

Opinnäytetyö (Turun AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

Sähköisen liiketoiminnan kansainvälinen osaaja

2014

Elisa Kesäläinen

# SISÄINEN VIESTINTÄ OSANA TOIMINNANKEHITYSPROJEKTIA

Case: Sandvik Mining and Construction, Turku



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma | Sähköisen liiketoiminnan kansainvälinen osaaja

28.9.2014 | Sivumäärä 40 + 2 liitettä

Pia Lindgren

Elisa Kesäläinen

# SISÄINEN VIESTINTÄ OSANA TOIMINNANKEHITYSPROJEKTIA CASE: SANDVIK MINING AND CONSTRUCTION, TURKU

Tämä opinnäytetyö käsittelee yrityksen sisäistä viestintää projektiviestinnän näkökulmasta. Tekijä oli harjoittelussa kesällä 2012 Sandvik Mining and Construction Oy AB:n Turun tehtaalla ja teki osana opintojaan selvityksen toiminnankehitysprojektin (FOD) ensimmäisen vaiheen sisäisen viestinnän tilanteesta. Selvityksen perusteella FOD-projektin sisäiseen viestintään tehtiin muutoksia. Vuonna 2014 tekijä lähestyi toimeksiantajaa mahdollisuudesta tehdä opinnäytetyö. Aiheeksi sovittiin 2012 tehdyn selvityksen jatkotutkimus liittyen projektin toisen vaiheen viestintään.

Työn teoriaosuudessa käsitellään yrityksen sisäistä viestintää keskittyen projektiviestinnän yleisimpiin teorioihin sekä tarkastellaan erilaisia viestintävälineitä ja niiden ominaisuuksia. Myöhemmin käydään läpi teoriaa sisäisen viestinnän ja työmotivaation yhteydestä. Lopuksi käsiteltyjä teorioita verrataan haastattelun avulla saatuihin tuloksiin.

Selvityksen tavoitteena oli kartoittaa, miten FOD-projektin toisessa vaiheessa käytetyt viestintämenetelmät koettiin ja miten viestintä mahdollisesti vaikutti haastateltavien henkilöiden mielipiteisiin, asenteisiin ja työmotivaatioon. Tavoitteena oli yrityksen mielenkiinnosta johtuen selvittää myös, miten haastateltavat kokivat erilaiset viestintävälineet.

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivista haastattelumenetelmää käyttäen. Tekijä haastatteli kymmentä projektissa työskentelevää henkilöä Turussa Sandvikin tehtaalla keväällä 2014.

Haastattelujen avulla saatiin selville, mitkä olivat tehokkaimmat ja tehottomimmat viestintävälineet projektissa työskennelleiden henkilöiden mielestä. Tutkimus osoitti miten FOD-projektin viestinnässä oli onnistuttu ja mitä projektiviestinnällisiä parannuksia kaivataan tulevaisuutta ajatellen. Kasvokkain viestimistä ja kick-offeja pidettiin parhaina tapoina viestiä ja projektikoordinaattorin mukaan tulo osoittautui onnistuneeksi valinnaksi. FOD-projektin viestinnän ja työmotivaation välinen yhteys saatiin myös selville; suurimmaksi osaksi viestintä oli motivoivaa, mutta muutamia kehityskohteita löytyi. Toimeksiantajan on mahdollista hyödyntää tutkimuksen tuloksia tulevissa projekteissa, mikäli niiden luonne ja kohderyhmä pysyvät samankaltaisina. Kaikkia tutkimuksesta saatuja tuloksia ei voida kuitenkaan yleistää, sillä haastattelurunko kehitettiin mittaamaan toimeksiantajaa kiinnostavia FOD-projektin sisäisen viestinnän parannuskohteita.

ASIASANAT:

Sisäinen viestintä, projektiviestintä, toiminnankehitysprojekti, viestintäväline, monipuoliset ja yksipuoliset viestintäkanavat

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business | International e-Business

28 September 2014 | Total number of pages 40 + 2 appendices

Pia Lindgren

Elisa Kesäläinen

# INTERNAL COMMUNICATION IN FOD PROJECT. CASE: SANDVIK MINING AND CONSTRUCTION, TURKU

This thesis deals with company's internal communication from project communication's perspective. In 2012, the author worked as a trainee at Sandvik Mining and Construction Oy AB. She made a study of internal communication's status related to a Forecast-Order-Delivery-project (FOD). Based on this study, changes were made in the project's internal communication. In 2014 it was agreed that a further research of the FOD-project's internal communication would be a suitable subject for this thesis.

The theory discusses the internal communication concentrating on project communication. Also different communication tools and connections between project communication and motivation are reviewed. The theory is then reflected with the results from the interviews.

The target of this research was to find out how the internal communication in the FOD-project was experienced and how the communication possibly affected the employees' opinions, attitudes and motivation at work. Sandvik also wanted to know how the interviewees experienced the different kinds of communication tools.

This thesis was carried out by using qualitative interviews. In spring 2014, ten employees were interviewed at the Sandvik Turku factory. As a result, the most effective communication tools, such as face-to-face communication, project coordinator and kick-off-meetings were discovered. It also pointed out what kind of communication was preferred during the project. Also the connections between the project communication and motivation were discovered.

The commissioner is able to make use of the results in future projects provided that the projects' characteristics and the target group remain alike. All the results cannot, however, be generalized since the interview was planned to measure only FOD-project's internal communication.

## KEYWORDS:

Internal communication, project communication, business process development, communication tool, diverse and one-sided communication channel

# SISÄLTÖ

<b>KÄYTETYT LYHENTEET (TAI SANASTO)</b>	<b>6</b>
<b>1 JOHDANTO</b>	<b>7</b>
<b>2 FOD-PROJEKTIN ESITTELY</b>	<b>10</b>
<b>3 SISÄINEN VIESTINTÄ OSANA YRITYSTÄ</b>	<b>12</b>
3.1 Projektiviestintä	15
3.2 Viestintävälineet ja -kanavat	18
<b>4 TYÖTYTYTYVÄISYYS JA SISÄISEN VIESTINNÄN VAIKUTUS TYÖMOTIVAATIOON</b>	<b>22</b>
<b>5 CASE FOD-PROJEKTI</b>	<b>25</b>
5.1 Viestinnässä tapahtuneet muutokset projektin ykkösvaiheen jälkeen	26
5.2 Tutkimuksen toteutus	28
5.3 Tulosten analysointi – kokemuksia ja palautetta FOD:n viestinnästä projektin toisessa vaiheessa	29
<b>6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSIÄ</b>	<b>35</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>39</b>

## LIITTEET

- Liite 1. Haastattelurunko.  
Liite 2. Avointen kysymysten vastaukset.

