös organisaatioiden käyttöön.

Sosiaalisen median hyödyntämistä organisaation sisäisessä viestinnässä on tutkittu jonkin verran. Esimerkiksi DiMicco, Millen, Geyer, Dugan, Brownholtz ja Muller (2008) sekä Skeels ja Grudin (2009) ovat käsitelleet sosiaalisia verkostosivustoja organisaation sisäisen viestinnän välineenä. Sisäisen viestinnän tehostamisen lisäksi sosiaalisen median on myös esitetty tehostavan ulkoista viestintää ja tietämyksenhallintaa (esim. Yates & Paquette, 2011). Jotta sosiaalisen median palvelut ovat organisaatiolle hyödyllisiä, tulee von Kroghin (2012) mukaan organisaation jäsenten hyödyntää niitä erilaisen relevantin ja kiinnostavan tiedon jakamisessa.

Lee, Reinicke, Sarkar ja Andersonin (2015) mukaan Web 2.0 teknologioita hyödyntämällä voidaan yhdistää organisaation sisäisiä ryhmiä ja yksilöitä sekä laajentaa vuorovaikutusta ulkoisille sidosryhmille. Sosiaalisen median työkalut

ja palvelut on suunniteltu viestinnän, tietämyksen jakamisen ja tietämyksenhallinnan lisäämiseen sekä tehostamiseen organisaatiossa sekä sisäisesti että ulkoisesti (Marion, Barczak & Hultink, 2014). Myös Ngai ym. (2015) mukaan sosiaalinen media on muuttanut kommunikointia sekä kanssakäymistä ihmisten, yhteisöjen ja yritysten välillä. Sosiaalinen media vaikuttaa vuorovaikutukseen niin organisaation työntekijöiden kuin ulkopuolistenkin henkilöiden välillä. (Haefliger, Monteiro, Foray & von Krogh, 2011.).

Leonardin (2014) mukaan useat tutkimukset ovat esittäneet menestyvien organisaatioiden mahdollistavan työntekijöiden välisen tehokkaan tietämyksen jakamisen (esim. Argote, Ingram, Levine & Moreland, 2000; Hansen 1999, Tortoriello ym. 2012). Projektioorganisaatioiden tilapäisyyden vuoksi on tärkeää, että opit ja kerätty tietämys voidaan jakaa tehokkaasti. Jotta tietämystä voidaan jakaa tehokkaasti, tulee kommunikaation projektitiimin jäsenten kesken olla mahdollisimman vaivatonta. (Ruuska & Vartiainen, 2005.) Tietämyksen jakaminen ja tehokkaan viestinnän parantaminen ovatkin Ruuskan ja Vartiaisen (2005) mukaan projektioorganisaatioiden keskeisiä haasteita.

Remidez ja Jones (2012) esittävät, että sosiaalisen median merkitys ihmisten välisessä viestinnässä ja suhteiden sekä luottamuksen rakentamisessa on merkittävä. Moderneja viestintätyökaluja, kuten sosiaalista mediaa hyödyntämällä yritykset voivat myös luoda asiakassuhteita tehokkaammin ja edullisemmin (Kaplan & Haenlein, 2010). Sosiaalisten verkostojen on Jaakkola ym. (2011) mukaan todettu olevan hyödyllisiä esimerkiksi markkinoinnissa ja asiakassuhteiden hallinnassa.

Huang, Baptista ja Galliers (2013) ovat tutkineet sosiaalisen median vaikutuksia organisaatioissa vakiintuneisiin ja kehittymässä oleviin viestinnällisiin käytänteisiin. Huang ym. (2013) mukaan sosiaalinen media tehostaa organisaatioiden viestintää lisäämällä moniäänisyyttä, kasvattamalla viestinnän ulottuvuutta ja rikkautta sekä mahdollistamalla samanaikaisen sisällön tuottamisen ja hyödyntämisen.

3.3 Sosiaalisen median mahdollistamat hyödyt

Organisaatioiden on havaittu hyötyvän sosiaalisen median palveluiden hyödyntämisestä esimerkiksi markkinoinnissa, asiakassuhteiden hallinnassa ja tiedottamisessa (esim. Jaakkola ym., 2011). Sosiaalisen median on esitetty tuovan hyötyjä organisaatioiden viestinnän tehostamisen lisäksi myös projektiympäristöön ja projektin johtamiseen (taulukko 1). Esimerkiksi Remidez ja Jonesin (2012) mukaan sosiaalisen median vaikutukset myös projektin johtamiseen ovat havaittavissa.

TAULUKKO 1 Sosiaalisen median hyödyt projektin johtamiseen

Hyöty	Tutkimus
Projektin jäsenten helppo pääsy tietoon	Ollus ym. (2011)
Vuorovaikutteinen ja avoin viestintä	Jaakkola ym. (2011); Huang ym. (2013)
Tiedon, tunteiden & kokemusten jakaminen	Jaakkola ym. (2011)
Sisällön luominen ja jakaminen yhtäaikaaisesti monen käyttäjän toimesta samaan paikkaan	Von Krogh (2012); Ngai ym. (2015); Marion ym. (2014); Huang ym. (2013)
Vuorovaikutuksen laajentaminen myös ulkoisille sidosryhmille	Lee ym. (2015); Remidez & Jones (2012)
Sosiaalisten suhteiden/siteiden vahvistaminen	McKinsey & Company (2009); Lee ym. (2015); Remidez & Jones (2012); Hu ym. (2015)
Projektiryhmän identiteetin rakentaminen	Rimkuniene & Zinkeviciute (2014)
Luottamuksen rakentaminen	Remidez & Jones (2012)
Sidosryhmien tehokkaampi hallinta	Rimkuniene & Zinkeviciute (2014); Remidez & Jones (2012)
Projektin näkyvyyden lisääntyminen	Rimkuniene & Zinkeviciute (2014); Leonardi (2014)
Hiljaisen ja epämuodollisen tiedon/viestinnän hyödyntäminen	Ollus ym. (2011)
Sosiaalisten suhteiden edullinen ylläpito	Kaplan & Haenlein (2010)
Työn päällekkäisyyden väheneminen	Leonardi (2014)
Tuotteiden ja palveluiden tehokkaampi kehittäminen	Leonardi (2014)

Remidez ja Jones (2012) mukaan projektipäälliköt voivat parantaa viestinnän tehokkuutta sosiaalisen median avulla. Ollus ym. (2011) mukaan sosiaalisen median palvelut helpottavat organisaatiota hiljaisen ja epämuodollisen tiedon hyödyntämisessä. Sosiaalisen median työkaluja hyödyntämällä voidaan tehostaa organisaation näkyvyyttä ja läpinäkyvyyttä esimerkiksi mahdollistamalla kaikkien projektin jäsenten pääsy projektiin liittyvään tietoon (Ollus ym., 2011).

Lee ym. (2015) mukaan McKinsey & Company (2009) esittää, että tehokkaasti ja oikein hyödynnettynä Web 2.0 teknologiat parantavat vuorovaikutusta, helpottavat työntekijöiden välistä vuorovaikutusta, rohkaisevat projektiin osallistumista sekä vahvistavat asiakkaiden ja toimittajien välisiä siteitä. Projektin johtamisessa on tärkeää hyödyntää viestintää suhteidenhallintaan, luottamuksen rakentamiseen ja sidosryhmien odotusten hallintaan (Remidez & Jones, 2012). Jaakkola ym. (2011) mukaan sosiaalinen media mahdollistaa vuorovaikutteisen viestinnän sekä tiedon, tunteiden ja kokemusten jakamisen.

Leonardin (2014) tutkimuksen mukaan sosiaalisen median mahdollistama viestinnän läpinäkyvyys ja sosiaalisen median sivustot mahdollistavat käyttäjien tietämyksen siitä mitä ja keitä heidän kollegansa tuntevat. Tällainen sosiaalisen median kanavien kautta saavutettu tietämys taas vähentää työn päällekkäisyyttä ja auttaa kehittämään innovatiivisia tuotteita ja palveluita (Leonardi, 2014).

Rimkuniene ja Zinkeviciute (2014) ovat tutkineet sosiaalisen median mahdollisuuksia viestinnän tehostamisessa projektiympäristössä. Heidän mukaan sosiaalinen media voi parhaimmillaan olla erinomainen ja tehokas johtamisväline projektiympäristössä. Sosiaalista mediaa voidaan hyödyntää projektiryhmän identiteetin rakentamisessa ja tehokkaassa sidosryhmien hallinnassa. Lisäksi se voi myös huomattavasti parantaa ja lisätä projektin näkyvyyttä ja vaikutusta niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. (Rimkuniene & Zinkeviciute, 2014.) Huolellisesti ja asiaankuuluvasti valitut sosiaalisen median työkalut ja kanavat mahdollistavat hyvin suunnitellun ja tehokkaan viestinnän, joka taas mahdollistaa projektin tavoitteiden parhaan ja tehokkaan saavuttamisen (Rimkuniene & Zinkeviciute, 2014).

Yates ja Paquette (2010) mukaan oikein hyödynnettynä sosiaalinen media hyödyttää organisaatioita nopeuttamalla päätöksentekoa ja tarjoamalla kattavampaa tietoa. Marion ym. (2014) ovat tutkineet sosiaalisen median palveluiden ja teknologioiden merkitystä tuotekehitysprojekteihin. Heidän tutkimuksen mukaan sosiaalisilla verkostoilla (esim. Twitter, Facebook) ei ole vaikutusta ryhmän vuorovaikutukseen tuotteen kehitysprojekteissa ja vaikutus johdon päätöksentekoon voi olla jopa negatiivinen. Wikien ja pilvipohjaisten tiedostojen jakamisen taas havaittiin tuovan suoraa hyötyä tuotekehitysprojekteihin, sillä ne mahdollistavat projektitiedon tallentamisen yhteen paikkaan sekä tiedon muokkaamisen monen henkilön toimesta. (Marion ym., 2014.)

3.4 Sosiaalisen median hyödyntämisen haasteet

Sosiaalisen median mahdollistamista hyödyistä huolimatta siinä on myös haasteita, jotka tulee ottaa huomioon (taulukko 2). Esimerkiksi Jaakkola ym. (2011) mukaan sosiaalisten verkostojen hyödyntämiseen organisaatiossa yhdistettyjä haasteita ovat yksityisyyden ja tietoturvaan liittyvät ongelmat ja riskit.

TAULUKKO 2 Sosiaalisen median riskit ja haasteet projektin johtamisessa

Riski	Tutkimus
Sisäisen tietämyksen/tiedon leviäminen ulkopuolisille	Von Krogh (2012); Rimkuniene & Zinkeviciute (2014); Hu ym. (2014)
Olematon yksityisyydensuoja/tietoturvan puutteellisuus	Jaakkola ym. (2011); Rimkuniene & Zinkeviciute (2014); Hu ym. (2014)
Sanattoman viestinnän näkymättömyys → väärät tulkinnat	Tyran ym. (2003)
Palvelun käyttöön tarvittava vaivannäkö	Hu ym. (2014)
Kokemuksen ja itseluottamuksen puute ammatilliseen hyödyntämiseen	Rimkuniene & Zinkeviciute (2014)

Von Kroghin (2012) mukaan organisaation sisäisen tietämyksen leviämisen esittäminen ja arvon takaaminen nähdään suurena sosiaalisen median hyödyntämisen haasteena. Myös Rimkuniene ja Zinkeviciute (2014) esittävät, että sosiaalisen median hyödyntämistä kritisoidaan pääasiassa sen olemattomasta yksityisyydensuojasta ja yleisesti tietoturvaan sekä sen puutteellisuuteen liittyvissä asioissa. Myös Hu ym. (2014) esittävät sosiaalisten verkostopalveluiden koetuiksi riskeiksi tiedon jakamiseen liittyvät riskit. He kuitenkin tuovat esiin, että esimerkiksi Facebook tarjoaa yksityisyyden suojelemiseksi työkaluja, jotka vähentävät kyseistä riskiä (Hu ym., 2014).

Tyran ym. (2003, 188) mukaan sähköisesti tapahtuva viestintä tuo haasteita myös viestinnän tehokkuuteen. Tyran ym. (2003, 188) esittää, että Waltherin (1993) mukaan sähköisesti tapahtuvan viestinnän haasteina on sanattoman viestinnän, kuten kehonkielen ja äänensävyn näkymättömyys. Virtuaalisesti tapahtuva viestintä voi olla haitallista virtuaalisen ryhmän väliselle luottamukselle, koska sanaton viestintää pidetään tärkeänä tekijänä tiedon luotettavuuden analysoinnissa (Tyran ym., 2003, 188).

Rimkuniene ja Zinkeviciute (2014) mukaan sosiaaliseen mediaan yhdistettyinä haasteina nähdään usein kokemuksen ja osaamisen puute sosiaalisen median palveluiden tai kanavien hyödyntämisessä ammatillisesti. Tämä on Rimkuniene ja Zinkeviciuten (2014) mukaan suurin syy sille ettei väliaikaisissa organisaatioissa käytetä sosiaalista mediaa viestintää tehostavana työkaluna.

3.5 Yhteenveto

Tässä luvussa käsiteltiin sosiaalista mediaa yleisesti sekä sen merkitystä organisaatioiden toiminnan tehostamisessa. Sosiaalisen median on havaittu tehostavan huomattavasti niin organisaatioiden sisäistä kuin ulkoistakin viestintää. Sosiaalisen median käytön esitetään aiemmassa tutkimuksessa tuovat hyötyjä niin viestintään kuin tietämyksenhallintaan. Hyötyjä, joita sosiaalinen media mahdollistaa ovat esimerkiksi sosiaalisten suhteiden ja siteiden vahvistuminen,

vuorovaikutteinen ja avoin viestintä, helppo pääsy tietoon, projektin näkyvyyden lisääntyminen ja sidosryhmien tehokkaampi hallinta.

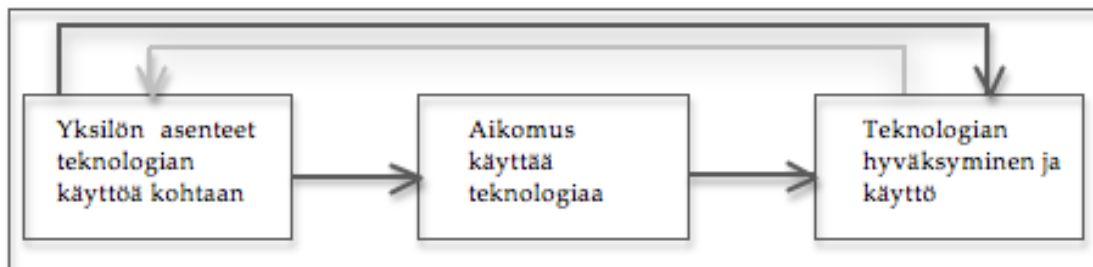
Haasteet, jotka sosiaalisen median hyödyntämiseen organisaatioissa yhdistetään, ovat pääosin yhteydessä tietoturvan puutteellisuuteen. Sisäisen tiedon leviäminen ulkopuolisille ja vähäinen yksityisyydensuoja ovat usean aiemman tutkimuksen mukaan sosiaalisen median käyttöön liitettyjä haasteita. Lisäksi myös osaamattomuus hyödyntää sosiaalista mediaa ammatillisesti ja sanattomasta viestinnästä johtuvat väärät tulkinnat nähdään sosiaalisen median hyödyntämisen haasteina.

4 TEKNOLOGIAN HYVÄKSYMINEEN

Tässä luvussa esitetään teknologian hyväksymistä käsittelevää tutkimusta sekä teknologian hyväksymismalli. Teknologian hyväksymismalli on paljon käytetty malli erilaisessa teknologian omaksumista ja käyttöönottoa tarkastelevissa tutkimuksissa. Lisäksi esitetään myös aiemmassa tutkimuksessa esitetty sosiaalisten verkostopalvelujen arvomalli.

4.1 Teknologian hyväksymistä käsittelevä tutkimus

Teknologian hyväksymiseen ja käyttöönottoon vaikuttavia tekijöitä on tietojärjestelmätieteen tutkimuksessa tutkittu laajalti (Davis 1989; Davis, Bagozzi & Warshaw, 1989; Venkatesh & Davis, 2000; Venkatesh, Morris, Davis & Davis, 2003; Venkatesh, 2008; Venkatesh, Thong & Xu, 2012). Venkatesh ym. (2003) ovat esittäneet perustan, jota käytetään kaikkien teknologian hyväksymismallien pohjalla tutkittaessa mitkä tekijät vaikuttavat teknologian omaksumiseen (kuvio 3).



KUVIO 3 Teknologian hyväksymisen perusmalli (Venkatesh ym. 2003, 427)

Alkuperäisestä TAM-mallista (Davis, 1989; Davis ym., 1989) on esitetty monia uudistettuja ja muokattuja versioita. Venkatesh ja Davis (2000) ovat esittäneet

toisen teknologian hyväksymismallin (TAM2) ja Venkatesh (2008) kolmannen teknologian hyväksymismallin (TAM3). Näiden lisäksi Venkatesh ym. (2003) on esittänyt UTAUT-mallin eli yhdistetyn teorian teknologian hyväksymisestä ja käyttämisestä (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology) sekä Venkatesh ym. (2012) UTAUT2-mallin eli toisen yhdistetyn teorian teknologian hyväksymisestä ja käyttämisestä.

TAM2-mallissa alkuperäistä TAM-mallia on laajennettu ja täydennetty lisäämällä siihen koettuun hyödyllisyyteen vaikuttavia tekijöitä. Lisättyjä tekijöitä ovat subjektiivinen normi, imago, yhteys työhön, tuloksen laatu ja tulosten esitettävyyden. Lisäksi kokemuksen ja vapaaehtoisuuden esitetään mallissa vaikuttavan käyttöaikomukseen subjektiivisten normien kautta. Subjektiivisella normilla tarkoitetaan sitä, kuinka vahvasti tärkeiden henkilöiden mielipiteet vaikuttavat henkilön omaan mielipiteeseen. (Venkatesh & Davis, 2000.)

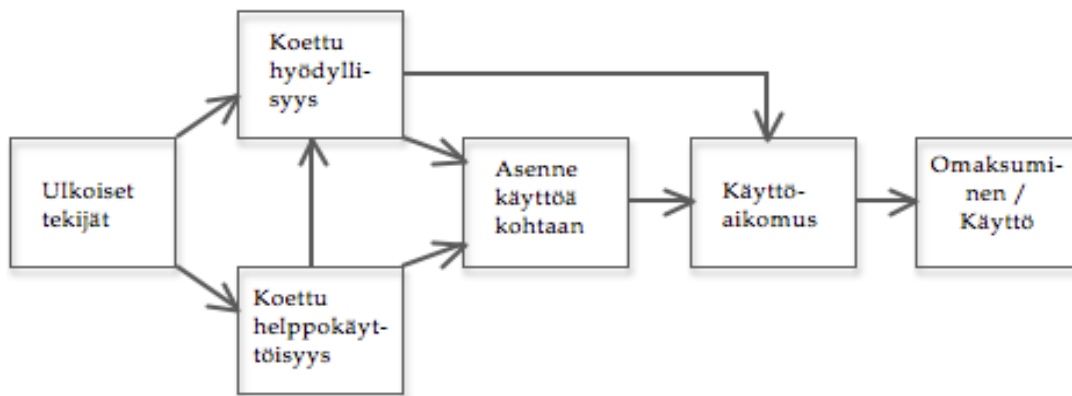
TAM3-mallissa on TAM2-malliin lisätty koettuun helppokäyttöisyyteen vaikuttavia tekijöitä. Käyttäjän arvio omista järjestelmän käyttämiseen tarvittavista taidoista, olosuhteet jotka mahdollistavat käytön, järjestelmän käytöstä koettu leikkisyys ja pelko tietokoneita kohtaan nähdään helppokäyttöisyyden kokemukseen vaikuttavina tekijöinä, kun käyttäjällä ei ole syvällisempää kokemusta järjestelmän käytöstä. Kun kokemus järjestelmän käyttämisestä on suurempi vaikuttaa koettuun helppokäyttöisyyteen käyttökokemusten pohjalta todettu käytettävyyden ja järjestelmän käytöstä koettu nautinto. (Venkatesh & Davis, 2000; Venkatesh, 2008.)

UTAUT-mallissa on yhdistetty tekijöitä kahdeksasta hyväksyntää ja omaksumista tutkivasta mallista. UTAUT-mallissa käyttöaikomukseen ja varsinaiseen käyttöön on yhteydessä neljä tekijää: suorituskykyodotukset, vaivattomuusodotukset, sosiaalinen vaikutus ja mahdollistavat olosuhteet. Tekijöiden vaikutukseen käyttöaikomusta kohtaan vaikuttavat henkilön sukupuoli, ikä, kokemus ja käytön vapaaehtoisuus. (Venkatesh, 2003.)

UTAUT2-malli on laajennettu malli UTAUT-mallista. UTAUT2-malliin on UTAUT-malliin verrattuna lisätty enemmän käyttöaikomukseen vaikuttavia tekijöitä. Lisätyt tekijät ovat hedonistinen motivaatio, käytön hinta ja tottumus teknologian käyttöön. Tekijöiden vaikutukseen käyttöaikomusta kohtaan vaikuttavat edelleen sukupuoli, ikä ja kokemus. Vapaaehtoisuus on UTAUT2-mallissa jätetty pois, koska teknologian käyttö on kuluttajille poikkeuksetta vapaaehtoista. (Venkatesh ym. 2012.)

4.2 Teknologian hyväksymismalli

Davisin (1989) esittämä alkuperäinen teknologian hyväksymismalli (Technology Acceptance Model, TAM-malli) (kuvio 4) selittää teknologian omaksumista ulkoisten tekijöiden (external variables), koetun hyödyllisyyden (perceived usefulness) ja helppokäyttöisyyden (perceived ease of use) sekä käyttöä kohtaan muodostetun asenteen (attitude towards using) ja aikomuksen kautta (behavioral intention of use).



KUVIO 4 Teknologian hyväksymismalli (Davis ym., 1989, 985)

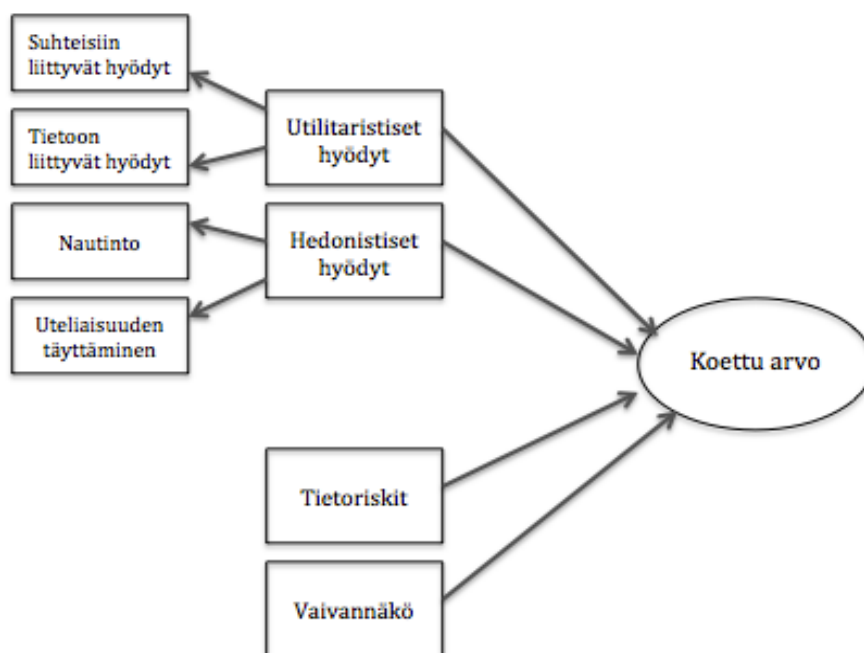
TAM-mallin mukaan käyttöaikomus johtaa teknologian omaksumiseen. Koettu hyödyllisyys ja koettu helppokäyttöisyys taas ohjaavat teknologian hyväksymistä ja käyttöaikomusta. Koettu hyödyllisyys tarkoittaa sitä, kuinka paljon henkilö uskoo teknologian käytön tehostavan hänen työntekoaan. Koettu helppokäyttöisyys tarkoittaa sitä, kuinka vaivattomaksi henkilö arvelee teknologian käytön. TAM-malli esittää, että koettu hyödyllisyys ja helppokäyttöisyys vaikuttavat käyttäjän asenteeseen teknologiaa kohtaan, joka vaikuttaa edelleen aikomukseen käyttää teknologiaa. (Davis, 1989; Davis ym., 1989.)

Davis ym. (1989) mukaan mallia voidaan käyttää ennustettaessa minkä tahansa uuden teknologian käyttöönottoa niin yksilöiden kuin organisaatioiden osalta. Davis ym. (1989) mukaan TAM-malli perustuu paljolti perustellun toiminnan teoriaan (Theory of Reasoned Action, TRA-teoria), jonka mukaan aikomus ennustaa käyttäytymistä (Fishbein & Ajzen, 1975). TAM-malli ei ole yhtä yleisesti sovellettavissa kuin TRA-teoria, koska se on kehitetty nimenomaan teknologian ja erityisesti tietojärjestelmien omaksumisen tarkasteluun (Davis ym., 1989). TRA-teorian mukaan ihmisen käyttäytymistä ohjaa hänen oma toiminta-aikomuksensa, jota ohjaa henkilön asenne kyseistä toimintaa kohtaan ja subjektiivinen normi eli se miten paljon henkilölle tärkeiden henkilöiden mielipiteet vaikuttavat hänen omiin mielipiteisiinsä (Davis ym., 1989).

Pinho ja Soares (2011) ovat tutkineet Davisin (1989) esittämän TAM-mallin soveltumista sosiaalisten verkostopalveluiden omaksumiseen. He tutkivat sosiaalisten verkostopalveluiden omaksumista yliopisto-opiskelijoiden keskuudessa ja vahvistavat TAM-mallin soveltamisen sopivan myös sosiaalisten verkostopalveluiden omaksumisen tutkimiseen. Koska TAM-mallin on esitetty sopivan sosiaaliin verkostopalveluihin ja niiden omaksumiseen liittyvään tutkimukseen on se valittu tutkimusmallin perustaksi tähän tutkimukseen. Sosiaalisen median sovelluksilla ja palveluilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa Web 2.0 työkaluja hyödyntäviä sosiaalisia verkostopalveluita (esim. Facebook, Twitter) sekä erilaisia pikaviestintäpalveluita (esim. WhatsApp, Skype). Tämän vuoksi TAM-mallin oletetaan soveltuvan tutkimusmallin perustaksi hyvin.

4.3 Sosiaalisen median omaksuminen ja arvo

Hu ym. (2014) ovat tutkineet sosiaalisen median jatkuvaan käyttöön liittyviä tekijöitä palvelun käyttäjälle luoman arvon pohjalta esittäen sosiaalisten verkostopalveluiden arvomallin (kuvio 5), joka perustuu sosiaalisen vaihdannan teoriaan (social exchange theory, SET).



KUVIO 5 Sosiaalisten verkostopalveluiden arvomalli (Hu ym., 2014, 7)

Hu ym. (2014) tutkivat sitä, miten käyttäjät kokevat sosiaalisen median palveluiden käytön hyötyjen ja haittojen vaikuttavan koettuun palvelun tuottamaan arvoon ja päätökseen jatkaa palvelun käyttöä. Tutkimuksessa esitetyn sosiaalisten verkostopalveluiden tuottamaan arvoon perustuvan mallin mukaan sosiaalisten verkostopalveluiden käyttäjälle luomaan arvoon vaikuttavat hyödyt ovat jaoteltavissa utilitaristisiin ja hedonistisiin hyötyihin.

Utilitaristiset hyödyt tarkoittavat suoria esimerkiksi teknologian käyttämisestä saatavia konkreettisia toiminnan tehokkuuteen vaikuttavia hyötyjä. Hu ym. (2014) tutkimuksessa esimerkiksi suhteisiin liittyvät hyödyt (relational benefits) ja tietoon liittyvät hyödyt (informational benefits) esitetään sosiaalisen median käytöstä koetuiksi utilitaristisiksi hyödyiksi. Hedonistisilla hyödyillä taas viitataan kokemuksellisiin hyötyihin, kuten sosiaalisen median käytön tuottamiin tunnetasolla koettuihin hyötyihin. Hu ym. (2014) mallin mukaan nautinnollisuus (enjoyment) ja uteliaisuuden täyttäminen (curiosity fulfillment) ovat sosiaalisen median käyttöön vaikuttavia hedonistisia hyötyjä. (Hu ym., 2014, Sweeney & Soutar, 2002.)

Käyttäjien kokemaan arvoon vaikuttaa koettujen hyötyjen lisäksi myös uhraukset ja myönnytykset, jotka mahdollisten hyötyjen saavuttamiseksi on tehtävä. Tietojen paljastamiseen liittyvät riskit eli tietoriskit (information risk) ja palvelun käyttämiseksi tarvittava vaivannäkö (effort) ovat Hu ym. (2014) mukaan koettuun arvoon vaikuttavia myönnytyksiä. Tutkimuksen mukaan sosiaalisten verkostojen jatkuvaan käyttöön johtaa palvelun käyttämisestä koettu tyytyväisyys ja palvelun tuottamien hyötyjen ja niiden eteen tehtyjen myönnytysten vertailun jälkeinen koettu arvo. (Hu ym., 2014.)

Sosiaalisten verkostopalveluiden arvomallin pohjalta Hu ym. (2014) tutkivat mallin mukaisten tekijöiden vaikutusta palveluiden tuottamaan koettuun arvoon ja jatkuvaan käyttöön. Tutkimuksen mukaan palveluita jatkuvasti käyttävät olivat sekä tyytyväisiä palveluihin että kokivat käytön mahdollistavat hyödyt selkeästi suuremmiksi kuin käytön eteen tehtävät myönnytykset. (Hu ym., 2014.)

4.4 Yhteenveto

Tässä luvussa käsiteltiin TAM-mallia ja siitä johdettuja uudistettuja teknologian hyväksymistä selittäviä ja tarkastelevia malleja. TAM-malli selittää uuden teknologian hyväksymistä ulkoisten tekijöiden, koetun hyödyllisyyden, koetun helppokäyttöisyyden, käyttöä kohtaan muodostettavan asenteen ja käyttöaikomuksen kautta (Davis, 1989). Lisäksi tässä luvussa käsiteltiin sosiaalisten verkostopalveluiden käyttäjälle luomaan arvoon ja palveluiden jatkuvaan käyttöön vaikuttavia tekijöitä sosiaalisen vaihdannan teorian ja siitä johdetun sosiaalisten verkostopalveluiden arvomallin pohjalta. Sosiaalisten verkostojen arvomallin mukaan palvelun käyttöön vaikuttaa palvelun käytön tuomat koetut hyödyt ja niiden saavutettavaksi tehtävät myönnytykset. Koettujen hyötyjen esitetään olevan jaoteltavissa utilitaristisiin ja hedonistisiin hyötyihin. (Hu ym., 2014.). Alkuperäinen TAM-malli, johon on lisätty elementtejä sosiaalisten verkostopalveluiden arvomallista, toimii tässä tutkielmassa esitettävän tutkimusmallin pohjana.

5 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa kuvataan empiirisen tutkimuksen toteutus. Empiirinen tutkimus toteutettiin survey-tutkimuksen, joka kohdennettiin IT-projekteissa toimiville projektipäälliköille. Luku käsittelee tutkimuksen tavoitetta, tutkimusmallia, tutkimusmenetelmää ja tiedonkeruuta. Lisäksi kuvataan tarkemmin tutkimuksen toteutusta ja analysointia sekä aineiston analysointitapoja.

5.1 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa ja selvittää miten sosiaalista mediaa hyödynnetään projektin johtamisessa sekä mitä mahdollisuuksia ja haasteita sen hyödyntämisessä on projektin johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteeseen pyritään vastaamalla tutkimuskysymykseen:

- Miten sosiaalista mediaa hyödynnetään projektin johtamisessa ja mitkä ovat sen tuomat hyödyt ja haasteet projektin johtamisen näkökulmasta?

Tutkimuskysymystä tarkastellaan myös osaongelmien pohjalta, joita käsiteltiin tutkielman teoriaosuudessa:

- Mitä hyötyjä sosiaalinen media mahdollistaa projektin johtamisen näkökulmasta?
- Mitä haasteita sosiaalisen median hyödyntämisessä on projektin johtamisen näkökulmasta?
- Mitkä tekijät vaikuttavat uuden teknologian omaksumiseen?

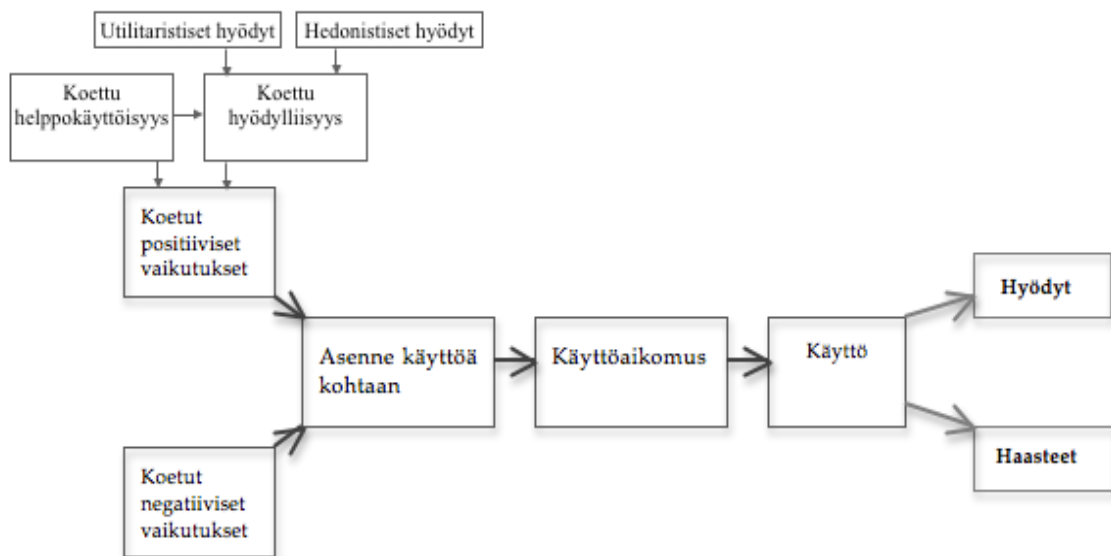
Tutkimusongelman ja aiemman kirjallisuuden pohjalta on luotu tutkimusmalli, jonka avulla tutkimusongelmaa ratkaistaan. Tutkimusmallina käytetään teknologian hyväksymismalliin (Davis, 1989; Venkatesh & Davis, 2000) pohjautuvaa

tutkimusmallia, jonka avulla sosiaalisen median omaksumista ja siihen vaikuttavia tekijöitä projektipäälliköiden keskuudessa tarkastellaan.

Tutkimusmallin pohjalta selvitetään hyödynnetäänkö sosiaalista mediaa projektin johtamisen apuvälineenä, miten sitä hyödynnetään ja mitkä seikat vaikuttavat sen käyttämiseen tai vastaavasti käyttämättä jättämiseen. Lisäksi selvitetään myös seikkoja, jotka koetaan sosiaalisen median käytöstä johtuviksi hyödyiksi ja haasteiksi projektityöskentelyn sekä projektin johtamisen näkökulmasta.

5.2 Tutkimusmalli

Tässä tutkimuksessa käytettävä tutkimusmalli (kuvio 6) on muokattu versio Davis ym. (1989) esittämästä TAM-mallista. Alkuperäistä TAM-mallia on täydennetty Hu ym. (2014, 7) tutkimuksessa esittämän sosiaalisten verkostopalveluiden tuottamaan arvoon perustuvan mallin piirteillä sekä käytön jälkeisillä koetuilla hyödyillä ja haasteilla.



KUVIO 6 Tutkimusmalli

Alkuperäiseen TAM-malliin on lisätty Hu ym. (2014) esittämän mallin pohjalta utilitaristiset ja hedonistiset hyödyt, joiden esitetään olevan erotettavissa palvelun käyttöä kohtaan luotavaan asenteeseen vaikuttavasta koetusta hyödyllisyydestä. Alkuperäistä TAM-mallia on myös täydennetty lisäämällä varsinaisesta palvelun omaksumisesta ja käytöstä havaitut hyödyt sekä haasteet. Malli on muokattu vastaamaan tutkimuksen tavoitetta, joka on selvittää sosiaalisen median palveluiden hyödyntämistä ja siihen vaikuttavia tekijöitä projektin johtamisessa sekä kyseisten palveluiden hyötyjä ja haasteita projektin johtamisen näkökulmasta.