## KUVAT

Kuva 1. FOD-projektin kuvaus. (Your Mine 2013.)	10
Kuva 2. Viestinnän integroituminen. (Juholin 2010, 21.)	12
Kuva 3. Projektiviestintä osana yrityksen viestintää. (OAMK 2010.)	15
Kuva 4. Viestintä projektin henkilöiden kesken. (Rissanen 2002, 125.)	17
Kuva 5. Erilaisia projektiviestintäkeinoja. (Tieturi 2011)	18
Kuva 6. Monipuoliset ja yksipuoliset viestintäkanavat (Puro 2004, 47).	20

Kuva 7. Score Card Information.	27
Kuva 8. Tilaus-toimitus-prosessin tärkeimmät mittarit ja tunnusluvut.	28
Kuva 9. Vastaajien näkemys eri viestintävälineiden käytöstä.	30
Kuva 10. Vastaajien näkemys eri viestintävälineiden tehokkuudesta.	31
Kuva 11. Viestintävälineiden käytön määrän ja tehokkuuden vertailu painotetulla asteikolla.	32
Kuva 12. Haastateltavien kokemukset motivaatiota lisäävistä viestintäkeinoista.	34

## KÄYTETYT LYHENTEET (TAI SANASTO)

FOD	Forecast Order Delivery – Project, toiminnankehitysprojektin nimi
F-to-F	Face-to-face, kasvokkain viestiminen
AMK	Turun ammattikorkeakoulu
BA	Business Area, liiketoiminta-alue

# 1 JOHDANTO

Viestintä on tärkeä osa yritystä ja sen toimintoja. Se on aihe, joka on aina yhtä ajankohtainen. Viestintä toimii yrityksessä esimerkiksi vuorovaikutussuhteiden verkostona, joka liittää eri toimijat ja toiminnot yhteen sekä yhtenä johtamisen olennaisimpana osana (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 8-9). Viestintää on olemassa kahdenlaista - ulkoista ja sisäistä. Sisäisen viestinnän tärkeimpiä tavoitteita on yrityksen yhteishengen luominen ja työntekijöiden motivoiminen. Ulkoinen viestintä on sitä, mikä näkyy ulospäin asiakaskunnalle, esimerkiksi mainostaminen sekä tiedottaminen ihmisille. Tämä opinnäytetyö keskittyy ainoastaan yrityksen sisäiseen viestintään sekä projektitiedottamiseen.

Tekijä oli harjoittelussa kesällä 2012 ja syksyllä osana opintojaan teki selvityksen Sandvik Mining and Construction Oy AB:n Turun tehtaan toiminnankehitysprojektin (FOD) sisäisen viestinnän tilanteesta. Lyhenne FOD tulee sanoista Forecast, Order ja Delivery. Vuonna 2014 hän lähestyi toimeksiantajaa mahdollisuudesta tehdä opinnäytetyö. Aiheeksi sovittiin 2012 tehdyn selvityksen jatko-tutkimus. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää aiemmin tehdyn selvityksen jälkeen seuraavat asiat:

- *miten FOD-projektissa käytetyt viestintämenetelmät on koettu*
- *miten FOD-projektissa käytetty viestintä on mahdollisesti vaikuttanut haastateltavien henkilöiden mielipiteisiin, asenteisiin ja työmotivaatioon.*

Työn toimeksiantaja Sandvik perustettiin 1862, ja sen perustaja oli Göran Fredrik Göransson. Nykypäivänä Sandvikin muodostaa viisi liiketoiminta-aluetta: Sandvik Mining, Sandvik Machining Solutions, Sandvik Materials Technology ja Sandvik Construction ja Sandvik Venture. Sandvik on teollisuuskonserni kansainvälisen korkean teknologian alalla. Sandvikin valmistamia tuotteita ovat metallintyöstössä käytettävät työkalut, kaivos- ja rakennusteollisuuden laitteet ja työkalut, ruostumattomat materiaalit, erikoismetalliseokset, metalliset ja keraamiset kestmateriaalit sekä prosessijärjestelmät, jotka ovat valikoiduilla erikoisaloilla markkinajohtajia. Vuonna 2011 Sandvikilla oli toimintaa yli 130 maassa ja

konserni työllisti 50 000 henkilöä. Vuoden 2011 liikevaihto oli Ruotsin kruunuissa lähes 94 miljardia. Sandvikin pääkonttori sijaitsee Ruotsissa, Tukholmassa.

Sandvik Mining on osa Sandvik-konsernia. Kaivosteollisuuden laitteet ja työkalut sekä tekniset palvelut ja huoltopalvelut kuuluvat Sandvik Miningiin tuotantoon. Tuotteisiin lukeutuvat muun muassa poralaitteet, mekaanisen louhinnan laitteet, murskaimet, lastaus- ja kuljetuslaitteet sekä materiaalinkäsittelyn laitteet. Vuonna 2011 ylitti liikevaihto 32,2 miljardia SEK ja yhtiössä työskenteli n. 13 200 henkilöä. (Sandvik 2014.)

Tässä opinnäytetyössä metodina on käytetty kvalitatiivista case- eli tapaustutkimusta. Kaikkia tehtyjä päätelmiä tai tuloksia ei siis voida sellaisenaan yleistää, vaan osa koskee vain tätä projektia. Ensin esitellään lyhyesti FOD-projekti ja sen tavoitteet. Lisäksi kuvataan sisäistä viestintää keskittyen projektiviestinnän perusteisiin ja selvitetään toimeksiantajayrityksen mahdollisia kehityskohteita edellä mainituissa kohdissa. Sen lisäksi pohditaan työmotivaation ja sisäisen viestinnän yhteyttä sekä sitä, miten erilaiset viestintäkeinot motivoivat työntekijää. Projektissa tapahtuneiden viestinnällisten muutosten sekä projektihenkilöiden mielipiteiden, asenteiden ja työmotivaation selvittämiseksi tehdään haastattelu. Lopuksi saatuja tuloksia peilataan teoriaan.

Tutkimuksen viitekehyksenä ovat yrityksen sisäisen viestinnän ja tarkemmin projektiviestinnän yleiset teoriat sekä viestinnän ja työmotivaation välinen yhteys. Nykypäivänä ulkoinen ja sisäinen viestintä ovat sulautuneet toisiinsa. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikki sisäisen ja ulkoisen tiedottamisen toiminnot tukevat toisiaan, ja ne muodostavat yhden isomman kokonaisuuden. Tehokkaalla viestinnällä varmistetaan, että työntekijät ymmärtävät, mitkä ovat sekä koko yrityksen että oman yksikön tavoitteet ja odotukset. Sisäisen tiedottamisen tavoitteisiin kuuluu kolme tärkeintä osa-aluetta: tiedonkulku, vuorovaikutus ja sitoutuminen. Näistä kerrotaan tarkemmin luvussa 3. Projektilla taas on kaksi selkeää ominaispiirrettä. Ne ovat selkeä tavoite sekä eteneminen vaiheittain tai elinkaarena. Kaikenlaisilla projekteilla on sekä omistaja että projektipäällikkö, joista jälkimmäisenä mainittu on vastuussa projektin toteutumisesta ja projektiviestinnästä. Tärkeimpinä tekijän käyttäminä kirjallaisina voisi mainita Juholin (2008)

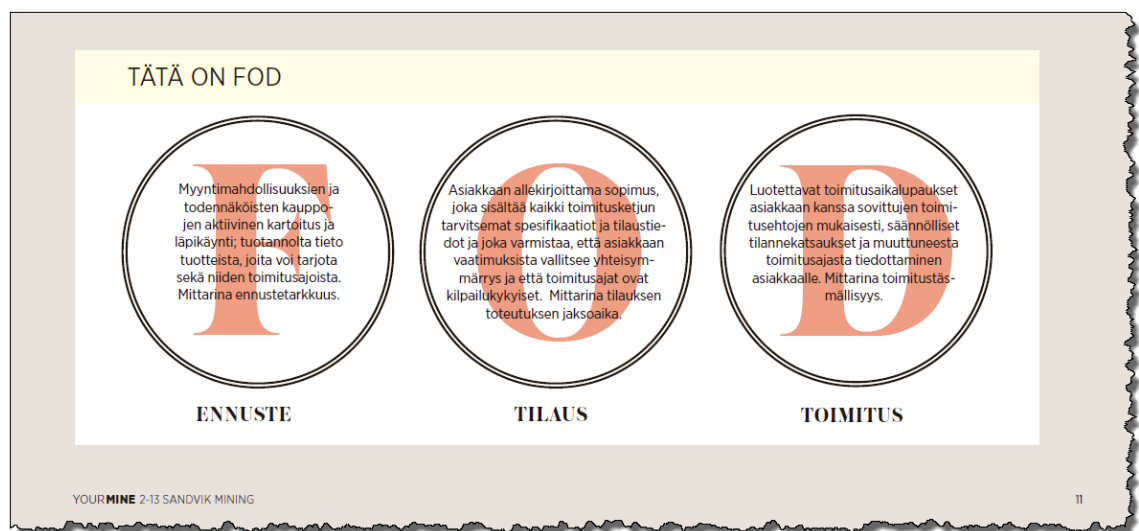


ja (2010) sekä Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen ja Ollikainen (2009). Internetlähteistä hyödyllisimmäksi nousee Ryan (2014).