Esitetyn tutkimusmallin pohjalta oletetaan, että sosiaalisen median omaksumiseen vaikuttavat sen käytön koetut positiiviset ja negatiiviset vaikutukset. Käyttöaikomus on seurausta asenteesta palvelun käyttöä kohtaan. Palvelun käyttöä kohtaan luotavaan asenteeseen vaikuttavat positiiviset vaikutukset on jaoteltavissa palvelun käyttämisestä koettuun hyödyllisyyteen ja palvelun koettuun helppokäyttöisyyteen. Koetun hyödyllisyyden esitetään olevan jaettavissa hedonistisiin eli tunneperäisiin hyötyihin ja utilitaristisiin eli suorituskykyyn vaikuttaviin hyötyihin

Koettujen positiivisten vaikutusten lisäksi asenteeseen käyttöä kohtaan voi vaikuttaa myös palvelun käyttämisen koetut negatiiviset vaikutukset. Tietoturvan puutteet ja siihen liittyvät riskit esitetään olevan syitä sosiaalisen median käyttämättömyyteen projektijohtamisessa. Mikäli asenne käyttöä kohtaan on positiivinen eli koetut hyödyt ja helppokäyttöisyys koetaan suuremmiksi kuin koetut negatiiviset vaikutukset, johtaa se käyttöaikomukseen ja edelleen palvelun käyttöön. Koettujen negatiivisten vaikutusten ollessa suuremmat kuin koetut hyödyt ja palvelun koettu helppokäyttöisyys ei palvelua oteta käyttöön.

Varsinaisen käytön esitetään mallin mukaisesti johtavan niin havaittuihin hyötyihin kuin haasteisiin. Havaittuina hyötyinä esitetään olevan aiemmin esitetyt sosiaalisen median hyödyt (taulukko 1). Hyötyjä ovat esimerkiksi vuorovaikutteinen ja tehokkaampi viestintä, kokemusten jakaminen, tietämystehostuminen, näkyvyyden lisääntyminen, sosiaalisten suhteiden ylläpitäminen ja vahvistaminen sekä luottamuksen ja avoimuuden lisääntyminen. Havaittuja haasteita taas ovat aiemmin esitetyt sosiaalisen median riskit ja haasteet (taulukko 2), jotka liittyvät suurelta osin puutteellisesta tietoturvasta johtuviin haasteisiin kuten sisäisen tiedon leviämiseen ulkopuolisille.

Teknologian hyväksymismallin pohjalta rakennetun tutkimusmallin avulla selvitetään siis sosiaalisen median palveluiden hyödyntämistä ja siihen vaikuttavia tekijöitä projektin johtamisessa. Mallin mukaisesti oletetaan, että positiivinen asenne palvelun käyttöä kohtaan ja käyttöaikomus sekä varsinainen omaksuminen nähdään seurauksena tilanteesta, jossa koetut hyödyt ovat korkeammat kuin koetut negatiiviset vaikutukset ja niiden eteen tarvittavat myönnytykset. Mikäli koetut negatiiviset vaikutukset ja myönnytykset koetaan suuremmiksi kuin koetut hyödyt, on kynnys palvelun käyttöönottoon huomattavasti suurempi.

5.3 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Määrälliseen lähestymistapaan on tässä tutkimuksessa sovellettu myös kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen piirteitä. Hirsijärven, Remeksen ja Sajasvaaran (2009, s. 136) mukaan määrällinen ja laadullinen tutkimus usein täydentävät toisiaan ja niitä käytetään soveltaen.

Perinteisiä tutkimusstrategioita ovat Hirsijärven ym. (2009, 134) mukaan kokeellinen tutkimus, tapaustutkimus ja survey-tutkimus. Tämä tutkimus toteutettiin survey-tutkimuksena eli kyselytutkimuksena. Survey-tutkimus on

kenttämenetelmä, jonka avulla pyritään selvittämään otoksen käsityksiä tutkijan valitsemasta ja häntä kiinnostavasta aiheesta (Järvinen & Järvinen, 2009, 55).

Tutkimusmenetelmäksi valittiin survey-tutkimus, koska se mahdollistaa suuren otoksen saamisen ja tutkimisen, joka on tässä tutkimuksessa tarpeen. Survey-tutkimus on Järvinen ja Järvinen (2004, 57) mukaan edullinen tapa saada tietoa suuresta joukosta. Hirsijärvi ym. (2009, 134) mukaan survey-tutkimus sopii tutkimuksiin, joissa pyritään kuvailemaan, vertailemaan tai selittämään jotakin ilmiötä.

Hirsijärven ym. (2009, 138) mukaan tutkimus voi olla luonteeltaan kartoitettavaa, selittävää, kuvailevaa tai ennustavaa. Tämä tutkimus on luonteeltaan pääosin sekä kartoitettavaa että selvittävää. Tutkimus kartoittaa sosiaalisen median käyttöä projektityössä projektijohtamisen näkökulmasta sekä pyrkii selvittämään sosiaalisen median hyödyntämistä teknologian hyväksymismallista rakennetun tutkimusmallin pohjalta.

Survey-tutkimuksessa pyritään selvittämään perusjoukosta muodostuneen otoksen käsityksiä tutkittavasta asiasta jonkin tiedonkeruumenetelmän avulla (Hirsijärvi ym., 2009, 193). Tiedonkeruumenetelmäksi valitaan survey-tutkimuksessa Hirsijärven ym. (2009, 134) mukaan tavallisesti strukturoitu haastattelu tai kyselylomake.

5.4 Tiedonkeruumenetelmä

Tietoa kerättiin tutkimusmenetelmän luonteeseen kuuluen kyselylomakkeella (liite 1). Hirsijärven ym. (2009, 193) mukaan kyselylomake on survey-tutkimuksen keskeinen tiedonkeruumenetelmä. Järvinen ja Järvinen (2004, 147) esittävät kyselyn soveltuman tutkimuksiin, joissa vastaajia on melko paljon ja tiedusteltavaa taas melko vähän.

Tiedonkeruu suoritettiin internet-kyselyllä, joka lähetettiin IT-alalla työskenteleville projektipäälliköille. Tiedonkeruutavaksi valittiin internet-kysely, koska koettiin, että sen hyödyt palvelevat toteutettavaa tutkimusta. Tutkittaviksi rajattiin IT-projekteissa toimivat projektipäälliköt, koska tutkimuksen tavoitteena on selvittää sosiaalisen median omaksumista projektijohtamisen apuvälineenä. Koska tutkimusmenetelmäksi on valittu survey-tutkimus, kerätään tietoa standardoidussa muodossa. Hirsijärven ym. (2009, 193) mukaan tiedon kerääminen standardoidussa muodossa tarkoittaa sitä, että kaikille kysymykseen vastaajille esitetään kysymys täysin samalla tavalla.

Tässä tutkimuksessa esitettiin kaikille vastaajille samat taustakysymykset, jonka jälkeen esitetyt kysymykset oli jaettu kahteen ryhmään sen perusteella hyödyntääkö vastaaja sosiaalista mediaa työssään vai ei. Mikäli henkilö käyttää sosiaalista mediaa, pyrittiin kyselyllä selvittämään omaksumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä käytöstä koettuja hyötyjä ja haittoja. Henkilön vastattaessa, että hän ei käytä sosiaalista mediaa projektijohtamisen apuvälineenä pyrittiin selvittämään syitä käyttämättä jättämiseen sekä asennetta sosiaalisen median hyödyntämistä kohtaan projektiympäristössä ja projektin johtamisessa.

Koska tutkimuksen perusjoukko, eli suomalaisten projektipäällikköjen määrä, on todella suuri tuli tässä tutkimuksessa saada laaja otos, mikä on yksi kyselylomakkeen eduista. Kyselylomakkeen etuja ovat sen suhteellisen helppo levitettävyyys ja saavutettavuus. Kyselylomake voidaan lähettää vastattavaksi suurelle joukolle henkilöitä ja se mahdollistaa suurenkin aineiston keräämisen. (Hirsijärvi ym., 2009, 195.) Lisäksi vastaajat voivat vastata kyselyyn itselleen sopivana ajankohtana (Järvinen & Järvinen, 2004, 147).

Kyselylomakkeella toteutettavissa tutkimuksissa on myös omat haasteensa, jotka tulee tämän tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia arvioidessa ottaa huomioon. Kyselylomakkeen heikkouksia ovat suurempi todennäköisyys vastauskatoon ja epävarmuus siitä, kuinka totuudenmukaisesti vastaajat kyselyyn vastaavat. Lisäksi ei voida olla varmoja ovatko vastaajat ymmärtäneet kysymyksen juuri niin kuin se on tarkoitettu. (Hirsijärvi ym., 2009, 195.)

5.5 Tutkimuksen toteutus ja analysointi

Tutkimus toteutettiin KyselyNetti -palvelussa. KyselyNetti tarjoaa ilmaisen kyselyn luomisen ja levittämisen opiskelijoille. Tutkimus toteutettiin kyseisessä sivustossa, koska sen koettiin olevan luotettava, helppo ja melko vaivaton käyttää. Kyselylomakkeen luomisen jälkeen se testattiin kolmella koevastaajalla ennen varsinaista lopullisen kyselyn levittämistä. Testikyselyiden pohjalta muutamien kysymyksen esitystapaa ja sanamuotoja muokattiin, jotta mahdolliset väärinymmärrykset saatiin minimoitua.

Kysely oli avoinna 20.4.–8.5.2015 välisen ajan. Kyselyä levitettiin eri kanavien kautta henkilökohtaisesti niin omien verkostojen kuin ohjaajan verkostojen kautta eri yrityksissä työskenteleville IT-projektipäälliköille. Kyselyä levitettiin pääasiassa sähköpostitse sekä LinkedIn -sivuston välityksellä. Koska kyselyä levitettiin useiden kanavien kautta, on tarkan vastausprosentin laskeminen mahdotonta.

5.5.1 Kyselylomakkeen sisältö

Kyselylomake (liite 1) rakennettiin puolistrukturoiduksi eli sisältämään sekä monivalintakysymyksiä, joissa vastausvaihdot on annettu valmiiksi että strukturoitujen ja avointen kysymysten välimuotoa. Kyselyssä oli yhteensä 24 kysymystä, joista yksi oli avoin kysymys ja viimeinen kysymys liittyi yhteystietojen keräämiseen mahdollista haastattelua varten. Suuressa osassa kysymyksistä oli viimeisenä vastausvaihtoehto ”muu”, johon vastaaja sai itse kirjoittaa vastauksensa, mikäli mikään valmis vastaus ei ollut sopiva. Hirsijärvi ym. (2009, 199) mukaan strukturoitujen ja avointen kysymysten välimuoto on kysymys, jossa valmiiden vastausvaihtoehtojen jälkeen esitetään avoin kysymys.

Kysely toteutettiin ja koottiin esitetyn tutkimusmallin pohjalta ja sen luomisessa hyödynnettiin aiheesta tehtyä aiempaa tutkimusta, joka esitettiin tutkielman teoriaosuudessa. Järvisen ja Järvisen (2004, 56) mukaan kyselylomakkeessa esitettävät kysymykset johdetaan teoriasta, mallista tai jostakin viiteke-

hyksestä. Kyselylomakkeen alussa pyydetään vastaajaa kertomaan taustatietoja, jonka jälkeen kyselylomakkeessa esitettiin varsinaiset kysymykset. Varsinaisiin kysymyksiin sisällytettiin tutkimusmallin mukaisesti kysymyksiä sosiaalisen median palveluiden omaksumisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä sekä sosiaalisen median palveluiden käyttämisestä koetuista hyödyistä ja haitoista. Kysely luotiin varsinaisten kysymysten osalta noudattamaan tutkimusmallissa esitettyä rakennetta eli aluksi selvitettiin tutkittavien asennetta palveluiden käyttöä kohtaan ja asenteeseen vaikuttavia tekijöitä. Tämän jälkeen selvitettiin käyttöaikomukseen ja käyttöön sekä vastaavasti käyttämättä jättämiseen vaikuttavia tekijöitä. Lopuksi selvitettiin myös varsinaisesta käytöstä havaittuja hyötyjä ja haittoja. Kyselylomakkeessa esitetyt kysymykset ja annetut vastausvaihtoehdot muodostettiin teoriaosuudessa esitetyn kirjallisuuden pohjalta.

Kyselylomake jaettiin seitsemään osioon. Ensimmäisessä osassa esitettiin saatekirje, jossa kuvattiin tutkielman tavoite ja selvennettiin kohderyhmä sekä mitä sosiaalisella medialla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan. Toisessa osassa selvitettiin tutkittavan taustatietoja ja sitä hyödyntääkö henkilö sosiaalista mediaa projektijohtamisen apuvälineenä vai ei. Kolmannesta osiosta eteenpäin noudatettiin kyselyssä tutkimusmallin mukaista jatkumoa, eli käsiteltiin sosiaalisen median omaksumista ja siihen vaikuttavia tekijöitä sekä käytöstä koettuja hyötyjä ja haasteita. Mikäli henkilö vastaa taustatietojen viimeisessä kysymyksessä hyödyntävänsä sosiaalista mediaa siirtyy hän kyselyn kolmanteen osioon "Sosiaalisen median omaksuminen", josta edelleen viidennen osion "Hyödyt ja haasteet" kautta kyselyn loppuun "Yhteystiedot". Henkilön vastatessa ettei hän hyödynnä sosiaalista mediaa projektijohtamisen apuvälineenä siirtyy hän kyselyn neljänteen osioon "Käyttämättä jättämisen syyt". Neljännessä osiossa henkilön vastatessa kysymykseen "Vaikka en käytä sosiaalista mediaa projektijohtamisen apuvälineenä voisi se mielestäni olla hyödyllinen apuväline projektin johtamisessa" joko "täysin samaa mieltä" tai "jokseenkin samaa mieltä" siirtyy hän kuudenteen osioon "Sosiaalisen median mahdollinen hyödyntäminen", jossa selvitetään miten hänen mielestään sosiaalista mediaa voisi projektinjohtamisessa hyödyntää. Vastauksen ollessa jokin muu siirtyy hän suoraan kyselyn loppuun. Kyselyn lopussa, eli viimeisessä osassa pyydettiin kyselyyn vastanneita jättämään yhteystietoja, mikäli hän on tarvittaessa valmis osallistumaan aihetta koskevaan pienimuotoiseen haastatteluun. Haastatteluja ei järjestetty, koska kyselyn kautta saatu otos koettiin tutkimuksen kanalta riittäväksi.

5.5.2 Aineiston analysointi

Tutkimusaineiston analysointi aloitettiin heti kyselyn aukioloajan sulkeuduttua ja siinä hyödynnettiin Hirsijärven ym. (2009, 223) esittämää vaiheittaisesti etenevää analyysiä, jonka mukaan aineiston analysointi aloitetaan kuvaamisesta, josta siirrytään luokittelun jälkeen yhdistämiseen ja selittämiseen. Koska tämä tutkimus oli luonteeltaan sekä kartoittavaa että selittävää, hyödynnettiin aineiston analysoinnissa niin määrällisiä kuin laadullisiakin menetelmiä. Hirsijärven ym. (2009, 224) mukaan selittämiseen pyrkivässä tutkimuksessa hyödynnetään tilastollista analyysiä ja ymmärtämiseen pyrkivässä laadullista analyysiä.

Kyselystä syntynyt materiaali tulostettiin ja sitä analysointiin aluksi manuaalisesti paperilla. Tämän jälkeen tiedosto tallennettiin Excel-muotoon, josta se siirrettiin SPSS -ohjelmaan tilastollisten analyysien tekoa varten. Laadullisen aineiston analysointi toteutettiin avointen kysymysten osalta vastauksia teemoittamalla eli ryhmittelemällä avoimia vastauksia teemoihin.

Tutkimusaineistoa käsiteltiin määrällisten menetelmien osalta tilastollisia menetelmiä hyödyntäen. Tilastollisista menetelmistä hyödynnettiin pääasiassa ristiintaulukointia ja prosenttilaskuja. Lisäksi tilastollisen merkitsevyyden tarkastelussa hyödynnettiin Khii-neliön testiä, joka Järvinen ja Järvinen (2004, 173) mukaan sopii testiksi, kun kiinnostuksena on eroaako otos jonkin tietyn piirteen suhteen. Aineistoa analysoitiin KyselyNetti - palvelun oman analyysityökalun ja MS Excel- sekä SPSS -ohjelman avulla.

Kyselyn tulokset jakautuivat selkeästi kahteen ryhmään. Vastaajia, jotka hyödyntävät sosiaalista mediaa projektijohtamisen apuvälineenä oli huomattavasti vähemmän kuin vastaajia, jotka eivät hyödynnä sosiaalista mediaa johtessaan projekteja. Kyselyn tuloksia käytiin läpi näiden kahden ryhmän pohjalta. Aineistosta poimittiin kiinnostavimmat ja relevantit osat ja yhteydet, jotka valittiin tarkempaan tarkasteluun. Saatu aineisto jaoteltiin tutkimusmallin mukaisesti.

6 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitetään empiirisen survey-tutkimuksen tuloksia esitetyn tutkimusmallin mukaisesti. Aluksi kuvataan saadut tulokset, jonka jälkeen analysoidaan saatuja tuloksia. Tulosten esittely on jaettu vastaajien taustatietoihin, sosiaalisen median hyödyntämiseen projektin johtamisessa, omaksumiseen vaikuttaviin tekijöihin, omaksumattomuuden syihin sekä käytöstä koettuihin hyötyihin ja haasteisiin. Tämän luvun lopuksi esitetään johtopäätöksiä tuloksista vastaten samalla varsinaiseen tutkimuskysymykseen.

6.1 Vastaajien taustatiedot

Kyselyn aluksi esitettiin ensimmäinen osio eli saatekirje, jossa kuvattiin tutkimuksen aihe ja tavoite sekä määriteltiin keskeiset käsitteet. Saatekirjeen jälkeen kyselylomakkeessa esitettiin kyselyn toinen osio, jossa kysyttiin haastateltavilta erilaisia taustatietoja, joiden mukaan vastauksia voidaan vertailla. Taustatietoina selvitettiin muun muassa vastaajan sukupuoli, ikä, työkokemus projektipäällikkönä toimimisesta ja johtamistyylillä. Kyselyyn osallistui yhteensä 87 henkilöä, joista kuusi jätti kyselyn kesken. Nämä kuusi vastaajaa hylättiin vastaajien joukosta. Hyväksytyjä vastauksia oli siis yhteensä 81.

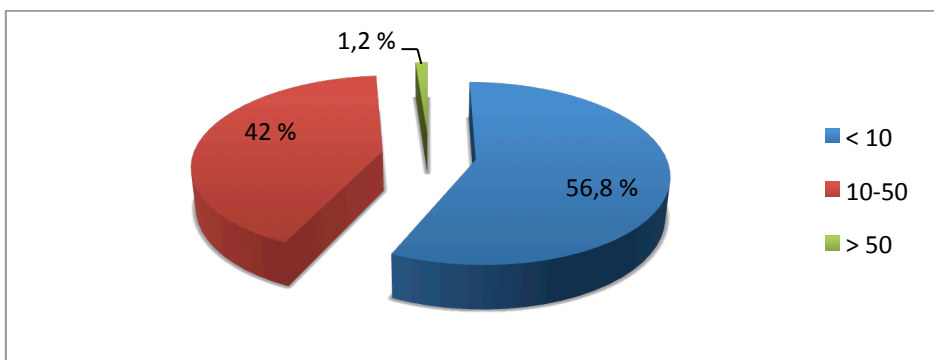
Kyselyyn vastasi melko tasaisesti niin naisia kuin miehiä. Vastaajista 37 (45,7 %) oli naisia ja 44 (54,3 %) miehiä. Vastaajia oli selkeästi eniten ikäryhmistä 31–40 (38,3 %) ja 41–50 (39,5 %). Myös 50 vuotta täyttäneitä oli jonkin verran (19,8 %). Kyselyyn osallistuneista kukaan ei ollut alle 20-vuotias.

Kyselyyn vastanneiden henkilöiden kokemus projektipäällikkönä toimimisesta vaihtelee melko paljon. Suurin osa vastanneista on toiminut projektipäällikkönä 5–10 (35,8 %) tai 11–20 vuotta (34,6 %). Myös alle viisi vuotta projektipäällikkönä toimineita henkilöitä oli vastaajien joukossa melko paljon (24,7 %). Huomattavasti vähiten vastaajissa oli henkilöitä, jotka ovat toimineet tehtävässä yli 20 vuotta (4,9 %).

Valtaosa vastaajien johtamista projekteista on kestänyt keskimäärin alle vuoden (45,7 %) tai yhdestä kahteen vuoteen (39,5 %). Kahdesta kolmeen vuo-

teen kestäviä projekteja johtaneita oli vastaajissa myös muutamia (11,1 %), mutta selkeästi vähiten oli vastaajia, jotka johtavat yli kolme vuotta kestäviä projekteja (3,7 %).

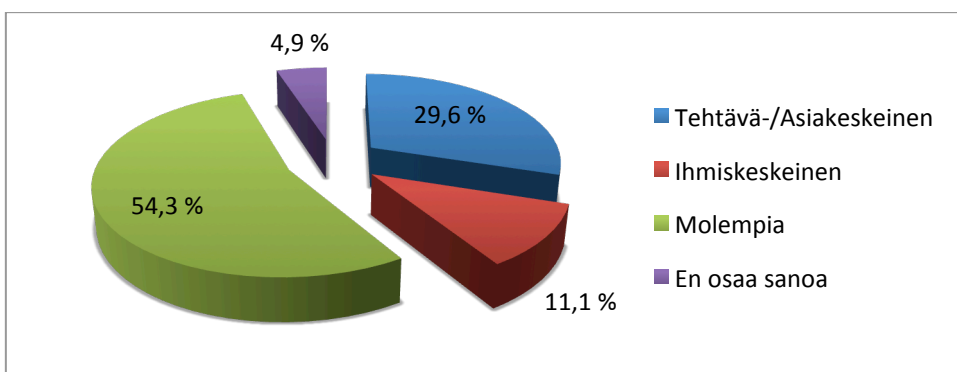
Kuten kuviosta 7 käy ilmi, kyselyyn vastasi suurimmaksi osaksi projekti-päälliköitä, joiden johtamissa projektiryhmissä on ollut alle 10 henkilöä (56,8 %). Myös 10-50 henkilön projektiryhmiä johtaneita oli vastaajien joukossa lähes yhtä paljon (42 %). Vain yksi vastaaja ilmoitti johtavansa projekteja, joiden projektiryhmä koostuu keskimäärin yli 50 henkilöstä (1,2 %).



KUVIO 7 Projektiryhmien kokoluokat

Yli puolet (60,5 %) vastaajista johtavat pääasiassa ulkoisille asiakkaille toteutettavia projekteja. Hieman yli neljännes (29,6 %) kertoi johtamiensa projektien olevan niin sisäisiä projekteja kuin ulkoisillekin asiakkaille toteutettavia projekteja. Pelkkiä sisäisiä projekteja johtaa vastaajista vain muutama (9,9 %).

Kuten kuviossa 8 esitetään, vastaajista yli puolet (54,3 %) kuvailisivat johtamistyyliä olevan sekä ihmiskeskeistä että tehtävä- ja asiakkeskeistä. Hieman alle kolmannes (29,6 %) kuvaisi johtamistyyliään puhtaasti tehtävä- ja asiakkeskeiseksi, kun taas vain hieman yli kymmenes vastaajaa kuvailisi johtamistyyliään puhtaasti ihmiskeskeiseksi (11,1 %). Vastausvaihtoehtona oli myös ”en osaa sanoa”, jonka vastaajista vain muutama valitsi (4,9 %).

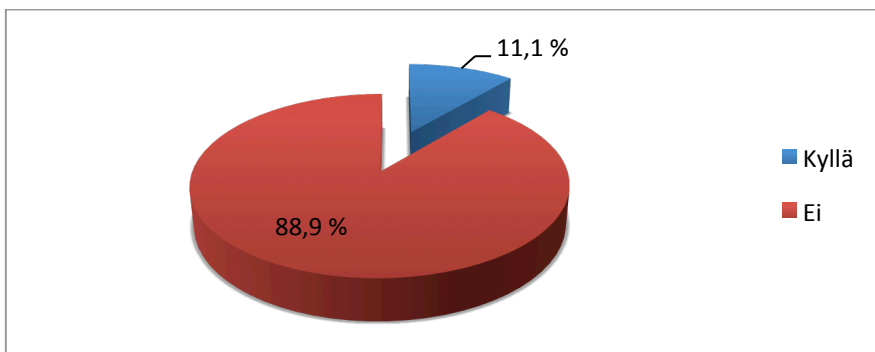


KUVIO 8 Johtamistyyli

Vastaajista valtaosa työskentelee ICT alalla (86,4 %). Vain pieni osa vastaajista työskentelee julkisella sektorilla (8,6 %), terveydenhuollon ja hyvinvoinnin alalla (3,7 %) sekä rahoitus- ja vakuutusalaalla (1,2 %). Huomattavasti suurin osa vastaajista kertoo yrityksen, jossa työskentelee työllistävän yli 250 henkilöä (95,1 %). Vain muutama vastaaja työskentelee yrityksessä, jotka työllistää alle 250 henkilöä (3,7 %). Yksi vastaaja (1,2 %) ei osannut sanoa kuinka monta henkilöä yritys työllistää. Kaikki vastaajat ovat täysin yksimielisiä (100 %) siitä, että viestinnän merkityn projektin onnistumiseen on merkittävä.

6.2 Sosiaalisen median hyödyntäminen projektin johtamisessa

Toisen osion eli taustatietojen viimeisenä kysymyksenä selvitettiin kuinka moni vastaajista hyödyntää sosiaalista mediaa projektijohtamisen apuvälineenä. Kyselyn tuloksista käy ilmi, että sosiaalisen median palveluiden hyödyntäminen projektijohtamisen apuvälineenä on vielä melko vähäistä (kuvio 9).

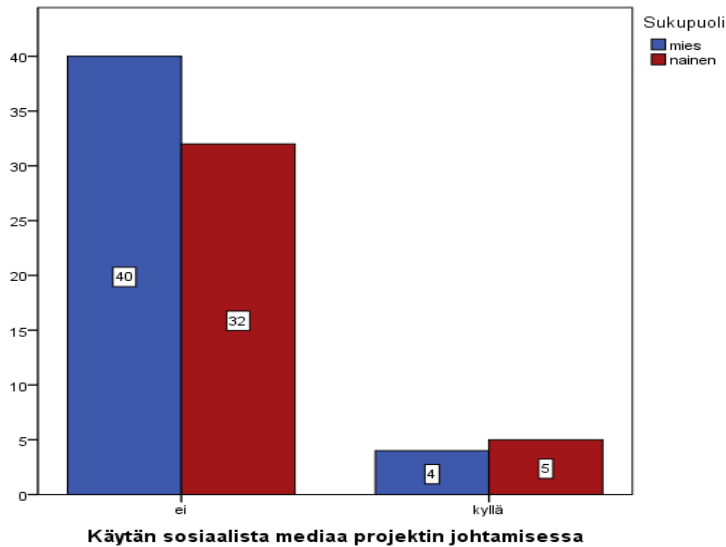


KUVIO 9 Sosiaalisen median hyödyntäminen projektijohtamisessa

Vain yhdeksän vastaajaa eli hieman yli kymmenes (11,1 %) hyödyntää sosiaalista mediaa johtaessaan projekteja. Vastaajista 71 eli valtaosa (88,9 %) ei siis hyödynnä sosiaalista mediaa johtaessaan projekteja.

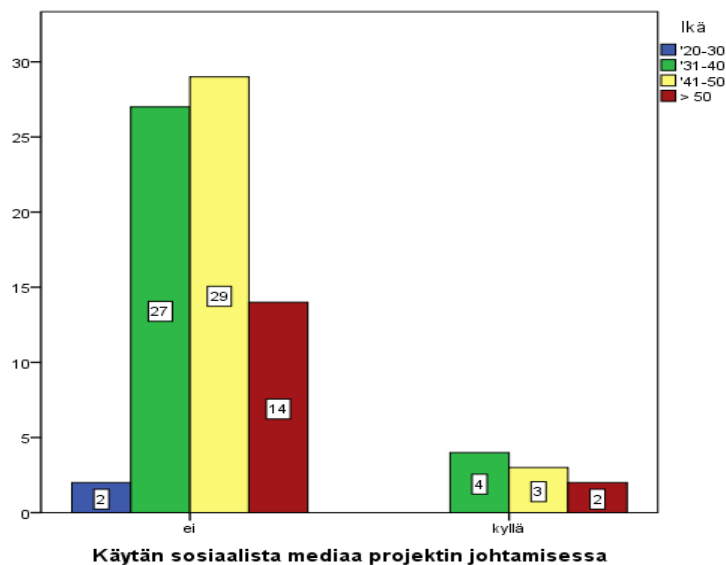
Taustatietoja ristiintaulukoitiin sosiaalisen median hyödyntämistä selvittävän kysymyksen kanssa, jotta voitiin selvittää erilaisten taustatekijöiden ja sosiaalisen median hyödyntämisen välisiä riippuvuuksia. Ristiintaulukoimalla vertailtiin ja tarkasteltiin sosiaalisen median hyödyntämistä sukupuolen, iän, johtamistyylin, työkokemuksen, projektiryhmän koon ja projektityypin mukaan. Tilastollista merkitsevyyttä tarkastellessa khiin neliö-testillä kävi ilmi, ettei mikään tarkastelluista eroista ole tilastollisesti merkitsevä.

Sukupuolen merkitys sosiaalisen median hyödyntämiseen on esitetty kuviossa 10. Sukupuolella ei tutkimuksen mukaan ole juurikaan eroa siihen käyttääkö henkilö sosiaalista mediaa projektijohtamisen apuvälineenä vai ei.



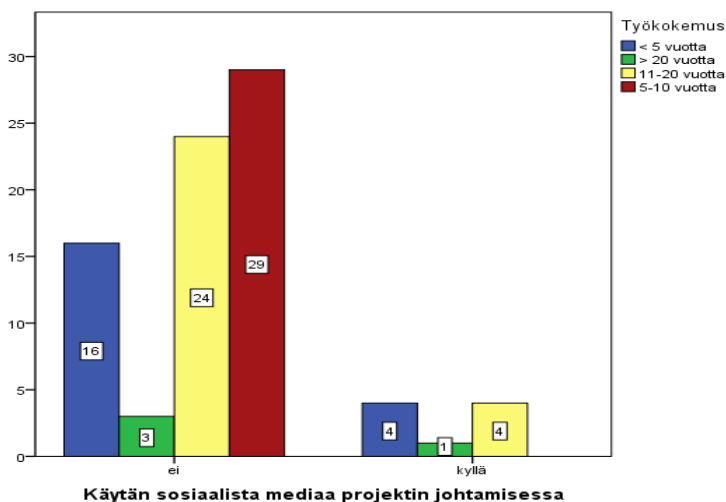
KUVIO 10 Sosiaalisen median hyödyntäminen sukupuolen mukaan

län ja sosiaalisen median hyödyntämisen tarkastelussa käy ilmi, että myöskään iällä ei näytä olevan suurta merkitystä sosiaalisen median hyödyntämiseen projektijohtamisessa (kuvio 11). Tämä tulos on melko yllättävä, sillä olisi voinut olettaa, että nuorempi sukupolvi hyödyntäisi sosiaalista mediaa enemmän kuin vanhempi sukupolvi. Nuorimmat vastaajat, jotka kuuluvat ikäryhmään 20-30-vuotiaat eivät hyödynnä sosiaalista mediaa ollenkaan, mutta vanhimpaan ikäryhmään eli yli 50-vuotiaisiin kuuluvista vastaajista muutama kertoo hyödyntävänsä sosiaalista mediaa. Eniten sosiaalista mediaa hyödyntäviä on kuitenkin ikäryhmässä 31-40-vuotiaat ja lähes yhtä paljon ikäryhmässä 41-50-vuotiaat. Erot ovat kuitenkin hyvin pieniä.



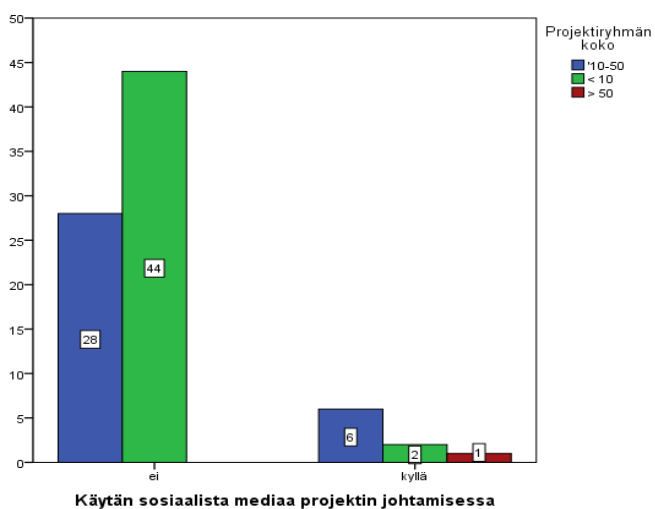
KUVIO 11 Sosiaalisen median hyödyntäminen ikäryhmittäin

Kolmantena ristiintaulukoimalla tarkasteltiin työkokemuksen ja sosiaalisen median välistä riippuvuutta (kuvio 12). Eniten sosiaalista mediaa hyödyntäviä henkilöitä ovat henkilöt, jotka ovat toimineet projektipäällikkönä vähemmän kuin viisi vuotta ja 11-20 vuotta. 5-10 vuotta projektipäällikkönä toimivien vastaajien joukossa ei ollut yhtään henkilöä, joka hyödyntäisi sosiaalista mediaa työssään.



KUVIO 12 Sosiaalisen median hyödyntäminen työkokemuksen mukaan

Projektiryhmän koon ja sosiaalisen median hyödyntämisen riippuvuus on esitetty kuviossa 13. Projektiryhmän koon ollessa 10-50 henkilöä on sosiaalisen median hyödyntäminen selkeästi yleisempää kuin projekteissa, joiden projektiryhmässä on alle 10 henkilöä tai yli 50 henkilöä. 10-50 henkilön projektiryhmiä johtavista projektipäälliköistä lähes viidennes hyödyntää sosiaalista mediaa, mutta alle 10 henkilön ryhmiä johtavista vain todella harva hyödyntää sosiaalista mediaa. Yksi ainut vastaaja, joka johtaa yli 50 henkilöä sisältäviä projektiryhmiä hyödyntää sosiaalista mediaa johtaessaan projekteja.



KUVIO 13 Sosiaalisen median hyödyntäminen projektiryhmän koon mukaan

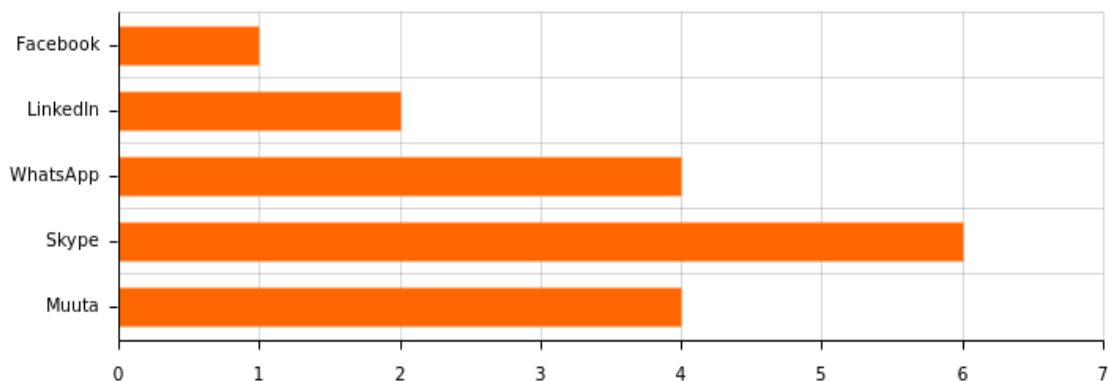
Projektityypit jaettiin kyselyssä sisäisiin projekteihin ja ulkoisille asiakkaille toteutettaviin projekteihin. Ulkoisille asiakkaille toteutettavissa projekteissa sosiaalisen median käytön voidaan todeta olevan hieman yleisempää kuin sisäisissä projekteissa. Ero ei kuitenkaan ole merkittävä. Myöskään johtamistyyllillä ei näytä olevan merkitystä sosiaalisen median hyödyntämiseen, vaan sosiaalisen median hyödyntäminen on johtamistyylistä riippumatta melko tasaista.