Tämä opinnäytetyö teki mahdolliseksi sen, että tekijä pääsi perehtymään syvällisemmin sisäiseen viestintään sekä erityisesti projektiviestintään niin teoriassa kuin käytännössäkin. Viestintä koskettaa kaikkia yrityksen työntekijöitä, ja siksi siihen tulisi erityisesti panostaa.

## 2 FOD-PROJEKTIN ESITTELY

FOD on lyhenne sanoista Forecast, Order ja Delivery (ennuste, tilaus, toimitus) (kuva 1). Turun toimintoja koskeva projekti alkoi vuoden 2012 elokuussa ja päättyi joulukuussa 2013. Projekti oli osa Sandvikin BA Mining:n isompaa strategista toiminnankehityshanketta. FOD-Projektin tavoitteena oli tehostaa laite-toimitusprosessia lyhentämällä toimitusaikoja sekä parantamalla toimitusvarmuutta.



Kuva 1. FOD-projektin kuvaus. (Your Mine 2013.)

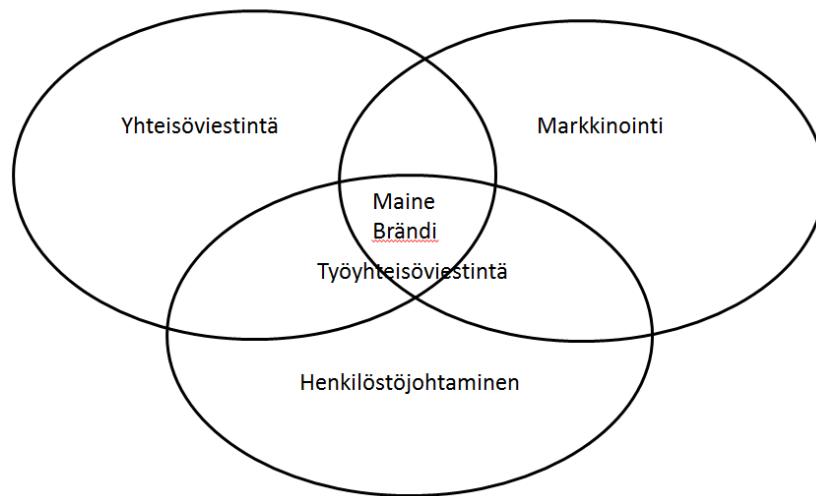
Tilaus-toimitus- prosessin kartoitus Load&Haul- tuotealueella tehtiin vuoden 2012 touko-kesäkuussa. Load&Haul on osa Sandvikin BA Mining:a. Kartoituksen pohjalta tärkeimmiksi tavoitteiksi nousivat toimitusaikojen ja toimitusvarmuuden vakauttaminen sekä toimitusaikojen lyhentäminen. Projektin aikana Sandvikilla parannettiin ja kehitettiin toimintamalleja, työkaluja ja prosesseja sekä otettiin käyttöön uusia tuotantomenetelmiä.

Projekti jaksotettiin kahteen eri osaan. Ensimmäisessä vaiheessa keskityttiin toimitusvarmuuden ja -ajan vakauttamiseen. Toisessa vaiheessa keskityttiin toimitusaikojen pysyvään lyhentämiseen. Projektin ensimmäinen vaihe päättyi 2013 helmikuussa ja toinen vaihe vuoden 2013 lopussa. Parannustoimia tehtiin globaaleissa toiminnoissa sekä tehtaiden sisäisissä prosesseissa niin Turun

kuin Kiinan Shanghainkin tehtailla. Turun tehtaalle asetetut tavoitteet toimitusvarmuuden parantamisesta ja toimitusajan lyhentämisestä toteutuivat 2014 ensimmäisen neljänneksen aikana. Shanghain tehtaalla kehitystoimien tulokset eivät ole tässä vaiheessa selvillä.

### 3 SISÄINEN VIESTINTÄ OSANA YRITYSTÄ

Nykypäivänä ulkoinen ja sisäinen viestintä ovat sulautuneet toisiinsa. Voidaan-kin sanoa, että viestintä on integroitunut. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikki sisäisen ja ulkoisen tiedottamisen toiminnot tukevat toisiaan, ja ne muodostavat yhden isomman kokonaisuuden (kuva 2).



Kuva 2. Viestinnän integroituminen. (Juholin 2010, 21.)

Sisäinen viestintä yhdistää yrityksen kokonaisuudeksi ja luo yhteistä ymmärrystä organisaation päämäärästä. Tämä on tärkeää, jollei jopa välttämätöntä organisaation tehokkaan ja saumattoman kehityksen kannalta. Tehokkaalla viestinnällä varmistetaan, että työntekijät ymmärtävät, mitkä ovat sekä koko yrityksen että oman yksikön tavoitteet ja odotukset. Sen lisäksi henkilöstöä kiinnostaa erityisesti se, mikä on kunkin oma osuus isommassa kokonaisuudessa. Vaikka tavoitteista tiedottaminen on tärkeä osa sisäistä tiedottamista, yhtä tärkeää on tiedottaa myös siitä, miten tavoitteet on onnistuttu tähän mennessä saavuttamaan. Työntekijät, jotka saavat työskennellä avoimen kommunikaation työympäristössä, tuntevat olonsa todennäköisimmin luottavaiseksi ja miellyttäväksi sekä ovat aktiivisempia ideoinnissa ja ilmaisemaan omia mielipiteitään. Tällöin myös tiimityöskentely tehostuu, sillä työntekijät ovat selvillä tavoitteista ja voivat työskennellä ja saavuttaa päämäärät yhdessä. (Tracey 2012.) Pitämällä työnte-

kijät tietoisina tulevista muutoksista luodaan ilmapiiri, jossa työntekijät tuntevat itsensä arvostetuiksi, ja näin vähennetään muutosvastarintaa.

Sisäisen tiedottamisen tavoitteisiin kuuluu Kortetjärvi-Nurmen mukaan (2009, 103–111) karkeasti jaoteltuna kolme tärkeintä osa-aluetta, ja ne ovat tiedonkulku, vuorovaikutus ja sitoutuminen. Sisäisellä viestinnällä pyritään varmistamaan, että jokainen saa työtehtävänsä suorittamiseen tarvittavat tiedot. Tärkeää tähän liittyen on se, että tiedot ovat helposti löydettävissä. Viestinnällä yritetään myös vaikuttaa siihen, että jokainen yksilö mieltäisi itsensä osana yksikköään ja oman työnsä osana koko yrityksen kokonaisuutta. Tiedonkulku sisäisen tiedottamisen tavoitteena korostuu erityisesti silloin, kun kyseessä on uusi työntekijä. Tätä kutsutaan myös nimellä perehdyttäminen.

Toinen tärkeä osa sisäistä viestintää on avoimen vuorovaikutuksen luominen ja ylläpito yrityksessä. Avoimella vuorovaikutuksella pyritään myös edistämään me-henkeä, ylläpitämään halua tehdä työtä sekä kannustamaan työntekijöitä oman työn ja työyhteisön kehittämiseen. Avoimuus on sisäisessä vuorovaikutuksessa tärkeää, koska silloin viestit pääsevät vapaasti kulkemaan niin johdolta alaisille kuin myös päinvastoin. Avoimuus sisältää myös sen, että asiat, syyt ja seuraukset tulee kertoa kaunistelematta ja rehellisesti. Vuorovaikutusta tapahtuu yrityksissä esimerkiksi tiedotustilaisuuksissa ja palavereissa, mutta myös epävirallisemmissa tapahtumissa, kuten esimerkiksi lounas- ja käytäväkeskusteluissakin. Me-henkeä, motivaatiota ja sitoutumista pyritään myös ylläpitämään erilaisten kick-off- tapahtumien ja liikunta- sekä virkistyspäivien avulla. Yhteistyö arjessakin sujuu luultavasti paremmin, kun työntekijät tutustuvat toisiinsa myös epävirallisemmissa tapahtumissa.

Sandvikilla me-henkeä ja sitoutumista pyritään luomaan osastoittain yhdestä kahteen kertaa vuodessa ja isompien projektien yhteydessä kahdesti - alussa ja lopussa. Tyypillisesti pidetään saunailta tai muu vastaava tilaisuus, jonne lähdetään oman osaston tai projektihenkilöiden kesken. Tilaisuuden kulku muodostuu siten, että ensin käydään läpi työasioita (esimerkiksi yrityksen tunnuslukujen ja muiden ajankohtaisten asioiden läpikäynti tai projektin tavoitteiden esittely) ja lopulta seurustellaan vapaamuotoisesti työtovereiden kanssa.

Sisäisen viestinnän kolmas tavoite on tukea yrityksen arvoja, strategiaa ja visioita. Tämä osa sisäisestä tiedottamisesta kuuluu erityisesti johtamisviestintään. Ihmisille pitää tiedottaa yrityksen tavoitteista, tuloksista ja tulevaisuudensuunnitelmista sekä niistä johtuvista muutoksista. Tärkeää on kuitenkin huomioida se, että asioita on käsiteltävä yhdessä muun henkilöstön kanssa. Ylhäältä annetut, mahdollisesti epämääräiset arvot, eivät saa asenteita muuttamaan, eivätkä sitten saa aikaa käytännön toimintaa. Ihmisillä pitää olla mahdollisuus sisäistää toiminnan tavoitteita ja arvoja pohdinnan ja keskustelun myötä. Asioiden muuttuminen edellyttää, että kaikki työntekijät ymmärtävät tavoitteet sekä ovat halukkaita ja motivoituneita muuttamaan asioita. Se, että tieto annetaan, ei yksinään riitä sitoutumiseen, vaan tiedon pitää tulla myös ymmärretyksi ja ennen kaikkea hyväksytyksi.

Avoin viestintä on hyödyksi monista eri syistä. Esimerkiksi viestinnän määrän puute tai heikkolaatuisuus antaa otolliset olosuhteet puskaradiolle. Huhut täyttävät viestinnän puutoksesta aiheutuvan tyhjiön, sillä henkilöstö huomaa, että jotain on tapahtumassa, mutta kukaan ei kuitenkaan tiedä mitä. Erityisesti muutostilanteissa henkilöstön kanssa tulee keskustella asioista avoimesti. Nopeus onkin yksi avainsanoista, kun puhutaan sisäisestä tiedottamisesta. Tilanne on kaikkien kannalta parempi, jos huhut eivät ehdi levitä. Sisäisen tiedottamisen ainut valtti ei kuitenkaan ole nopeus, vaan on muistettava myös avoimuus ja rehellisyys.

Sisäinen viestintä on nykyään ennen kaikkea esimiestyön ja johtamisen osa. Esimiehet ovat avainasemassa sisäisessä viestinnässä. Onnistuneen viestinnän avulla henkilöstö saa tietoa muun muassa yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja menestyksestä, innovaatioista, saaduista tunnustuksista sekä asiakkaista koskevista hyvistä uutisista. Edellä mainitut ovat tärkeitä henkilöstön sitoutumisen ja motivaation kannalta. Tehokkain esimiehen ja alaisen välinen viestintä tapahtuu työpaikan luonnollisissa asiayhteyksissä, joista Viitala (2013, 269) mainitsee esimerkiksi viikkopalaverit, esimies-alaiskeskustelut, kehityskeskustelut sekä epämuodolliset lounas- ja kahvipaussit.

### 3.1 Projektiviestintä

Nykyään ihmiset työskentelevät paljon erinäköisissä projekteissa, usein monissa projekteissa yhtäaikaisesti. Juholinin mukaan (2008, 257) projektilla on kaksi selkeää ominaispiirrettä: selkeä tavoite sekä eteneminen vaiheittain tai elinkaarena. Projektit voivat olla itsenäisiä hankkeita, mutta useimmin ne ovat osa koko organisaation kehittämistä. Kaikenlaisilla, niin suurilla kuin pienilläkin projekteilla on olemassa omistaja sekä projektipäällikkö, joka on vastuussa projektin toteutumisesta ja viestinnästä.

Jokaiselle projektille suunnitellaan alussa lyhyt kuvaus siitä, mitä ollaan tekemässä, mikä on projektissa keskeistä ja mistä on ylipäätään kyse. Viestintä on oleellinen osa projektia heti alusta alkaen. Viestinnälle on tarvetta sekä suunnitelmassa että kirjoitetussa muodossa tästä eteenpäin koko projektin ajan. Kun projekti on vasta määrittelyvaiheessa, vaaditaan yhteydenpitoa henkilöihin, jota projekti koskettaa tavalla tai toisella. Nämä voivat olla tilanteesta riippuen myös yrityksen tai organisaation ulkopuolisia henkilöitä (kuva 3). Onnistunut viestintä projektin alussa antaa myös hyvät lähtökohdat itse projektin onnistumiselle. Projektin etenemisen kannalta vuorovaikutustaidot sekä erilaiset verkostot ovat erittäin merkittävässä asemassa.



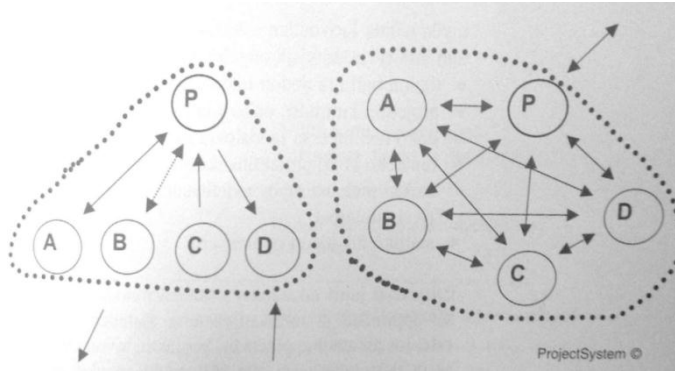
Kuva 3. Projektiviestintä osana yrityksen viestintää. (OAMK 2010.)

Juholinin mukaan (2008, 258–271) vastuu projektin viestinnästä on pääosin projektipäälliköllä tai muulla projektin vetäjällä, mutta koko vastuu ei kuulu pelkästään hänelle. Projektipäällikön viestintätehtäviin kuuluvat esimerkiksi projektin muutoksista ja päätöksistä tiedottaminen, sekä yhtenäisen me-hengen luominen. Hänen tulisi pystyä myös varmistamaan, että tulkinnat ja näkemykset eri henkilöillä ovat riittävän yhtenevät. Hänen tulee myös motivoida, innostaa ja tukea projektihenkilöitä vaikeina aikoina sekä osata käsitellä mahdollisesti tapahtuvia virheitä ja niistä johtuvia seurauksia. Vaikka projektipäällikkö on päävastuussa projektin sisäisestä tiedottamisesta, ovat projektin jäsenetkin vastuussa aktiivisesta tiedon hakemisesta sekä sen jakamisesta muiden jäsenten kesken. Viestintä koskettaa jokaista projektin jäsentä. Hyvän projektin johtamisen yksi ominaisuus on se, että viestintä on saatu liitettyä projektin muuhun sisältöön saumattomasti, ikään kuin itsestään.