6.3 Sosiaalisen median omaksuminen

Kyselyn kolmannessa osiossa selvitettiin sosiaalisen median omaksumiseen vaikuttavia tekijöitä ja sitä miten sosiaalista mediaa hyödynnetään. Tässä osiossa käsitellään siis vain niitä yhdeksää (11,1 %) kyselyyn vastannutta, jotka vastasivat hyödyntävänsä sosiaalista mediaa projektin johtamisen apuvälineenä.

Ensimmäiseksi selvitettiin vastaajien asennetta sosiaalisen median hyödyntämistä kohtaan. Sosiaalista mediaa hyödyntävistä henkilöistä neljä (44,4 %) on jokseenkin samaa mieltä siitä, että sosiaalisen median mahdollistavat positiiviset vaikutukset ovat suuremmat kuin sen käyttämisen negatiiviset vaikutukset ja käytön eteen tarvittava vaivannäkö. Kolme henkilöä kertoo olevansa asiasta täysin samaa mieltä (33,3 %) ja kaksi (22,2 %) ei osannut ottaa asiaan olenkaan kantaa.

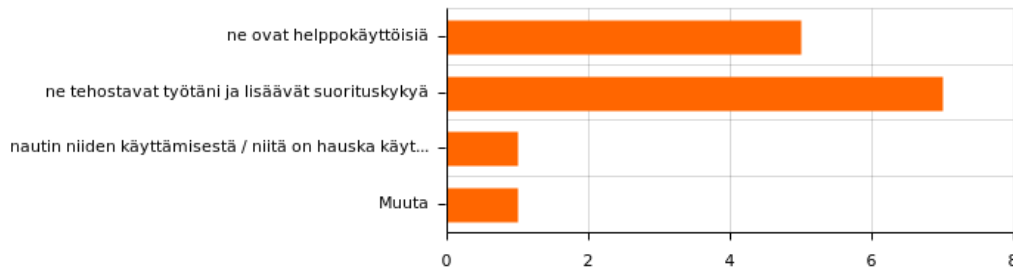
Toisena kartoitettiin mitä sosiaalisen median palveluita käytetään projektijohtamisen apuvälineenä. Kuviossa 14 esitetään sosiaalisen median palvelut, joita vastaajat hyödyntävät. Näitä palveluita ovat Skype (66,7 %), WhatsApp (44,4 %), LinkedIn (22,2 %) ja Facebook (11,1 %).



KUVIO 14 Hyödynnettävä sosiaalinen media

Avoimen vastausvaihtoehdon ”muu, mikä?” mukaan myös Google Docs ja muut erilaiset työtilat, Lync, Sharepoint, Yammer ja OneNote ovat sosiaalisen median palveluita, joita henkilöt hyödyntävät projektin johtamisessa. Suosituimmat palvelut, joita vastaajat kertovat käyttävänsä ovat Skype ja WhatsApp.

Kolmanneksi selvitettiin sosiaalisen median hyödyntämiseen ja omaksumiseen vaikuttavia syitä. Sosiaalista mediaa hyödynnetään tämän tutkimuksen mukaan projektijohtamisen apuvälineenä pääasiassa, koska se tehostaa työtä sekä lisää suorituskykyä ja on helppokäyttöistä (kuvio 15). Lisäksi erään vastaajan mielestä sosiaalisen median käyttöön vaikuttaa myös käytön tuoma nautinnollisuus ja hauskuus.



KUVIO 15 Syyt hyödyntämiseen

Selkeästi suurin syy sosiaalisen median hyödyntämiseen on työn tehostuminen ja suorituskyvyn lisääntyminen (77,8 %). Myös helppokäyttöisyyden (55,6 %) voidaan havaita olevan lähes yhtä suuri syy sosiaalisen median käyttöön. Avoimen vastausvaihtoehdon ”muu syy, mikä?” mukaan myös sosiaalisen median toimiminen yhtenä yhteisenä viestintävälineenä on syy sen hyödyntämiseen.

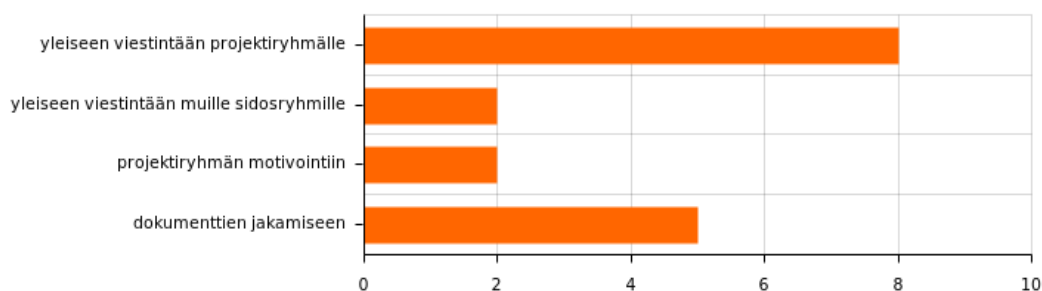
Neljänneksi tiedusteltiin tarkemmin miksi vastaajat kokevat sosiaalisen median olevan hyödyllinen apuväline projektijohtamiseen. Kuviossa 16 esitetään vastaajien näkemyksiä siihen, miksi sosiaalisen median palvelut ovat hyödyllisiä apuvälineitä projektin johtamiseen.



KUVIO 16 Sosiaalisen median hyödyllisyys

Vastaajien mielestä sosiaalinen media on hyödyllinen apuväline projektin johtamiseen koska se lisää projektiryhmän viestinnän vuorovaikutteisuutta (66,7 %) ja tehostaa yleistä viestintää (55,6 %). Lisäksi sosiaalisen median käytön koetaan olevan hyödyllistä, koska se tehostaa sidosryhmien hallintaa (44,4 %), mahdollistaa tiedon, tunteiden ja kokemusten jakamisen (44,4 %), vahvistaa sosiaalisia suhteita (44,4 %), on edullinen väline sosiaalisten suhteiden ylläpitoon (44,4 %), kasvattaa avoimuutta (44,4 %) ja mahdollistavaa hiljaisen sekä epämuodollisen tiedon hyödyntämisen (44,4 %). Muutama vastaaja on myös havainnut sosiaalisen median mahdollistaman vaivattoman pääsyn tietoon (22,2 %), lisäävän luottamusta (11,1 %), tehostavan tietämyksenhallintaa (11,1 %) ja lisäävän työskentelyn leikkisyyttä (11,1 %).

Viidenneksi selvitettiin mihin tarkoituksiin vastaajat hyödyntävät sosiaalista mediaa. Kuten kuviossa 17 esitetään vastaajat hyödyntävät sosiaalista mediaa pääasiassa yleiseen viestintään projektiryhmälle (88,9 %) ja dokumenttien jakamiseen (55,6 %). Muutama vastaaja käyttää sosiaalista mediaa myös projektiryhmän motivointiin (22,2 %) ja yleiseen viestintään muille sidosryhmille (22,2 %).



KUVIO 17 Käyttötarkoitukset

Kolmannen osion päätteeksi esitettiin kyselyn ainut täysin avoin kysymys, jossa vastaajalla oli mahdollisuus kertoa tarkemmin sosiaalisen median käytöstä projektijohtamisen apuvälineenä. Vain yksi vastaaja vastasi esitettyyn täysin avoimeen kysymykseen. Vastaaja havainnoi käyttöönsä näin:

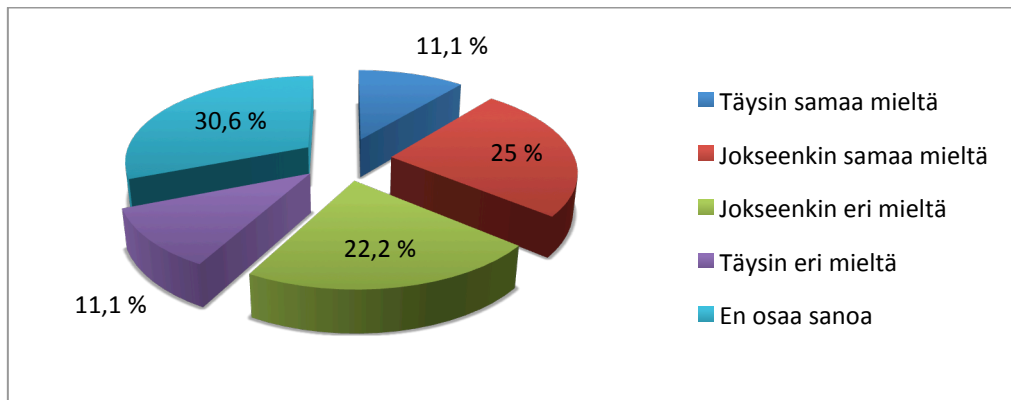
” Skype tehostaa huomattavasti kommunikointia projektiryhmän kanssa, joka on jatkautunut usealle paikkakunnalle. Keskustelu on kaikkien nähtävillä ja dokumentoituna. Siihen voi palata jälkikäteen. Haasteena on olla vilkuilematta Skypeä kesken muiden töiden. Sen seuraaminen vie aikaa ja se keskeyttää muun työn.”

6.4 Omaksumattomuuden syyt

Kyselyn neljännessä osiossa pyrittiin selvittämään sosiaalisen median omaksumattomuuteen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen otoksen mukaan henkilöitä, jotka eivät hyödynnä sosiaalista mediaa (88,9 %) on merkittävästi enemmän

kuin niitä hyödyntäviä (11,1 %). Tässä osiossa käsitellään siis vain vastaajia, jotka eivät hyödynnä sosiaalista mediaa projektijohtamisen apuvälineenä (88,9 %).

Ensimmäisenä sosiaalista mediaa hyödyntämättömiltä tiedusteltiin heidän asennettaan kyseisiä palveluita kohtaan väittämällä ”Sosiaalisen median käyttämisen negatiiviset vaikutukset ja käyttämisen eteen tarvittava vaivannäkö ovat suuremmat kuin sosiaalisen median mahdollistamat positiiviset vaikutukset”. Vastaajat, jotka eivät käytä sosiaalista mediaa projektijohtamisen apuvälineenä eivät kuitenkaan kaikki koe sosiaalisen median käyttämisen negatiivisten vaikutusten ja käytön eteen tarvittavan vaivannäön olevan suurempi kuin käytön mahdollistamat positiiviset vaikutukset (kuvio 18).



KUVIO 18 Negatiiviset vaikutukset suuremmat kuin positiiviset vaikutukset

Vastaajat jakautuvat melko tasaisesti henkilöihin, jotka kokevat sosiaalisen median käytön negatiiviset vaikutukset suuremmiksi kuin positiiviset vaikutukset ja henkilöihin, joiden mukaan positiiviset vaikutukset ovat suuremmat. Vastaajista vain 11,1 % oli täysin samaa mieltä siitä, että sosiaalisen median käyttämisen negatiiviset vaikutukset ja käyttämisen eteen tarvittava vaivannäkö ovat suuremmat kuin sosiaalisen median mahdollistamat positiiviset vaikutukset. Jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa oli vastaajista 25 %. Jokseenkin eri mieltä oli jopa 22,2 % ja täysin eri mieltä 11,1 %. Huomattava osa (30,6 %) vastaajista ei osannut ottaa kysymykseen kantaa.

Toisena kysymyksenä sosiaalista mediaa käyttämättä jättäneiltä tiedusteltiin syitä sille, miksi he eivät hyödynnä sosiaalisen median palveluita projektijohtamisen apuvälineenä. Suurimmaksi osaksi syyt käyttämättömyyteen liittyvät jollakin tapaa tietoturvan puutteellisuuteen tai sitä johtuvaan projektin sisäisen ja luottamuksellisen tiedon leviämiseen ulkopuolisille henkilöille. Huomattava osa vastaajista on myös sitä mieltä, että sosiaalisen median käyttö ei tuo heidän työnsä mitään lisäarvoa (kuvio 19).



KUVIO 19 Syitä omaksumattomuuteen

Tiedusteltaessa syitä sosiaalisen median käyttämättä jättämiselle saatiin monivalintavastausten lisäksi hyvin paljon myös avoimia vastauksia vastausvaihtoehtoon ”muu syy, mikä?”. Avoimista vastauksista ilmeni, että vastaajista osa ei ole aiemmin edes ajatellut sosiaalisen median hyödyntämisen mahdollisuutta tässä kontekstissa:

”En ole aikaisemmin ajatellut tätä mahdollisuutta.”

”Eipä ole tullut mieleenkään, kiitos vinkistä. ☺”

Avoimeen vastausvaihtoehtoon vastasi yhteensä 26 vastaajaa (36,1 %). Avoimista vastauksista oli selkeästi havaittavissa teemoja, jotka ryhmiteltiin yhdistelemällä samansisältöisiä vastauksia toisiinsa. Teemat, joita vastauksesta nousi esiin, on esitetty taulukossa 3.

TAULUKKO 3 Käyttämättä jättämisen syitä

Teema	Yrityksen toimintapolitiikka	Tietoturvan puutteellisuus	Hyödyllisyyttä ei tiedosteta	Asiakkaan määräykset	Ei ole tullut ajatelleeksi	Muu syy
Vastausten määrä	12	4	3	3	2	4

Avoimen vastausvaihtoehdon kautta saadut vastaukset on esitetty alla teemojen mukaisesti. Selkeimpänä vastauksista nousi esiin, että sosiaalista mediaa ei käytetä, koska sen käyttö ei tällä hetkellä kuulu yrityksen toimintapolitiikkaan tai kulttuuriin.

”Yrityksemme tarjoaa työvälineet projektijohtamiseen. Sosiaalisen median käyttö ei vastaa yrityksen policyjä. Asiakkaiden vaatimukset tiedonkäsittelystä.”

”Käytän vian firman tukemia välineitä. Jos jotain esim. tietoturvassa menee vikaan ja on omatoimisesti valinnut välineet, syytökset ovat ankaria.”

"Noudatan yrityksen politiikkaa tämän osalta."

"Yrityksen tietoturva ym. politiikat estävät."

"Projektijohtamista varten on olemassa firman sisäiset tiedotuskanavat (pikaviestintä, sähköposti, puhelin)."

"Yrityksen toimintaprosessit ja työkalut ovat vakioidut eivätkä sisällä some - työkaluja."

"Sosiaalinen media ei ole valittu kommunikointimediaorganisaatiossamme."

"Ei ole huomioitu organisaation työtavoissa..."

"Sosiaalinen media ei ole yrityksessä käytössä."

"Jos sosiaalisella medialla tässä yhteydessä tarkoitetaan etusivulla mainitsemiasi välineitä, niin niitä ei yleensä käytetä. Yrityksen sisäisiä välineitä/medioita on usein erilaiset SharePoint -pohjaiset välineet, joita voidaan käyttää /suositaan käytettäväksi."

"Käytetään muita ICT-ammattikäyttöön tarkoitettuja välineitä, esim. Cofluence (team collaboration), JIRA (tehtävien hallinta), sekä kommunikoinnissa Skype, MOC, LiveMeeting, MeetMe, video."

"Ei kuulu kulttuuriin vielä."

Toisena vahvasti esiin nousevana teemana oli tietoturva ja sen puutteellisuus, jota korostettiin jonkin verran vielä avoimessa vastausvaihtoehdossa, vaikka se oli esitetty jo monivalintavastauksien yhtenä vaihtoehtona.

"Yrityksen tietoturvapolitiikka. Asiakastietoa käsitellään vain hyvin rajatuilla ohjelmilla, useimmiten vain yrityksen sisäverkossa."

"Julkisesti saatavilla oleva sosiaalinen media ei sovellu yrityksessäni projektityön johtoon, koska tietoturvasäännöt kieltävät sen. Yrityksen sisäinen viestijärjestelmä, jossa on myös sosiaalista mediaa vastaava alusta, on rajoitetussa käytössä. Sisäisessä tuotekehitysprojektissa merkittävintä on tehokas viestintä projektiryhmän ja sisäisten sidosryhmien välillä. Tässä tehokkaimmiksi on havaittu ketterää kehitystä tukevat ohjelmistotuotannon työvälineet."

"Raja julkisen ja ei-julkisen tiedon välillä hämärtyy. saako kaikkea jakaa? "

Muutama vastaaja oli myös sitä mieltä, ettei ymmärrä kuinka sosiaalista mediaa voisi kyseisessä yhteydessä edes hyödyntää. Osa vastaajista ei siis tiedosta sosiaalisen median hyödyllisyyttä projektityössä tai projektin johtamisessa.

"En näe miten sosiaalista mediaa voitaisiin käyttää. "

"Puutteellisen tietoturvan lisäksi kaipaisin itse ainakin lisäinfoa siitä miten projektityössä voi hyödyntää somea? Mitään asiakkaalle menevää tietoa ei kuitenkaan saa

somen kautta välittää maailmalle ilman asiakkaan lupaa. En keksi kuinka twitter, linkedin, fb- ryhmiä esim hyödyntäisi tässä yhteydessä. Projektiryhmän keskusteluun voi käyttää skypeä (tietoturvariskin huomioiden), mutten laske sitä varsinaisesti some-kanavaksi. LinkedInin kautta saa toki työntekijöitä haettua, mutta tyypillisesti projekteihin ei haeta uusia työntekijöitä yrityksen ulkopuolelta. Twitterissä voi siten kuuluttaa kun esim. uudet hienot verkkosivut on julkaistu, mutta sekin on asiakkaan itsensä tehtävä.”

”Ei ole hyötyä omissa projekteissani.”

Avoimista vastauksista kävi myös vahvasti ilmi, että yksi syy sosiaalisen median hyödyntämättömyyteen on asiakkaan määräykset ja toiveet. Asiakkaalle kuuluvaa tietoa ei voida jakaa kenelle tahansa.

”Eivät ole projekteissa sallittuja asiakkaan määräyksestä.”

”Asiakkaan kanssa solmitut salassapitovelvoitteet.”

”... Mitään asiakkaalle menevää tietoa ei kuitenkaan saa somen kautta välittää maailmalle ilman asiakkaan lupaa...”

Yrityksen toimintapolitiikan, tietoturvan puutteellisuuden, hyödyllisyyden tiedostamattomuuden, asiakkaan määräysten ja sen lisäksi ettei asia ole aiemmin tullut edes mieleen tuli kysymykseen myös yksittäisiä vastauksia.