Sandvikin FOD-projektille ei ollut nimetty erikseen viestinnän vastuuhenkilöä, kun projekti alkoi. Projektin alussa viestinnästä oli vastuussa projektin projektipäällikkö ja osittain henkilöstöpäällikkö. Projektin edetessä mukaan valittiin projektisihteeri, joka sai vastuulleen osan sisäisestä tiedottamisesta. Loppuprojektin ajan viestinnästä olivat yhdessä vastuussa projektipäällikkö ja – sihteeri.

Kommunikointi on useimmissa projektin elämänkaaren vaiheissa yksi keskeisimmistä menestystekijöistä. Projekti vaatiikin osallistujiltaan jatkuvaa vuorovaikutus- ja viestintätaitoa. Viestintää ei pitäisi nähdä liian suoraviivaisesti, vaan projekti ja sen läheisyydessä työskentelevät henkilöt tarvitsevat dialogia ja vuorovaikutusta. Tätä ”pehmeämpää” viestintää löytyy oman henkilöstön lisäksi muun muassa ulkoisten verkostojen ja sidosryhmien kautta kuvan (4) osoittamalla tavalla.





Kuva 4. Viestintä projektin henkilöiden kesken. (Rissanen 2002, 125.)

Sen lisäksi, että projektiviestintään kuuluu tavoitteista ja toimintatavoista viestimistä, on tärkeä osa myös projektin merkityksen päivittäminen projektin edetessä. Ei pidä unohtaa palautteen vastaanottamista sekä sen hyödyntämistä koko prosessin aikana. Hyvänä yleissääntönä on, että projektin viestintää ei saa nähdä liian suppeana tapahtumana, vaan se on laaja eri viestinnän osista koostuva vuorovaikutusprosessi.

Projektiviestintä voidaan nähdä niin yleisenä kuin yksityiskohtaisenakin asiana riippuen siitä, kuka on vastaanottajan asemassa. Projektiin tiiviisti kuuluville henkilöille yksityiskohtainen kokemusten sekä tiedon jakaminen muiden kanssa on tärkeää, kun taas ulkopuolisille henkilöille riittää yleinen tieto siitä, mistä on kyse ja mitä projektilla pyritään saamaan aikaan. Yhteenvetona kuitenkin todettakoon, että projektiviestintä koskettaa kaikkia.

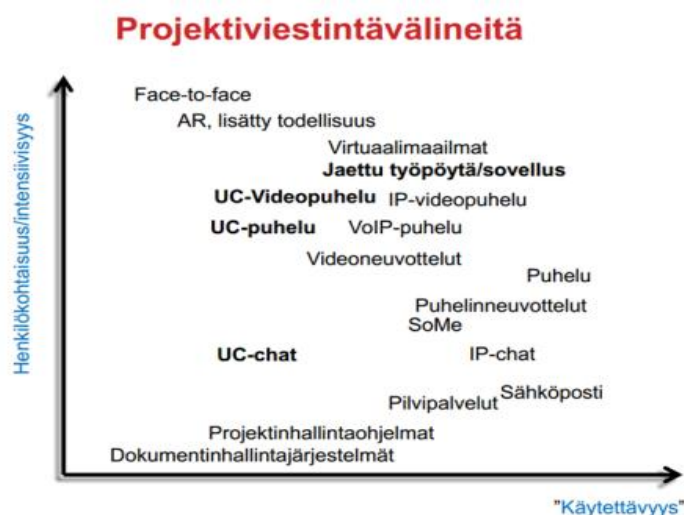
Yhteisen kielen merkitystä varsinkaan kansainvälisissä projekteissa ei voida korostaa projektiviestinnässä liikaa, vaan se tulisi määrittää heti projektin alkuvaiheessa. Mitä paremmin henkilöt saadaan pysymään ajan tasalla, sitä motivoituneempia ja sitoutuneempia he yleensä ovat. (Juholin 2008, 259-271.)

Projektien läpivientiin sisältyy riskejä, joiden aiheuttajista heikko tai huonolaatuinen viestintä on yksi. Huhtalan (Tieturi 2011) mukaan huonolaatuinen projektiviestintä muun muassa hämärtää projektin tavoitteet, sumentaa tilannekuvan ja vähentää yhteenkuuluvuutta sekä viihtyvyyttä. Näiden lisäksi heikko sisäinen viestintä projektissa saattaa myös aiheuttaa lisäkustannuksia ja pitkittää projektin kestoa. Nämä viestinnälliset riskit korostuvat erityisesti hajautetussa projek-

tissa. Parhaiten riskejä voidaan ehkäistä ja hallita siten, että viestinnän laatuun kiinnitetään huomiota. Joskus myös pelkkä viestinnän määrän lisääminen saattaa auttaa. Erityisesti viestintävälineiden ominaisuuksiin kannattaa kiinnittää huomiota – mitä helppokäyttöisemmät ja monipuolisemmat viestintävälineet ovat käytössä, sen todennäköisempää on, että viestintä tulee onnistumaan.

### 3.2 Viestintävälineet ja -kanavat

Nykypäivänä on monia eri keinoja viestiä ja tiedottaa (kuva 5). Omalle henkilökunnalle voi viestiä esimerkiksi intranetin ja internetin kautta samoin kuin myös kokouksissa, seminaareissa, viikkopalavereissa tai vaikkapa kahvitauoilla. Sähköposti, virtuaali- ja verkkokokoukset ovat arkipäivää erityisesti projekteille, joissa työskentelevät ihmiset ovat fyysisesti kaukana toisistaan, vaikkapa toisella puolella maapalloa. (Viitala 2013.) Ihanteellinen tilanne viestinnän onnistumisen kannalta tietysti olisi se, että projektin jäsenet pääsisivät kommunikoimaan mahdollisimman paljon kasvokkain. Huhtala (Tieturi, 2011) tiivistää asian ytimekkäästi sanoen: ”Mikään ei korvaa työskentelyä fyysisesti samassa tilassa. Tähän ei kuitenkaan käytännössä aina päästä ja silloin on tyytyminen seuraavaan vaihtoehtoon eli kommunikaatiotyökaluihin”.



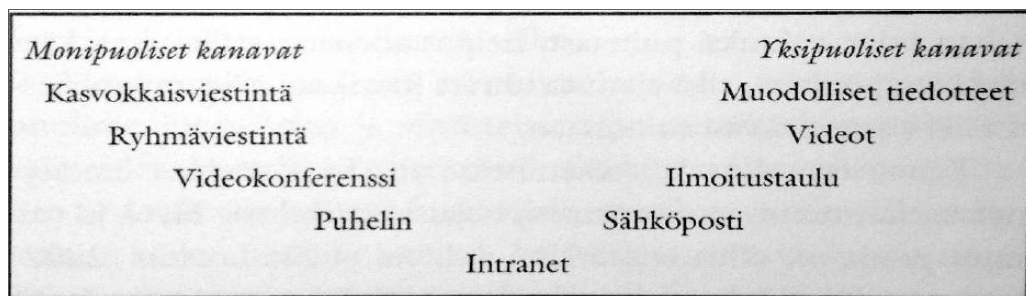
Kuva 5. Erilaisia projektiviestintäkeinoja. (Tieturi 2011)

Nykyään organisaatiot turvautuvat sähköiseen viestintään yhä enemmän ja enemmän, osittain myös pakon sanelemana. Sähköisen viestinnän suunnittelu ei ole täysin ongelmaton, koska sähköisten viestintäkanavien käyttö ja osaminen on eritasoista riippuen henkilöstä. Koulutustarpeen tunnistaminen ja laitteiden käytön opettaminen on haasteellista, sillä ne eivät ole suoraan verrannollisia työntekijöiden ikään, sukupuoleen, koulutukseen tai asemaan yrityksessä. (Lindfors 2012.)

Juholinin mukaan (2008, 263) virtuaalikokouksilla on omat hyvät puolensa. Siinä kaukanakin toisistaan olevat henkilöt saadaan yhtäaikaaisesti vuorovaikutukseen keskenään. Verkkokokoukset sallivat myös samanaikaisen dokumentoinnin, joka on hyvä keino tehostaa projektin edistymistä. Yksi virtuaalikokousten heikkous on puolestaan se, että kaikki inhimilliset vuorovaikutus- ja viestintäkeinot eivät ole käytettävissä, jolloin saatetaan helpommin päätyä väärinymmärryksiin. Myös laitteiden tekniset viat ovat omiaan hankaloittamaan tilannetta. Mikäli projektin henkilöt asuvat hyvin kaukana toisistaan, saattaa aikaero hankaloittaa kanssakäymistä. Toisaalta projektissa, jossa henkilöiden välillä on avoin ja luottavainen tunnelma, voidaan epäselvyydet selvittää helposti esimerkiksi täsmentävillä kysymyksillä.

Sähköposti on viestintäväline, joka jakaa ihmisten mielipiteet kahtia. Kehusmaa (2011, 65) tiivistää tämän sanomalla ”sähköposti on mainio ja välttämätön organisaatioviestinnän väline nykypäivänä. Samalla se on myös erinomainen näennäistehokkuuden lisääjä ja turhan työn aiheuttaja väärin käytettynä.” Sähköpostin avulla henkilö on tavoitettavissa käytännössä aina ja joka paikassa. Toisaalta sinne tulee työn kannalta myös suunnattomasti turhaa ja hyödytöntä ”roska-postia”. Nykypäivän kiireellisessä työympäristössä myös useat sähköpostit ja varsinkin niissä olevat liitteet jäävät monilta avaamatta. Henley Management Collegen tutkimus osoitti (4.6.2007, Oxfordshire), kuinka johtaja käyttää jopa kaksi tuntia päivässä sähköpostin käsittelyyn, eli kokonaiset kymmenen vuotta koko työelämästään. Kaiken lisäksi joka kolmannen sähköpostin osoitettiin olevan turha. Tämän vuoksi sähköpostista on haastavaa saada tehokas viestintäväline. (TrainingZone 2007.)

Puron mukaan (2004, 47) viestinnässä käytettävät menetelmät voidaan jakaa kahteen jakelukanavalinjaan – monipuolisiin ja yksipuolisiin kanaviin (kuva 6). Edellä mainitut eroavat toisistaan viestinnän tarkkuuden ja epävarmuuden mukaan. Verrattaessa näitä toisiinsa, yksipuolisissa kanavissa piilee suurempi riski. Yksipuolisten kanavien avulla välitetty viesti jää kokonaan kuulijan/lukijan vastuulle, jolloin helposti käy niin, että viestiä vain vilkaistaan tai se jää kokonaan huomioimatta. Viestittävästä asiasta riippuu, kumpaa näistä kanavista kannattaa käyttää. Jos asia halutaan tiedottaa laajalle kohderyhmälle nopeasti (esimerkiksi talousraportti), kannattaa suosia yksipuolisia kanavia, kuten sähköpostia tai ilmoitustaulua. Jos taas asia on luonteeltaan sellainen, että sen ymmärrys ja oikeellisuus halutaan varmistaa ja mahdollisesti asiaan kaivataan myös vastausta, kannattaa valita monipuolinen viestintäkanava, kuten esimerkiksi projektipalaverit.



Kuva 6. Monipuoliset ja yksipuoliset viestintäkanavat (Puro 2004, 47).

FOD-projektissa työskennelleet henkilöt asuvat ympäri maailmaa. Tämän vuoksi ei ollut mahdollista, että kaikki projektin henkilöt olisivat olleet fyysisesti läsnä, kun asioita käytiin läpi. Heillä oli käytössään face-to-face kokousten ja palavereiden lisäksi myös virtuaalisia menetelmiä, esimerkiksi verkkokokouksia sekä puhelinpalavereja, joita pidettiin monia kertoja viikossa. Puhelinpalavereissa on luonnollisesti vieläkin suurempi mahdollisuus väärinymmärryksille kuin verkkokokouksissa, sillä edes videokuva ei ole käytössä, vaan pelkkä ääni.

FOD:ssa käytettiin alussa vain projektin sisäisiä palavereja ja sähköpostia. Myöhemmin mukaan tuli projektitietokanta (Project Place), jolloin saatiin sähköpostitulvaa vähennettyä. Tämä ei kuitenkaan osoittautunut niin hyväksi ratkai-

suksi, kuin alun perin luultiin. Raportit, jotka jätettiin pois sähköpostista ja laitettiin vain Project Placeen, jäivät lukematta. Hieman myöhemmin mukaan tullut projektisihteeri alkoi lähettää Project Place:stä säännöllisesti linkkejä projektihenkilöiden sähköpostiin. Tällöin sähköpostit lähtivät aina samalta ihmiseltä monelle, eikä kaikilta kaikille sekalaisesti, kuten ennen oli tehty. Tällöin myös Project Place:n raportteja ja muita dokumentteja alettiin enemmän lukea. Positiivinen kehitys jatkui, sillä ihmiset olivat enemmän perillä projektin tilasta ja muiden henkilöiden sekä osaprojektien tarpeista, kun he rupesivat käyttämään enemmän Project Placea viestintävälineenä.

Edellä mainitun viestinnällisen parannuksen jälkeen mukaan tulivat seuraavaksi osaprojektivetäjien keskuudessa pidettävät viikkopalaverit. Nämä jokaviikkoiset palaverit pidettiin verkkokokouksien muodossa siitä syystä, että toimintaa oli sekä Shanghaissa että Turussa. Verkkopalavereissa käytiin läpi viikon aikana tapahtunut edistyminen ja aina tulevien kahden viikon tavoitteet. FOD-projektissa huomattiin hyvin monipuolisten ja yksipuolisten kanavien käytöstä johtuvat erot viestinnässä: kun siirryttiin enemmän monipuolisten viestintäkanavien käyttöön, informaatio alkoi välittyä tehokkaammin.

Projektien luonteesta johtuen on tärkeää, että viesti saadaan välitettyä varmasti oikeille kohderyhmille oikeanlaisena. Tästä johtuen monipuolisten kanavien käyttö projektiviestinnässä on varmempi ratkaisu. Juholin (2008, 270) tiivistää määritelmän viestinnästä seuraavasti: viestintää on se, kun kerrotaan siitä mitä on tapahtunut, on tapahtumaisillaan tai tulee tapahtumaan. Jokaiseen vaiheeseen tulisi sisältyä kommunikointia ja vuorovaikutusta niiden henkilöiden kanssa, joita asia koskee tai kiinnostaa.

## 4 TYÖTYTYVÄISYYS JA SISÄISEN VIESTINNÄN VAIKUTUS TYÖMOTIVAATIOON

Ihminen etsii luonnostaan tekemisilleen merkityksiä. Jos tekemistä ei koeta mielekkääksi, ei siitä myöskään motivoiduta. Viitalan mukaan (2013, 16–19) ihminen kokee työnsä mielekkääksi, jos siinä toteutuvat seuraavat piirteet:

- työ on riittävän haastavaa
- työssä on saavutettavissa olevat tavoitteet
- tavoitteet hyväksytään
- työstä saa palkkioita
- työympäristö on miellyttävä.

Kaikkien yritysten toive on motivoitunut henkilöstö. Motivaatio on työntekijän sisäinen voimavara, joka suuntaa toiminnan ja antaa energiaa tuottamaan laadukasta tulosta. Laadukkaan tuloksen aikaansaaminen ei ole taattua, vaikka henkilöstön kyvyt ja osaaminen olisivatkin riittävät. Edellä mainittujen lisäksi tarvitaan motivaatiota, joka aikaansaa tuloksen.