”Täysin mahdotonta julkaista maailmalle projektinaikaista tietoa. Jos olisi "projektin sisäinen Facebook" tms., siitä voisi olla paljon iloa projektista tiedottamisessa. Myöskään omaa sosiaalista mediaa ei voisi sotkea työasioihin.”

”Julkishallinnossa lähes mahdotonta.”

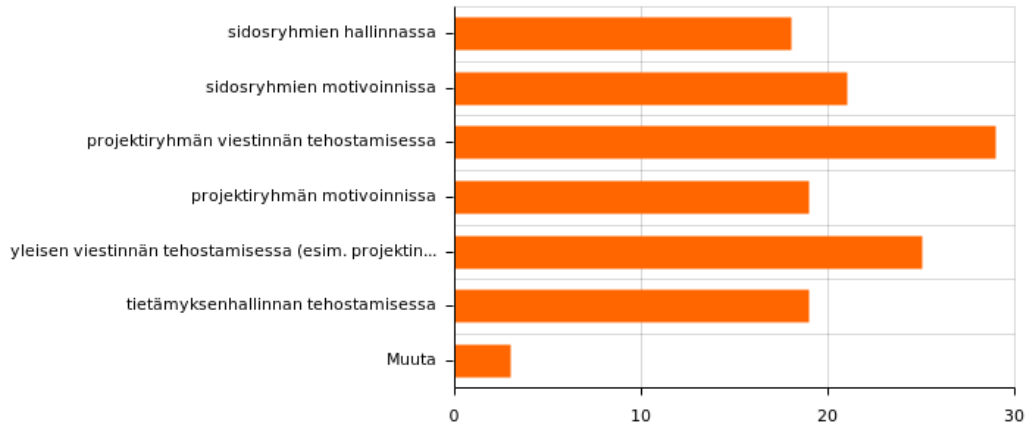
”Asiakkaat ei ole sosiaalisessa mediassa kaikki.”

”Liika aktiivisuus ja päivän pirstaloituminen häiritsee projektityöntekijöitä.”

Yksittäisistä vastauksista havaittavissa on, että esimerkiksi työnteon häiriintyminen ja asiakkaan näkymättömyys sosiaalisessa mediassa ovat syitä sosiaalisen median käyttämättömyyteen.

Kolmanneksi tässä osiossa pyrittiin selvittämään vastaajien mielipidettä siihen voisiko sosiaalinen media olla hyödyllinen apuväline projektijohtamisessa, vaikka he eivät sitä itse ainakaan vielä hyödynnä. Tässä esitettiin väittämä ”Vaikka en käytä sosiaalista mediaa projektijohtamisen apuvälineenä voisi se mielestäni olla hyödyllinen apuväline projektin johtamisessa.” Lähes puolet (48,6 %) vastaajista ovat jokseenkin samaa mieltä siitä, että sosiaalinen media voisi olla hyödyllinen apuväline projektin johtamisessa. Muutama vastaaja (8,3 %) oli asiasta täysin samaa mieltä. Jokseenkin eri mieltä oli muutama vastaaja (20,8%) ja täysin eri mieltä oli vain todella pieni osa (5,6%) vastaajista. Reilu kymmenes (16,7 %) ei osannut ottaa asiaan kantaa.

Henkilöiltä, jotka olivat joko täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että sosiaalinen media voisi olla hyödyllinen apuväline projektin johtamisessa, tiedusteltiin kyselyn kuudennessa osiossa missä palveluita voisi heidän mielestään hyödyntää (kuvio 20).



KUVIO 20 Mahdolliset hyödyntämiskohteet

Suuri osa vastaajista oli sitä mieltä, että sosiaalista mediaa voisi hyödyntää projektiryhmän viestinnän tehostamisessa (70,7%) ja projektin yleisen viestinnän tehostamisessa (61%). Lisäksi sosiaalisen median koetaan olevan hyödyllinen myös sidosryhmien motivoinnissa (51,2%) ja hallinnassa (43,9%), projektiryhmän motivoinnissa (46,3%) ja tietämyksenhallinnan tehostamisessa (46,3%). Avoimen vastausvaihtoehdon ”jossakin muussa, missä?” mukaan sosiaalista mediaa voisi hyödyntää myös projektin markkinoinnissa sidosryhmien kontakteille ja kiitoksen jakamisessa.

6.5 Sosiaalisen median hyödyt

Kyselyn varsinaisten kysymysten viidennessä osiossa selvitettiin sosiaalista mediaa projektijohtamisen apuvälineenä hyödyntävien vastaajien kokemia hyötyjä ja haasteita.

Vastaajien mukaan sosiaalinen media tuo projektijohtamiseen erilaisia hyötyjä (kuvio 21), kuten avoimempi ilmapiiri projektiryhmän jäsenten välillä (55,6%), tehokkaampi viestintä projektiryhmän välillä (55,6%) ja tehokkaampi tietämyksenhallinta (44,4%). Myös yhteisöllisyyden lisääntyminen projektiryhmän jäsenten välillä, avoimempi ilmapiiri sidosryhmien välillä (22,2%) ja tehokkaampi sidosryhmien hallinta (11,1%) ovat muutaman vastaajan mukaan sosiaalisen median käytöstä johtuvia hyötyjä.

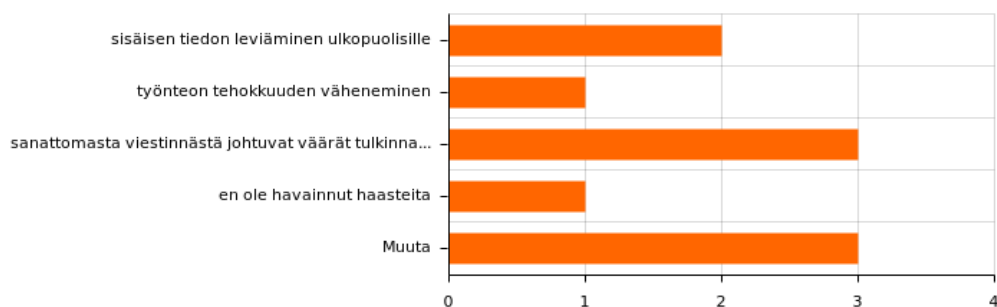


KUVIO 21 Käytöstä johtuneet hyödyt

Avoimeen vastausvaihtoehtoon ”muu, mikä?” tuli yksi vastaus ”Välineitä ei vielä osata täysin hyödyntää”, joka toistui myös seuraavassa kysymyksessä käytön haasteita tiedustellessa. Kyseinen vastaus jätetään tässä kohtaa käsittelemättä, koska sen ei koeta liittyvät sosiaalisen median mahdollistamiin hyötyihin.

6.6 Sosiaalisen median haasteet

Sosiaalisen median käytön mahdollistamien hyötyjen lisäksi tuo se mukanaan myös riskejä ja haasteita, jotka ovat myös tunnistettavissa toteutetussa kyselyssä. Toisena kyselyn viidennessä osiossa selvitettiin sosiaalisen median käytöstä johtuneita haasteita, jotka on esitetty kuviossa 22.



KUVIO 22 Käytöstä johtuneet haasteet

Selkeimpiä haasteita ovat vastaajien mukaan sanattomasta viestinnästä johtuvat väärät tulkinnat (33,3 %) ja sisäisen tiedon leviäminen ulkopuolisille (22,2 %). Myös työnteon tehokkuuden väheneminen (11,1 %) koetaan haasteeksi. Yksi vastaaja (11,1 %) ilmoitti, ettei ole havainnut sosiaalisen median käytöstä johtuvia haasteita ollenkaan.

Avoimen vastausvaihtoehdon ”muu, mikä?” mukaan haasteina koetaan myös työnteon keskeytyminen, dokumenttien katoaminen ja sosiaalisen median käytön osaamattomuus.

”Viestit keskeyttävät työn huonolla hetkellä (ja jos eivät keskeytä, viesti ei tavoita ajoissa).”

”Kaikesta viestinnästä ei jää dokumentteja, joihin voisi palata.”

”Välineitä ei vielä täysin osata hyödyntää.”

6.7 Yhteenveto

Tässä luvussa kuvattiin empiirisen tutkimuksen tulokset. Tulokset kuvattiin tutkimusmallin ja sen pohjalta luodun kyselylomakkeen rakenteen mukaisesti. Tuloksista kävi ilmi, että sosiaalista mediaa ei vielä hyödynnetä projektijohtamisen apuvälineenä kovinkaan laajalti, mutta sen tarjoamat mahdollisuudet ovat melko selkeästi havaittavissa ja asenne hyödyntämistä kohtaan on melko myönteinen.

Sosiaalisen median omaksumiseen vaikuttavat ennen kaikkea se, että sen koetaan tehostavan työnteoa ja lisäävän suorituskykyä sekä olevan helppokäyttöinen apuväline. Sosiaalisen median koetaan olevan hyödyllinen väline, koska se lisää projektiryhmän viestinnän vuorovaikutteisuuutta ja tehostaa projektin yleistä viestintää.

Syyt sosiaalisen median käyttämättä jättämiseen taas liittyvät suurelta osin tietoturvaan ja sen puutteellisuuteen, sisäisen ja luottamuksellisen tiedon leviämiseen sekä yrityksen toimintapolitiikkaan. Huomattava osa sosiaalista mediaa omaksumattomista vastaajista olivat myös sitä mieltä, etteivät he koe sosiaalisen median tuovan työlleen mitään lisäarvoa työlleen.

Sosiaalista mediaa hyödyntävien vastaajien mukaan sen käytöstä johtuvia hyötyjä ovat muun muassa avoimempi ilmapiiri projektiryhmän jäsenten välillä, tehokkaampi viestintä projektiryhmän välillä ja tehokkaampi tietämyksenhallinta. Käytöstä johtuvina haasteina taas koetaan esimerkiksi sisäisen tiedon leviäminen ulkopuolisille ja sanattomasta viestinnästä johtuvat väärät tulkinnat sekä välineiden käytön osaamattomuus.

7 POHDINTA

Tässä tutkielmassa tarkasteltiin sosiaalista mediaa organisaatiossa projektin johtamisen ja viestinnän näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää sosiaalisen median hyödyntämistä projektijohtamisen apuvälineenä sekä sen tuomia hyötyjä ja haasteita projektin johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin IT-projekteissa toimivat projektipäälliköt. Empiirisen tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valittiin survey-tutkimus, joka toteutettiin internet kyselynä.

Tutkimukseen osallistui yhteensä 87 henkilöä. Kyselyyn osallistuneista henkilöistä 81 vastaajaa päätti kyselyn, eli suoritti sen loppuun asti. Vain kyselyn kokonaan suorittaneiden vastaajien vastaukset analysoitiin. Vastaajien määrän koettiin olevan tarpeeksi suuri tulosten analysointia ja johtopäätösten tekemistä varten. Kyselyn saatekirjeessä todettiin, että kyselyyn vastaajien tulee olla IT-projekteissa toimivia projektipäälliköitä, joten kyselyn voidaan nähdä kohdistuneet oikeille henkilöille. Lisäksi kyselyn saatekirjeessä määriteltiin, mitä sosiaalisella medialla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan, joten koetaan, että vastaajat ovat ymmärtäneet sen niin kuin oli tarkoitettu. Tässä luvussa analysoidaan tutkimuksen tuloksia ja esitetään niistä johtopäätöksiä. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen onnistumista ja esitetään tutkimuksen tulosten hyödyntämismahdollisuuksia sekä jatkotutkimusaiheita.

7.1 Tulosten analysointi ja johtopäätökset

Tuloksista ilmeni, että sosiaalista mediaa ei vielä hyödynnetä projektijohtamisen apuvälineenä kovinkaan laajalti. Sosiaalisen median omaksumiseen vaikuttaa teknologian hyväksymismallin (Davis, 1989) pohjalta esitetyn tutkimusmallin mukaisesti niin koetut negatiiviset vaikutukset kuin koetut positiiviset vaikutukset. Koetut positiiviset vaikutukset ovat seurausta palvelun käyttämiseen liittyvistä koetuista hyödyistä sekä palvelun helppokäyttöisyydestä (Davis, 1989). Sosiaalista mediaa hyödynnetään tutkimuksen mukaan pääasiassa siksi, että se tehostaa työntekoa ja lisää suorituskykyä. Lisäksi omaksumiseen vaikut-

tavia tekijöitä on tutkimuksen mukaan palveluiden helppokäyttöisyys sekä nautinnollisuus. Koetut hyödyt voidaan siis todeta olevan jaoteltavissa tutkimusmallissa Hu ym. (2014) tutkimuksen pohjalta esitetyn jaottelun mukaisesti utilitaristisiin ja hedonistisiin hyötyihin eli työn tehokkuuteen ja suorituskyvyn lisääntymiseen vaikuttaviin hyötyihin (esim. viestinnän tehostuminen) ja kokemuksellisiin hyötyihin (esim. palvelun käytöstä koettu nautinnollisuus).

Sosiaalisen median omaksumattomuuteen ja käyttämättä jättämiseen liittyvät syyt ovat yhteneväisiä aiemman tutkimuksen kanssa eli ne ovat suurelta osin yhteydessä tietoturvaan ja sen puutteellisuuteen (Jaakkola ym., 2011; Rimkuniene & Zinkeviciute, 2014; Hu ym., 2014). Huomattava osa tutkimuksen vastaajista oli sitä mieltä, että sosiaalisen median hyödyntäminen ei tuo mitään lisäarvoa heidän työnsä. Lisäksi tutkimuksesta kävi myös ilmi ettei sosiaalisen median koeta sopivan ammatilliseen työskentelyyn. Tämä koetaan hyvin mielenkiintoiseksi tulokseksi, koska sosiaalisen median yritysten viestintään mahdollistamia hyötyjä on esitetty hyvinkin laajalti. Siihen ettei sosiaalisen median koeta tuovan projektijohtamiseen mitään lisäarvoa voidaan ajatella osaltaan vaikuttavan se, että sosiaalisen median ollessa melko uusi innovaatio ei sen palveluita osata täysin vielä hyödyntää eikä sen potentiaalisuutta ole vielä täysin havaittu.

Sosiaalisen median käytöstä on tutkimuksen mukaan havaittu johtuvan niin hyötyjä kuin haasteita. Hyötyjä, joita sosiaalisen median on tutkimuksen mukaan havaittu mahdollistavan, on monia. Avoimempi ilmapiiri projektiryhmän jäsenten välillä (vrt. Jaakkola ym., 2011; Huang ym., 2013), tehokkaampi viestintä projektiryhmän välillä (vrt. Remidez & Jones, 2012) ja tietämyksenhallinnan tehostuminen (vrt. Leonardi, 2014; Marion, 2014) ovat käytöstä johtuvia selkeimmin havaittuja hyötyjä. Haasteet, jotka sosiaalisen median hyödyntämisestä ovat seuranneet liittyvät pääasiassa sanattomasta viestinnästä johtuviin väärin tulkintoihin (vrt. Tyrann ym., 2003) ja sisäisen tiedon leviämiseen ulkopuolisille (vrt. von Krogh, 2012; Rimkuniene & Zinkeviciute, 2014; Hu ym., 2014). Lisäksi myös sosiaalisen median käytön osaamattomuus koetaan haasteena hyödyntämiselle (vrt. Rimkuniene & Zinkeviciute, 2014). Tutkimuksen tuloksista havaitut hyödyt ja haasteet ovat siis hyvin pitkälti yhteneviä teoriaosuudessa aiemman tutkimuksen pohjalta esitettyjen hyötyjen ja haasteiden kanssa. Sosiaalisen median käyttämisen eteen tarvittavaa vaivannäköä ei kuitenkaan tässä tutkimuksessa koettu kovinkaan suurena negatiivisena vaikutuksena, millaiseksi se on Hu ym. (2014) tutkimuksessa esitetty.

Tutkimuksen tulosten ollessa linjassa aiemman tutkimuksen ja esitetyn tutkimusmallin kanssa voidaan esittää etteivät tutkimuksen tulokset olleet kovinkaan yllättäviä. Yllättävänä tuloksena oli kuitenkin se, että sosiaalisen median hyödyntäminen projektijohtamisen apuvälineenä on niinkin harvinaista. Vain noin joka kymmenes vastaaja kertoi hyödyntävänsä sosiaalista mediaa työssään. Myös se ettei sosiaalisen median koeta sopivan ammatilliseen työskentelyyn on hyvin yllättävää, koska parhaimmillaan sosiaalinen media tarjoaa hyvin tehokkaan kanavan suhteiden ylläpitoon (esim. DiMicco, 2008; Skeels & Grudin, 2009; Remidez & Jones, 2012). Mielenkiintoista on se, että sosiaalisen median koetaan pääasiassa tarjoavan tehokkaan viestintäkanavan projektiryh-

män jäsenten ja projektipäällikön välille, mutta sen hyödyntämistä muiden sidosryhmien kanssa kommunikoidessa pidetään vieraampana ajatuksena.

Vaikka sosiaalisen median hyödyntäminen on tutkimuksen mukaan vielä melko harvinaista, uskotaan sen kasvavan, kun sosiaalisen median mahdollisuudet projektityön tehostamiseen osataan tunnistaa paremmin. Tutkimuksen tuloksista on havaittavissa, että vaikka sosiaalista mediaa ei vielä hyödynnetä laajalti, on asenne sen hyödyntämistä kohtaan kuitenkin suurelta osin myönteinen. Vähäisestä hyödyntämisestä huolimatta sosiaalisen median uskotaan mahdollistavan positiivisia vaikutuksia projektijohtamiseen. Tulosten mukaan yksi syy sosiaalisen median omaksumattomuuteen on tietämättömyys ja osaa-mattomuus, joka on myös Rimkuniene ja Zinkeviciuten (2014) mukaan suurin syy sosiaalisen median vähäiseen hyödyntämiseen ammatillisesti. Sosiaalisen median käytön yleistymisen ja osaamisen sekä kokemuksen kasvun myötä sen uskotaan tulevan osaksi projektityötä ja projektinhallintaa projektiviestinnän osalta. Remidez ja Jones (2012) sekä Rimkuniene ja Zinkeviciute (2014) ovat esittäneet, että sosiaalinen media voisi toimia potentiaalisena ja tehokkaana apuvälineenä projektityössä ja projektin johtamisessa. Myös tämän tutkimuksen tulosten pohjalta esitetään, että sosiaalista mediaa hyödyntämällä projektityötä ja projektin johtamista voidaan projektiviestinnän osalta tehostaa huomattavasti.