Ihminen motivoituu kokemistaan palkkioista, jotka voivat olla joko sisäisiä tai ulkoisia. Kun ihminen kokee tyydytystä ja onnellisuutta tekemästään työstä tai aikaansaannoksistaan, motivaatiota kutsutaan sisäiseksi. Näin ollen sisäisen motivaation omaava henkilö ei välttämättä välitä ulkoisista tunnustuksista. Ulkoinen motivaatio on sisäisen motivaation vastakohta. Tällaista henkilöä motivoivat ulkoiset palkkiot, kuten esimerkiksi työstä saatava palkka. Mitä houkuttelevampi palkkio on, sitä motivoituneempi henkilö on työskentelemään saavuttaakseen sen. Etenkin rutiininomaisessa työssä ulkoisen palkkiot saavat suuren merkityksen.

Myös työpaikan ilmapiiri vaikuttaa osaltaan työtyytyväisyyteen, työn tuloksiin sekä työmotivaatioon. Työntekijän kokemukseen hyvästä ilmapiiristä vaikuttavat muun muassa sosiaaliset suhteet ja johtaminen. Varsinkin henkilöjohtamisen tehtäväkenttään kuuluva viestintä vaikuttaa oleellisesti hyvään työilmapiiriin. Se

mistä, miten ja kenen kanssa keskustellaan sekä miten tieto kulkee organisaatiossa, vaikuttavat kaikki ilmapiiriin työpaikalla.

Monien Suomessa ja muissa maissa tehtyjen tutkimusten avulla on osoitettu, kuinka vahvasti tyytyväisyys omaan työhön ja tyytyväisyys työyhteisön viestintään ovat linkittyneinä toisiinsa. Ongelmaksi yrityksen sisäisessä viestinnässä saattaa osoittautua sekä tiedon liian suuri että liian vähäinen määrä. Kun tietoa on liikaa, ei ehditä kiinnittää huomioita oikeisiin asioihin eikä tietoa osata käyttää oikein hyväksi. Tapauksissa, joissa tietoa on vain niukasti, kyse ei usein ole tiedon määrästä, vaan sisällöstä; niistä asioista, joista tietoa halutaan, sitä ei ole saatavilla. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 106.)

Ryan (2014) on myös avoimen viestinnän kannalla. Hänen mukaansa avoin viestintä motivoi työntekijöitä ja parantaa moraaliala työpaikalla. Antamalla alaisien myös itse määrittellä viestinnän keinoja ja rajoja, voi samalla antaa heille vallan, yhteenkuuluvuuden, toverillisuuden ja vastuun tuntea. Nämä ovat elintärkeitä edistämään motivaatiota. Kun viestintä on avointa ja alaiset tuntevat olonsa mukaviksi myös esimiestensä seurassa, motivaatio lisääntyy.

Aikatauluun on hyvä mahduttaa tapaamisia, jotka keskittyvät viestintään alaisien kanssa. Avoin vuorovaikutus työntekijän ja esimiehen kesken antaa alaiselle tuntea, että heidän mielipiteistään välitetään ja heidän panostuksensa otetaan tosissaan. Kysymysten lisäksi pitäisi käsitellä myös mielipiteitä ja huolenaiheita. Esimiehen ei pitäisi luottaa siihen, että alaiset lähestyvät häntä ongelman tai kysymyksen ratkaisemiseksi. Sen sijaan hänen pitäisi lähestyä alaisiaan. Esimiehen tulisi näyttää mielenkiintonsa alaisien huolia ja niiden ratkaisua kohtaan. Näin alaiset tuntevat, että heistä pidetään huolta. Ratkaisujen tarjoaminen ongelmiin, niiden selittäminen sekä ymmärtäväinen ja empaattinen asenne antavat esimiehestä positiivisen kuvan alaisille.

Yleisesti ottaen viestintä olisi hyvä pitää positiivisena. Keppi ja porkkana-tekniikasta porkkana toimii paremmin viestinnässä. Alaista pitäisi aina palkita hyvistä suorituksista ja parannuksista. Kun työntekijä tuntee olonsa uhatuksi, motivaatio kärsii.

Täytyy muistaa, että eri ihmiset kokevat saman työn täysin eri tavoin motivoivaksi tai mielekkääksi. Kuten jo aiemmin todettiin, on tyytyväisyydellä omaan työhön ja tyytyväisyydellä työyhteisön viestintään havaittu olevan selvä yhteys. Avoin esimiehen ja alaisen välinen viestintä sekä esimiehen aito kiinnostus alaisensa asioita kohtaan on tärkeää muistaa, mikäli halutaan motivoida työntekijöitä viestinnän kautta.



## 5 CASE FOD-PROJEKTI

Tämän työn tekijä oli loppuvuonna 2012 mukana tekemässä ensimmäistä FOD-projektin viestintäselvitystä, joka käsitteli projektin ensimmäisen vaiheen viestintää. Tämän viestintäselvityksen tavoitteena oli selvittää, osaavatko ne henkilöt, joita projekti koskee, täysin erottaa projektin hyötyjä ja tavoitteita toisistaan. Lisäksi haluttiin saada selville olennaisimmat projektin sisäiseen tiedottamiseen liittyvät ongelmakohdat. Selvitykseen mennessä viestintää oli tapahtunut projektissa kick-off -tilaisuuden, intranetartikkelin, sisäisen lehden, Project Place -projektinhallintaohjelman ja osastopalaverien muodossa. Sen lisäksi oli pidetty henkilökuntainfo yleisesti koko henkilöstölle elokuun 2012 lopulla, jossa projekti esiteltiin.

Ensimmäisessä selvityksessä kävi ilmi, että riittävästi tietoa alkaneesta FOD-projektista oli ilmeisesti annettu, sillä keskiarvoksi tuli tasan neljä (jokseenkin samaa mieltä). Projektin tavoitteita koskevan kysymyksen keskiarvoksi tuli kolme ja puoli (jokseenkin samaa mieltä). Tästä pääteltiin, että projektista kyllä on tiedotettu, mutta ei oltu yhtä varmoja siitä, että projektin tavoitteet tulitaisiin saavuttamaan. Tavoitteista kertominen oli yleisellä tasolla hallussa, mutta projektin eri vaiheiden erot, tarkat tavoitteet sekä yksityiskohdat eivät näyttäneet olevan tasapuolisesti kaikkien ymmärryksessä.

Vastauksissa huomattiin merkittävä ero siinä, oliko vastaaja osaprojektin vetäjä vai osa-projektissa työskentelevä henkilö. Osaprojektin vetäjät hallitsivat selkeästi suuremmat kokonaisuudet ja he tiesivät, mihin projektilla pyritään. Muut osaprojekteissa työskentelevät henkilöt tunsivat omat tehtävänsä ja niihin liittyvät tavoitteet hyvin, mutta heiltä puuttui asian yleisvaltainen ymmärrys. Työntekijäpuolen edustajan haastattelussa taas kävi ilmi, että tietämys koko projektista oli melko pinnallista. Ensimmäisen vaiheen haastatteluissa selvisi myös, että projektissa käytettävää Project Place -projektinhallintaohjelmaa ja sen tuomia mahdollisuuksia ei osattu hyödyntää. 50 % haastateltavista kertoi haastattelussa tietävänsä, että Project Placessa on tietoa, mutta sitä ei joko löydetty tai osattu hyödyntää.