7.2 Tutkimuksen onnistuminen: reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimusta tulee sen onnistumisen tarkastelussa arvioida sekä reliabiliteetin että validiteetin näkökulmasta. Reliabiliteetilla tarkoitetaan Hirsijärvi ym. (2012, 231) mukaan mittaustulosten toistettavuutta eli sitä saataisiinko samat tulokset, mikäli tutkimus toistettaisiin. Validiteetilla Hirsijärvi ym. (2012, 231) esittää tarkoitettavan tutkimuksen pätevyyttä, eli kykyä mitata täsmälleen sitä, mitä oli tarkoituksena mitata.

Hyväksytyjä vastauksia kertyi tutkimuksessa yhteensä 81 kappaletta. Vastaajat olivat kaikki perusjoukkoon kuuluvia henkilöitä eli IT-projektipäälliköitä. Kysely onnistuttiin siis kohdistamaan henkilöille, joille se oli tarkoitettukin. Kyselyyn vastanneet henkilöt olivat parhaita vastaamaan esitettyyn tutkimuskysymykseen: Miten sosiaalista mediaa hyödynnetään projektin johtamisessa ja mitkä ovat sen tuomat hyödyt ja haasteet projektin johtamisen näkökulmasta?

Tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin koetaan olevan hyvällä tasolla. Reliabiliteetin nähdään olleen tutkimuksessa hyvä, sillä mikäli tutkimus toteutettaisiin uudelleen toisen tutkijan toimesta, uskotaan sen saavuttavan samat vastaukset. Koska tutkimuksen vastaajien määrä ei kuitenkaan ole merkittävä, tulee tässä huomioida reliabiliteettiin vaikuttavat seikat. Vastaajien määrän koetaan riittävän suureksi analyysien ja johtopäätösten tekoon. Koska perusjoukko, jota tutkimus koskee, on kuitenkin melko laaja, olisi suuremmalla otoksella saatu vielä luotettavampaa ja yleistettävempiä tuloksia.

Sosiaalisen median omaksumista ja siihen vaikuttavia tekijöitä sekä siitä johtuvia hyötyjä ja haittoja käsiteltyä osiota ei voida kovinkaan laajalti yleistää,

sillä kyselyn vastaajista vain todella harva kertoi hyödyntävänsä sosiaalista mediaa. Khii-neliö testillä testattuja tilastollisia merkitsevyyksiä ei voida tässä tutkimuksessa pitää kovinkaan luotettavina, koska aineisto oli useassa kohdassa liian pieni. Tutkimuksen voidaan kuitenkin todeta tuovan myös tältä osin uutta tietoa ja avaa tutkimusta aiheesta. Omaksumattomuuteen keskittyvän osan tulokset taas ovat laajemmin yleistettävissä, koska siihen liittyvä otos oli melko laaja.

Tutkimus koetaan validiteetiltaan hyväksi, sillä kysely oli rakennettu teoriapohjan mukaan ja esitetyn tutkimusmallin pohjalta. Kyselylomakkeessa oli myös selkeästi määritelty, mitä sosiaalisella medialla tässä yhteydessä tarkoitetaan. Lisäksi saatekirjeessä oli myös esitetty, että vastaajien tulee olla IT-projekteissa toimivia projektipäälliköitä. Vastaajien koetaan siis kuuluneen haluttuun perusjoukkoon ja ymmärtäneen, mitä tutkimuksessa halutaan selvittää. Kyselyä levitettiin luotettavia kanavia kautta, joten koetaan, että kohderyhmänä ovat olleet oikeat henkilöt. Koska tutkimus toteutettiin internet kyselynä, ei kuitenkaan voida olla täysin varmoja siitä, että vastaajat ovat ymmärtäneet kysymykset juuri niin kuin ne ovat tarkoitettu.

Kaiken kaikkiaan tutkimuksen voidaan sanoa olevan onnistunut, koska se saavutti tarpeeksi suuren otoksen, joka koostui perusjoukkoon kuuluvista henkilöistä. Lisäksi tutkimuksessa saatiin selville juuri se, mitä oli tavoitteena selvittää eli saatiin vastaus esitettyyn tutkimusongelmaan. Tutkimuksen reliabilitetin ja validiteetin voidaan siis todeta olevan melko hyvällä tasolla.

7.3 Tulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimus

Tutkimustulosten katsotaan olevan hyödynnettävissä niin käytännön kuin tutkimuksenkin näkökulmasta. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää käytännön projektityössä ja erityisesti projektin johtamisessa sekä viestinnän että tiedonhallinnan tehostamisessa. Lisäksi tutkimustulosten avulla voi myös tarkastella sosiaalisen median hyödyntämisen järkevyyttä ja lisäarvoa projektin johtamisen näkökulmasta. Aiemman tutkimuksen vähyyden vuoksi koetaan myös, että tutkimusta voidaan hyödyntää pohjana aiheesta tehtävälle jatkotutkimukselle.

Jatkotutkimusaiheeksi tämän tutkimuksen pohjalta esitetään laajempaa ja kohdennetumpaa tutkimusta aiheesta. Tutkimus olisi mielenkiintoista toistaa muutaman vuoden kuluttua, koska koetaan, että sosiaalinen media on melko uusi teknologia eikä sen hyödyntäminen organisaatioissa ole vielä saavuttanut huippuaan. Lisäksi, koska tässä tutkimuksessa otos koostui suureksi osaksi suurissa yrityksissä työskentelevistä projektipäälliköistä, olisi myös mielenkiintoista tutkia laajemmin niin pienissä, keskisuurissa ja suurissa yrityksissä toimivia projektipäälliköitä ja vertailla heidän sosiaalisen median hyödyntämistä projektijohtamisen apuvälineenä. Myös valitsemalla perusjoukkoon eri tehtävissä toimivia projektialan ammattilaisia sekä projektin eri sidosryhmiä voitaisiin tutkia heidän näkemysten eroja sosiaalisen median hyödyntämisestä projektityössä. Käytännön projektityön kannalta olisi myös mielenkiintoista ja tar-

peellista tutkia sitä, millä tavoin hyödynnettynä sosiaalinen media tuo parhaat hyödyt projektijohtamiseen ja projektityöhön.

8 YHTEENVETO

IT-alalla lähes kaikki työ tehdään nykyisin projekteissa. Projektityöskentelyn yleistyessä on tärkeää huomioida projektin onnistumiseen vaikuttavat tekijät. Tässä tutkimuksessa korostettiin projektiviestinnän ja projektin johtamisen merkitystä projektin onnistumisen kannalta. Tehokas, avoin ja motivoiva viestintä on edellytys toimivalle ryhmälle ja näin ollen myös projektin onnistumiselle.

Monipaikkaisen etätyöskentelyn vuoksi viestintä tapahtuu yhä suuremmissa määrin virtuaalisesti. Erilaisten yhteisöllisten, sosiaalisen median tarjoamien palvelujen käyttö ihmisten välisessä viestinnässä on kasvussa niin yksityiselämässä kuin organisaatioissakin. Työskentelytavan siirtyessä yhä enemmän etätyöskentelyyn myös projektinhallinnassa tulee hyödyntää digitaalisia ja virtuaalisia toiminta- ja viestintätapoja, jotta projektiviestintä olisi tehokasta ja johtaisi mahdollisimman laadukkaaseen lopputulokseen. Web 2.0 työkaluja ja sosiaalisen median tarjoamia välineitä hyödyntämällä viestintää voidaan tehostaa myös projektiympäristössä niin projektipäällikön ja projektiryhmän jäsenten sekä muiden sidosryhmien välillä. Työskentelytavan muuttuminen tuo mukanaan monenlaisia mahdollisuuksia ja haasteita, jotka tulee projektin johtamisessa ottaa huomioon.

Tässä pro gradu - tutkielmassa kuvattiin ja selvitettiin sosiaalisen median hyödyntämistä projektin johtamisessa. Tutkimuskysymys, johon tässä tutkimuksessa vastattiin, on:

- Miten sosiaalista mediaa hyödynnetään projektin johtamisessa ja mitkä ovat sen tuomat hyödyt ja haasteet projektin johtamisen näkökulmasta?

Tutkimuskysymykseen vastattaessa kartoitettiin teoriaosuudessa sosiaalisen median soveltumista projektiympäristöön selvittäen sen organisaatioille tuomia mahdollisuuksia ja haasteita. Lisäksi selvitettiin uuden teknologian omaksumiseen ja käyttöön vaikuttavia tekijöitä teknologian hyväksymismallin pohjalta. Tutkimuksen teoriaosuudessa vastattiin aiemman tutkimuksen pohjalta varsinaisesta tutkimuskysymyksestä luotuihin osa-ongelmiin:

- Mitä hyötyjä sosiaalinen media mahdollistaa projektin johtamisen näkökulmasta?
- Mitä haasteita sosiaalisen median hyödyntämisessä on projektin johtamisen näkökulmasta?
- Mitkä tekijät vaikuttavat sosiaalisen median omaksumiseen?

Ensimmäiseen osa-ongelmaan vastattiin luvun kolme alaluvussa 3.3. Sosiaalisen median palveluiden ja teknologioiden merkitys yritysten viestintään ja tietämyksenhallintaan on huomattava. Erilaiset sosiaalisen median palvelut, kuten sosiaaliset verkostot, mahdollistavat tehokkaan tiedon ja tietämyksen jakamisen sekä läpinäkyvän, tehokkaan, reaaliaikaisen ja vuorovaikutteisen viestinnän, jotka johtavat luottamuksen kasvamiseen projektioorganisaatiossa. Sosiaalisen median teknologiat ja palvelut parantavat tietämyksenhallintaa ja tiedon jakamista mahdollistamalla tiedon luomisen, tallentamisen ja jakamisen yhteen paikkaan monen henkilön toimesta jopa yhtäaikaisesti.

Sen lisäksi, että sosiaalinen media mahdollistaa tehokkaan viestinnän projektioorganisaatiossa tehostaa se myös projektipäällikön toimintaa. Projektipäällikön käsissä sosiaalinen media toimii erinomaisena apuvälineenä sidosryhmien hallinnassa. Sosiaalisten verkostopalveluiden kautta projektipäällikkö voi esimerkiksi motivoida projektiryhmää ja muita sidosryhmiä sekä tätä kautta kasvattaa heidän sitoutumistaan projektia kohtaan. Lisäksi hyödyntämällä sosiaalisia verkostopalveluita voi projektipäällikkö avoimen ja vuorovaikutteisen viestinnän avulla päästä lähemmäs projektiryhmän jäseniä vahvistamalla sosiaalisia suhteita myös henkilökohtaisella tasolla. Sosiaalisten suhteiden vahvistuminen kasvattaa luottamusta projektiryhmän sisällä. Projektiryhmäläisten välinen luottamus vaikuttaa avoimuuteen, joka on tärkeää toimivan ja tehokkaan ryhmän kannalta. Luottamus ja avoimuus ovat tehokkaan tiimityöskentelyn mahdollistajia.

Hyödyntämällä sosiaalisen median palveluita projektipäällikkö voi siis saavuttaa monenlaisia hyötyjä, joista tärkeimpänä on kuitenkin onnistunut projekti. Mahdollistamalla tehokkaamman viestinnän sekä tarjoamalla potentiaalisen apuvälineen sidosryhmien motivointiin johtaa sosiaalisen median hyödyntäminen tehokkaampaan projektin toteuttamiseen ja onnistumiseen. Parempi tiedon läpinäkyvyys, saavutettavuus ja jakaminen, jotka vaikuttavat suoraan viestinnän ja tietämyksenhallinnan tehostumiseen ovat sosiaalisen median palveluiden ja teknologioiden hyödyntämisen selviä hyötyjä.

Toiseen osa-ongelmaan vastattiin luvun kolme alaluvussa 3.4. Vaikka sosiaalisen median palvelut ja työkalut mahdollistavat projektin johtamiseen huomattavia hyötyjä tuovat ne mukanaan myös haasteita, jotka tulee huomioda. Haasteet, joita sosiaalinen media projektiympäristöön ja projektin johtamiseen tuo ovat lähes poikkeuksetta yhteydessä tietoturvaan. Sosiaalisen median palveluita hyödyntämällä kasvaa riski siihen, että projektioorganisaation sisäistä tietoa leviää ulkopuolisten käsiin. Lisäksi esteenä sosiaalisen median hyödyntämiseen nähdään arkuus hyödyntää sosiaalisen median palveluita ammatillisesti, koska ne koetaan enemmänkin henkilökohtaisen viestinnän välineenä.

Kolmanteen osa-ongelmaan vastattiin luvussa neljä. Teknologian hyväksymistä tutkitaan erilaisten teknologian hyväksymismallista esitettyjen versioi-

den avulla. Alkuperäinen teknologian hyväksymismalli koetaan kaikista yksinkertaisimpana ja yleiskäytöllisimpänä. Teknologian hyväksymismallin mukaan käyttöaikomus johtaa teknologian omaksumiseen ja käyttöön. Käyttöaikomukseen vaikuttaa teknologian hyödyntämisestä koettu hyödyllisyys ja helppokäyttöisyys. Teknologian hyväksymismalli koetaan hyväksi pohjaksi sosiaalisen median palveluiden hyödyntämisen tarkastelussa, koska sosiaalinen media katsotaan erääksi uudeksi teknologiseksi innovaatioksi.

Varsinaiseen tutkimuskysymykseen ”Miten sosiaalista mediaa hyödynnetään projektin johtamisessa ja mitkä ovat sen tuomat hyödyt ja haasteet projektin johtamisen näkökulmasta?” vastattiin luvussa kuusi, jossa käytiin läpi empiirinen tutkimus ja sen johtopäätökset. Tässä tutkielmassa esitetyn empiirisen tutkimuksen mukaan sosiaalista mediaa hyödynnetään projektinjohtamisessa melko vähäisesti. Sosiaalista mediaa hyödynnetään, koska se tuo niin utilitaristisia kuin hedonistisiakin hyötyjä eli sen koetaan parantavan niin työnteon tehokkuutta kuin suorituskykyä sekä olevan nautinnollista käyttää. Lisäksi sosiaalista mediaa hyödynnetään, koska se on helppokäyttöistä.

Vaikka sosiaalisen median hyödyntäminen on vielä harvinaista, ovat sen mahdollistamat hyödyt kuitenkin havaittavissa. Sosiaalisen median hyödyntämisen selkeästi suurimpana esteenä on tietoturvan puutteellisuus, jonka vuoksi sitä ei vielä hyödynnetä kovinkaan laajalti projektijohtamisen apuvälineenä. Sosiaalisen median ei myöskään koeta tuovan projektijohtamiseen lisäarvoa eikä sen koeta sopivan ammatilliseen työskentelyyn. Sosiaalisen median mahdollistamina selkeimpinä hyötyinä ovat tutkimuksen mukaan avoimempi ilmapiiri projektiryhmän jäsenten välillä, tehokkaampi viestintä projektiryhmän välillä ja tietämyksenhallinnan tehostuminen. Haasteita, joita sosiaalisen median käyttöön yhdistetään, ovat sanattomasta viestinnästä johtuvat väärät tulkinnat ja sisäisen tiedon leviäminen ulkopuolisille sekä käytön osaamattomuus.

Sosiaalisen median hyödyntämisen uskotaan yleistyvän ammatillisessa työskentelyssä jo lähitulevaisuudessa, kun sen tarjoamat mahdollisuudet on tunnustettu. Ammatilliseen työskentelyyn sopimattomuuteen vaikuttaa varmasti osaltaan sosiaalisen median uutuuksien ja se, että sen hyödyntäminen ammatillisesti on vielä melko tuntematonta eikä saatavilla olevia palveluja ja kanavia osata vielä täysin hyödyntää. Myös sosiaalisen median palvelujen tulee ammatillisista hyödyntämisistä varten kehittyä niin, että ne tarjoavat paremmat edellytykset ammatilliseen hyödyntämiseen. Tämän tutkimuksen pohjalta sosiaalisen median esitetään tarjoavan erinomaisen apuvälineen projektityöhön erityisesti projektijohtajalle. Projektijohtajan esitetään voivan tehostaa projektiviestintää sosiaalisen median avulla huomattavasti.

Jatkotutkimusaiheeksi tämän tutkimuksen pohjalta esitetään suuremman otoksen tutkimista, joka koostuisi laajemmin eri aloilla ja erikokoisissa yrityksissä työskentelevistä projektipäälliköistä. Tällöin tulosten vertailu olisi mielekkäämpää ja toisi varmasti esiin erilaisia huomioita kuin tämä tutkimus. Lisäksi sosiaalisen median käyttöä uusissa ja innovatiivisissa yrityksissä sekä vanhemmissa yrityksissä työskentelevien projektipäälliköiden välillä olisi mielenkiintoista tutkia vertaillen, koska innovatiivisissa yrityksissä uuden teknologian, kuten sosiaalisen median käytön, voidaan ajatella olevan yleisempää. Myös sillä tavalla hyödynnettynä sosiaalinen media tuo parhaat hyödyt projektijoh-

tamiseen ja projektityöhön olisi hyvin mielenkiintoista ja tarpeellista tutkia käytännön projektityön kannalta.

LÄHTEET

- Argote L, Ingram P, Levine J. & Moreland R. (2000). Knowledge transfer in organizations: Learning from the experience of others. *Organ. Behav. Human Decision Processes*, 82(1), 1–8.
- Artto, K. A., Martinsuo, M. & Kujala, J. (2006). *Projektiliiketoiminta*. Helsinki: WSOY.
- Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International journal of project management*, 17(6), 337-342.
- Belout, A. & Gauvreau, C. (2004). Factors influencing project success: the impact of human resource management. *International journal of project management*, 22(1), 1-11.
- Carvalho, M. M. (2008). Communication issues in project management. *Management of Engineering & Technology*, 2008. PICMET 2008. Portland International Conference, 1280-1284. IEEE.
- Carvalho, M. M. (2014). An investigation of the role of communication in IT projects. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(1), 36-64.
- Chui, M., Miller, A. & Roberts, R. (2009). Six ways to make Web 2.0 work. *The McKinsey Quarterly*, 7, 2009. Saatavilla osoitteessa: http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/six_ways_to_make_web_2_0_work.
- Cooke-Davies, T. (2002). The “real” success factors on projects. *International journal of project management*, 20(3), 185-190.
- Davis F.D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 373-339.
- Davis, F.D, Bagozzi, R.P. & Warshaw, P.R. (1989). User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models. *Management Science*, 35(8), 982-1003.
- De Wit, A. (1988). Measurement of project success. *International journal of project management*, 6(3), 164-170.
- Dessai, K. G., Kamat, M. S. & Wagh, R. (2012). Application of Social Media for Tracking Knowledge in Agile Software Projects. *SSRN Social Science Research Network*. Haettu 4.4.2015 osoitteesta <http://ssrn.com/abstract=2018845>.
- DiMiccio, J., Millen, D. R., Geyer, W., Dugan, C., Brownholtz, B. & Muller, M. (2008). Motivations for Social Networking at Work. *Proceedings of the 2008 ACM conference on Computer supported cooperative work* (711-720).
- Faraj, S. & Sambamurthy, V. (2006). Leadership of Information Systems Development Projects. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 53(2), 238–249.
- Fischer, E. & Reuber, A. R. (2011). Social interaction via new social media: (How) can interactions on Twitter affect effectual thinking and behavior? *Journal of business venturing*, 26(1), 1-18.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. 1975. *Belief, attitude, intention and behaviour: an introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Gillard, S. (2005). Managing IT projects: communication pitfalls and bridges. *Journal of Information Science*, 31(1), 27-43.
- Grabner-Kräuter, S. & Kaluscha, E. (2003). Empirical research in online trust: a review and critical assessment. *International Journal of Human-Computer Studies*, 58(6), 783-812.

- Haefliger, S., Monteiro, E., Foray, D. & Von Krogh, G. (2011). Social Software and Strategy. *Long Range Planning*, 44(5), 297-316.
- Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative science quarterly*, 44(1), 82-111.
- Henderson, L. (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.
- Hu, T., Kettinger, W. J. & Poston, R. S. (2014). The effect of online social value on satisfaction and continued use of social media. *European Journal of Information Systems*, advance online publication 9 September.
- Huang, J., Baptista, J. & Galliers, R. D. (2013). Reconceptualizing rhetorical practices in organizations: The impact of social media on internal communications. *Information & Management*, 50(2), 112-124.
- Hyväri, I. (2006). Success of projects in different organizational conditions. *Project Management Journal*, 37(4), 31-41.
- Ika, L. A. (2009). Project success as a topic in project management journals. *Project Management Journal*, 40(4), 6-19.
- Jaakkola, H., Linna, P., Henno, J. & Makela, J. (2011). (Social) networking is coming – Are we ready? *Proceedings of the 34th International Convention, MIPRO 2011*, (1133-1139). IEEE.
- Jones, R., Oyung, R., Pace, L. (2005). *Working Virtually: Challenges of Virtual Teams*. Idea Group Inc.
- Jugdev, K., & Müller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Project management journal*, 36(4), 19-31.
- Järvinen P. & A. Järvinen (2004). *Tutkimustyön metodeista*. Tampere: Opinpajan Kirja.
- Kane, G., Alavi, M., Labianca, G. & Borgatti, S. (2012). What's different about social media networks? A framework and research agenda. *MIS Quarterly*, Forthcoming.
- Kaplan, A. & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business horizons*, 53(1), 59-68.
- Kappelman, L., McKeeman, R. & Zhang, L. (2006). Early warning signs of IT project failure: The dominant dozen. *Information systems management*, 23(4), 31-36.
- Kietzmann, J., Hermkens, K., McCarthy, I. & Silvestre, B. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business horizons*, 54(3), 241-251.
- Lee, L., Reinicke, B., Sarkar, R. & Anderson, R. (2015). Learning Through Interactions: Improving Project Management Through Communities of Practice. *Project Management Journal*, 46(1), 40-52.
- Leonardi, P. (2014). Social media, knowledge sharing, and innovation: Toward a theory of communication visibility. *Information Systems Research*, 25(4), 796-816.
- Leonardi, P. & Treem, J. (2012). Knowledge management technology as a stage for strategic self-presentation: Implications for knowledge sharing in organizations. *Information and Organization*, 22(1), 37-59.
- Marion, T., Barczak, G. & Hultink, E. (2014). Do Social Media Tools Impact the Development Phase? An Exploratory Study. *Journal of Product Innovation Management*, 31(S1), 18-29.
- McKinsey & Company. (2009). How companies are benefitting from Web 2.0. Haettu 2.4.2015 osoitteesta:

- http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/how_companies_are_benefiting_from_web_20_mckinsey_global_survey_results.
- Munns, A. & Bjeirmi, B. (1996). The role of project management in achieving project success. *International Journal of Project Management*, 14(2), 81-87.
- Nelson, R. (2005). Project retrospectives: Evaluating project success, failure, and everything in between. *MIS Quarterly Executive*, 4(3), 361-372.
- Ngai, E., Tao, S. & Moon, K. (2015). Social media research: Theories, constructs, and conceptual frameworks. *International Journal of Information Management*, 35(1), 33-44.
- Nixon, P., Harrington, M. & Parker, D. (2012). Leadership performance is significant to project success or failure: a critical analysis. *International Journal of productivity and performance management*, 61(2), 204-216.
- Ollus, M., Jansson, K., Karvonen, I., Uoti, M. & Riikonen, H. (2011). Supporting collaborative project management. *Production Planning & Control*, 22(5-6), 538-553.
- 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), 66-78.
- Parise, S. (2009). Social media networks: What do they mean for knowledge management? *Journal of Information Technology Case and Application Research*, 11(2), 1-11.
- Pinho, J.C. & Soares, A. M. (2011). Examining the technology acceptance model in the adoption of social networks. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 5(2/3), 116-129.
- Pinto, J. & Prescott, J. (1988). Variations in critical success factors over the stages in the project life cycle. *Journal of management*, 14(1), 5-18.
- Pinto, J. & Slevin, D. (1987). Critical factors in successful project implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management* 34(1), 22-27.
- Project Management Institute. (2008). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK GUIDE), 4th ed. Newton Square, Pennsylvania.
- Ramsing, L. 2009. Project communication in a strategic internal perspective. *Corporate Communications: an International Journal* 14(3), 345-357.
- Reed, A. & Knight, L. (2010). Effect of a virtual project team environment on communication-related project risk. *International Journal of Project Management*, 28(5), 422-427.
- Remidez, H. & Jones, N. (2012). Developing a model for social media in project management communications. *International Journal of Business and Social Science*, 3(3), 33-36.
- Rimkuniene, D. & Zinkeviciute, V. (2014). Social media in communication of temporary organisations: role, needs, strategic perspective. *Journal of Business Economics and Management*, 15(5), 899-914.
- Ruuska, I. & Vartiainen, M. (2005). Characteristics of knowledge sharing communities in project organizations. *International Journal of Project Management*, 23(5), 374-379.
- Skeels, M. & Grudin, J. (2009). When social networks cross boundaries: a case study of workplace use of Facebook and LinkedIn. Teoksessa S. Teasley & E. Havn (toim.), *Proceedings of the ACM International Conference on Supporting Group Work, GROUP '09* (s. 95-104). New York, NY, USA.
- Standish Group (1995). The Standish Group Report Chaos. Haettu 15.4.2015 osoitteesta <http://www.projectsmart.co.uk/docs/chaos-report.pdf>
- Sumner, M., Bock, D. & Giamartino, G. (2006). Exploring the linkage between the characteristics of IT project leaders and project success. *Information systems management*, 23(4), 43-49.

- Sweeney J. & Soutar G. (2001). Consumer perceived value: the development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*, 77(2), 203-220.
- Thomas, G. & Fernández, W. (2008). Success in IT projects: A matter of definition?. *International Journal of Project Management*, 26(7), 733-742.
- Tortoriello, M., Reagans, R. & McEvily, B. (2012). Bridging the knowledge gap: The influence of strong ties, network cohesion, and network range on the transfer of knowledge between organizational units. *Organization Science*, 23(4), 1024-1039.
- Turner, J. & Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project Management Journal*, 36(1), 49-61.
- Tyran, K., Tyran, C. & Shepherd, M. (2003). *Exploring emerging leadership in virtual teams. Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass. 183-195.
- Venkatesh, V. (2000). Determinants of Perceived Ease of Use: Integrating Control, Intrinsic Motivation, and Emotion into the Technology Acceptance Model. *Information Systems Research*, 11(4), 342-365.
- Venkatesh, V. & Bala, H. (2008). Technology Acceptance Model 3 and a Research Agenda on Interventions. *Decision Sciences*, 39(2), 273-315.
- Venkatesh, V. & Davis, F.D. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: four longitudinal field studies. *Management Science*, 46(2), 186-204.
- Venkatesh, V., Morris, M., Davis, G. & Davis, F.D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425-478.
- Venkatesh, V., Thong, J.Y. & Xu, X. (2012). Consumer Acceptance and Use of Information Technology: Extending the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology. *MIS Quarterly*, 36(1), 157-178.
- Von Krogh, G. (2012). How does social software change knowledge management? Toward a strategic research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 21(2), 154-164.
- Walther, J. B. (1993). Impression development in computer-mediated interaction. *Western Journal of Communication*, 57(4), 381-398.
- Wateridge, J. (1995). IT projects: a basis for success. *International Journal of Project Management*, 13(3), 169-172.
- Wateridge, J. (1998). How can IS/IT projects be measured for success? *International Journal of Project Management*, 16(1), 59-63.
- Yates, D. & Paquette, S. (2011). Emergency knowledge management and social media technologies: A case study of the 2010 Haitian earthquake. *International Journal of Information Management*, 31(1), 6-13.
- Yeo, K. (2002). Critical failure factors in information systems projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 241-246.

LIITE 1 KYSELYLOMAKE

Sosiaalinen media projektin johtamisessa / Pro gradu -tutkielman kysely

Saatekirje

Hyvä vastaaja,

tämä kysely on osa Jyväskylän yliopistossa tehtävää pro gradu -tutkielmaa, joka käsittelee sosiaalisen median hyödyntämistä projektijohtamisen apuvälineenä. Sosiaalisella medialla ja sosiaalisen median palveluilla tarkoitetaan tässä yhteydessä sosiaalisia verkostopalveluita ja -sivustoja, jotka mahdollistavat tiedon/sisällön luomisen ja jakamisen sekä vuorovaikutuksen ryhmän välillä (esim. Twitter, Facebook, WhatsApp).

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää käytetäänkö sosiaalista mediaa projektijohtamisen apuvälineenä sekä syitä käyttämiselle tai vastaavasti käyttämättömyydelle. Lisäksi pyritään kartoittamaan sosiaalisen median palveluiden käyttämisestä koettuja hyötyjä ja haasteita. Kysely on kohdistettu IT-projekteissa toimiville projektipäälliköille. Kyselyyn vastaaminen kestää n. 5 minuuttia.

Tutkielman ohjaajana toimii KTT Maritta Pirhonen (maritta.pirhonen@jyu.fi) Jyväskylän yliopiston tietojenkäsittelytieteiden laitokselta. Valmistuttuaan tutkielma on saatavilla osoitteesta: <https://jyx.jyu.fi>.

Kyselyyn on aikaa vastata 8.5.2015 asti. Lisätietoja allekirjoittaneelta.

Terveisin,

Janni Riihisaari (janni.e.riihisaari@student.jyu.fi)

Vastaajan taustatiedot

Sukupuoli *

nainen

mies

Ikä *

< 20

20-30

31-40

41-50

> 50

Työkokemus projektipäällikkönä toimimisesta *

< 5 vuotta

5-10 vuotta

11-20 vuotta

> 20 vuotta

Projektit, joita olen johtanut ovat kestäneet keskimäärin *

alle vuoden

1-2 vuotta

2-3 vuotta

yli 3 vuotta

muu aika, mikä?

Projektiryhmät, joita olen johtanut ovat työllistäneet keskimäärin X henkilöä *

- < 10
- 10-50
- > 50
- en osaa sanoa

Johtamani projektit ovat pääasiassa *

- sisäisiä projekteja
- ulkoisille asiakkaille toteutettavia projekteja
- molempia

Johtamistyylini on *

- tehtävä-/asiakeskeinen
- ihmiskeskeinen
- molempia
- en osaa sanoa

Toimiala, johon edustamani yritys kuuluu *

- rahoitus- ja vakuutusala
- ICT
- energia
- teollisuus
- julkinen sektori
- liikkeenjohdon konsultointi
- terveydenhuolto / hyvinvointi
- muu,mikä?

Edustamani yritys työllistää X henkilöä *

- alle 10
- 10-49
- 50-249
- 250 tai enemmän
- en osaa sanoa

Mielestäni viestinnän merkitys projektin onnistumiseen on merkittävä *

- kyllä
- ei
- en osaa sanoa

Käytän sosiaalista mediaa projektijohtamisen apuvälineenä *

- kyllä
- ei

Sosiaalisen median omaksuminen

Sosiaalisen median mahdollistamat positiiviset vaikutukset ovat suuremmat kuin sen käyttämisen negatiiviset vaikutukset ja käyttämisen eteen tarvittava vaivannäkö *

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä
- en osaa sanoa

Sosiaalisen median palvelut, joita käytän projektijohtamisen apuvälineenä ovat *

Voit valita useamman vaihtoehdon

- Twitter
- Facebook
- LinkedIn
- WhatsApp
- Skype
- muu, mikä?

Hyödynnän sosiaalista mediaa projektijohtamisen apuvälineenä, koska *

Voit valita useamman vaihtoehdon

- ne ovat helppokäyttöisiä
- ne tehostavat työtäni ja lisäävät suorituskykyä
- nautin niiden käyttämisestä / niistä on hauska käyttää
- muu syy, mikä?

Mielestäni sosiaalisen median palvelut ovat hyödyllisiä apuvälineitä, koska ne *

Voit valita useamman vaihtoehdon

- lisäävät projektiryhmän viestinnän vuorovaikutteisuutta
- tehostavat sidosryhmien hallintaa
- ovat tehokas motivointiväline
- mahdollistavat tiedon, tunteiden ja kokemusten jakamisen
- vahvistavat sosiaalisia suhteita
- ovat edullinen väline sosiaalisten suhteiden ylläpitoon
- kasvattavat avoimuutta
- lisäävät luottamusta
- lisäävät työskentelyn leikkisyyttä
- tehostavat projektiryhmän identiteetin rakentamista
- mahdollistavat hiljaisen ja epämuodollisen tiedon hyödyntämisen
- mahdollistavat tuotteiden ja palveluiden tehokkaan kehittämisen poistamalla työn päällekkäisyyttä
- tehostavat yleistä viestintää (esim. projektin tilanteen raportointia, tapahtumista/palavereista tiedottamista yms.)
- tehostavat tietämyksenhallintaa
- mahdollistavat vaivattoman pääsyn tietoon
- muu hyöty, mikä?

Käytän sosiaalista mediaa *

Voit valita useamman vaihtoehdon.

Yleisellä viestinnällä tarkoitetaan esimerkiksi projektin tilanteen raportointia, tapahtumista/palavereista tiedottamista yms.

yleiseen viestintään projektiryhmälle

yleiseen viestintään muille sidosryhmille

projektiryhmän motivointiin

muiden sidosryhmien motivointiin

dokumenttien jakamiseen

johonkin muuhun, mihin?

Tähän voit kirjoittaa tarkemmin sosiaalisen median käytöstäsi projektijohtamisen apuvälineenä

Käyttämättä jättämisen syyt

Sosiaalisen median käyttämisen negatiiviset vaikutukset ja käyttämisen eteen tarvittava vaivannäkö ovat suuremmat kuin sosiaalisen median mahdollistamat positiiviset vaikutukset *

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä
- en osaa sanoa

En käytä sosiaalista mediaa projektijohtamisen apuvälineenä, koska *

Voit valita useamman vaihtoehdon

- niiden tietoturva on puutteellista
- ne mahdollistavat henkilökohtaisen tiedon leviämisen projektin jäsenille
- niiden käyttäminen vaatii liikaa vaivannäköä
- ne eivät mielestäni sovi ammatilliseen työskentelyyn
- en koe niiden tuovan työlleni mitään lisäarvoa
- muu syy, mikä?

Vaikka en käytä sosiaalista mediaa projektijohtamisen apuvälineenä voisi se mielestäni olla hyödyllinen apuväline projektin johtamisessa *

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä
- en osaa sanoa

Hyödyt ja haasteet

Hyötyjä, joita olen havainnut sosiaalisen median palveluiden käytössä *

Voit valita useamman vaihtoehdon

- avoimempi ilmapiiri projektiryhmän jäsenten välillä
- avoimempi ilmapiiri sidosryhmien välillä
- tehokkaampi viestintä projektiryhmän välillä
- tehokkaampi sidosryhmien hallinta
- yhteisöllisyyden lisääntyminen projektiryhmän jäsenten välillä
- yhteisöllisyyden lisääntyminen projektin sidosryhmien välillä
- projektiryhmän jäsenten kasvanut motivaatio
- projektin sidosryhmien kasvanut motivaatio
- tehokkaampi tietämyksenhallinta
- en ole havainnut mitään hyötyjä
- muu, mikä?

Haasteita, joita olen havainnut sosiaalisen median käytössä *

Voit valita useamman vaihtoehdon

- sisäisen tiedon leviäminen ulkopuolisille
- työnteon tehokkuuden väheneminen
- sanattomasta viestinnästä johtuvat väärät tulkinnat
- en ole havainnut haasteita
- muu, mikä?

Sosiaalisen median mahdollinen hyödyntäminen

Sosiaalista mediaa voisi mielestäni hyödyntää *

Voit valita useamman vaihtoehdon

- sidosryhmien hallinnassa
- sidosryhmien motivoinnissa
- projektiryhmän viestinnän tehostamisessa
- projektiryhmän motivoinnissa
- yleisen viestinnän tehostamisessa (esim. projektin tilanteen raportointi, tapahtumista/palavereista tiedottaminen jne.)
- tietämyksenhallinnan tehostamisessa
- en osaa sanoa
- jossakin muussa, missä?

Yhteystiedot

Suuri kiitos ajastasi ja osallistumisesta kyselyyn!

Jätäthän sähköpostiosoitteesi alle mikäli voisit tarvittaessa osallistua aiheetta koskevaan pienimuotoiseen haastatteluun.

Sähköpostiosoitteita ei käytetä mihinkään muuhun tarkoitukseen kuin haastattelujen soveltamiseen tarvittaessa.

> [Redirection to final page of KyselyNetti](#) (muuta)