Ensimmäisestä viestintäselvityksestä saadut hyödyt tiivistettynä ovat:

- tieto siitä, etteivät ihmiset tiedä tarpeeksi yleisellä tasolla projektista
- osaprojektien välistä tiedon kulkua pitäisi parantaa
- projektiin palkatulle projektikoordinaattorille/-sihteerille ymmärrettiin lisätä yhdeksi tehtäväksi projektista tiedottaminen

Ykkösvaiheen selvityksen pohjalta siis varmistuttiin yhä enemmän siitä, että projektin ulkopuoliset henkilöt eivät tienneet projektin tavoitteista ja etenemisestä riittävästi. Niihin asioihin, joihin yritys halusi tällä toisella kertaa vastauksen, pyrittiin selvittämään uusien haastattelujen avulla. Yritystä kiinnosti seuraavat asiat:

- miten ihmiset kokivat erilaiset viestintävälineet FOD-projektissa
- mitä viestintävälineitä kannattaa tulevaisuuden projekteissa käyttää
- mistä viestintävälineistä ihmiset pitivät/minkä viestintäkeinojen käyttämistä kannattaa välttää
- oliko FOD-projektin viestinnällä jotakin vaikutusta työmotivaatioon

#### 5.1 Viestinnässä tapahtuneet muutokset projektin ykkösvaiheen jälkeen

Projektin ykkösvaiheen päätyttyä koottiin osaprojekteissa mukana olleet yhteen ja esiteltiin tulokset ja saavutukset 19.3.2013 tuotealueen johtajalle. Tällä tavoin päätettiin projektin ensimmäinen vaihe. Siihen osallistuivat kaikkien osaprojektien avainhenkilöt ja Load&Haul -tuotealueen johto. Ensimmäisestä vaiheesta otettiin oppia ja viestinnällisiä muutoksia tehtiin runsaasti.

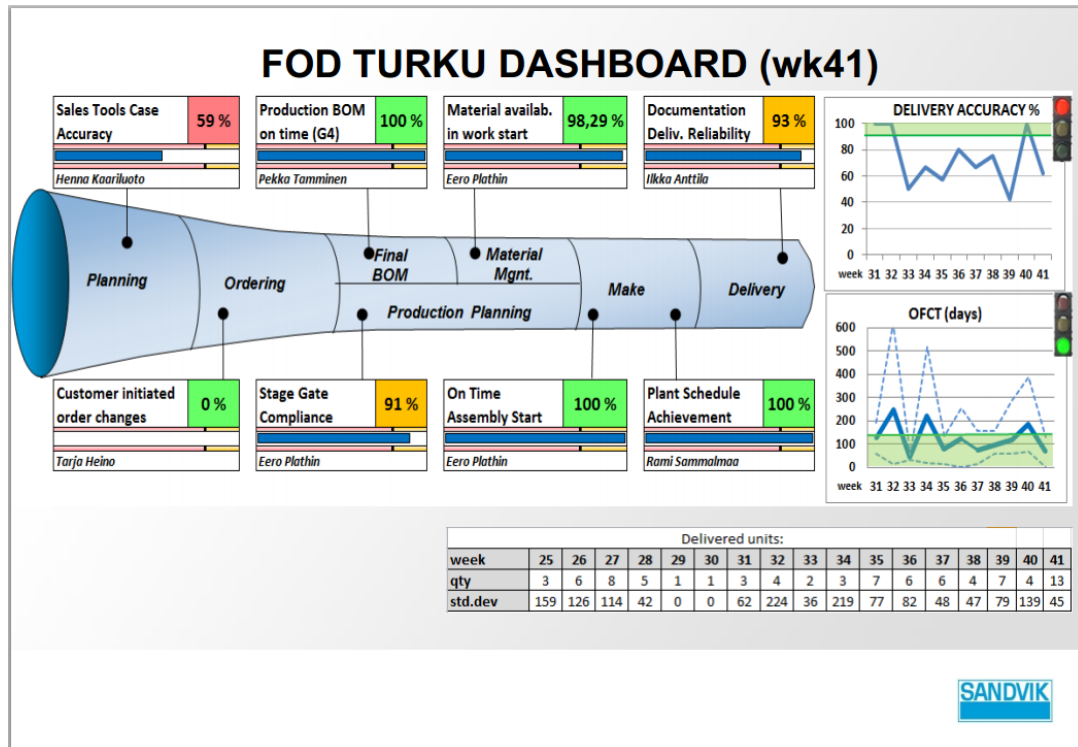
Muutoksiin kuului mm. sellaisten mittareitten kehittäminen, joiden avulla pystyttiin näyttämään ja viestimään koko Sandvikin Turun tehtaan henkilöstölle helpommin ja yksiselitteisemmin FOD -prosessien toiminnan tasoa. Muita esimerkkejä kehitetyistä viestintäkeinoista ovat johdon käyttämä Score Card Information, joka kuvaa suunnittelun, tilauksen ja toimituksen varmuutta (kuva 7) ja FOD-projektin omat intranetsivut. Valmistettuja mittareita alettiin julkistaa viikoittain info-TV:ssä ja ilmoitustauluilla.

PA L&H FOD performance indicators (wk 41)														
WS	PI Name	Scope	Status	Target	wk33	wk34	wk35	wk36	wk37	wk38	wk39	wk40	Wk41	
Plan.	% accurate cases in SalesTools	AMER	↑	90%	80%	81%	55%	55%	n/r	63%	57%	60%	62%	
		EMEA	↑	90%	88%	88%	47%	47%	n/r	52%	55%	54%	58%	
		APAC	→	90%	75%	75%	50%	44%	n/r	45%	52%	57%	58%	
Ordering	Quality of submitted orders	AMER	→	TBD	n/a	n/a	100%	100%	67%	n/a	100%	100%	100%	
		EMEA	→	TBD	100%	100%	100%	86%	n/a	50%	100%	100%	100%	
		APAC	→	TBD	100%	n/a	100%	n/a	n/a	100%	n/a	100%	100%	
	Customer initiated order change in frozen period	AMER	→	0%	0%	0%	0%	n/r	n/r	n/r	n/r	0%	0%	
		EMEA	↑	0%	8%	5%	0%	n/r	n/r	n/r	n/r	22%	0%	
		APAC	→	0%	0%	0%	0%	n/r	n/r	n/r	n/r	0%	0%	
Order confirmation cycle time		↑	5days	32	43	15	7	4	12	23	38	10		
Order Execution	WPSA	TKU	↑	95%	67%	33%	57%	86%	78%	60%	67%	67%	100%	
		JIA		TBA	0%	0%	0%	n/a	0%	0%	0%	n/a	n/a	
	Delivery Accuracy	TKU	↓	95%	50%	67%	57%	80%	67%	75%	42%	100%	62%	
		JIA		90%	0%	100%	n/a	0%	0%	n/a	0%	n/a	n/a	
	Supplier delivery accuracy	TKU	→	95%	91%	92%	94%	91%	93%	92%	95%	92%	94%	
		JIA		90%		65%			n/r				n/a	
	Material availability in work start	All components	TKU	↑	98%	98,63%	98,22%	98,57%	98,53%	98,29%	99,16%	99,02%	97,78%	98,29%
			Critical comp.	→	99%	99,92%	99,92%	99,51%	99,62%	99,51%	99,73%	99,69%	99,73%	99,63%
	Stage Gate Compliance	TKU	↑	100%	73%	70%	74%	73%	73%	61%	75%	82%	91%	
		JIA		TBD	n/r	n/r	n/r	n/r	n/r	n/r	n/r	n/r	n/r	
	BOM completed on time		↑	100%	50%	29%	50%	13%	60%	33%	67%	89%	100%	
# ECR/ECN backlog	FOD	↓	<100	284	237	238	254	270	294	322	302	315		
Documentation Delivery Reliability	FOD	↓	100%		97%				93%			n/a		
Enab.	% of tracked PI vs. # of agreed PI	FOD	↑	90%	84%	85%	82%	77%	69%	74%	79%	87%	98%	
	FOD Improvement actions done	FOD	→	100%		0%	2%	7%	7%	14%	19%	21%	21%	

■ meeting target      ↓ reduced performance of >5% vs. previous week      n/r: not reported  
■ within 20% range of target      → within +/- 5% range of previous week      n/a: not applicable  
■ > 20% deviation from target      ↑ improved performance of >5% vs. previous week      tba: to be advised

## Kuva 7. Score Card Information.

Lisäksi ruokalassa ja kaikkien osastojen infotauluilla alkoi pyöriä esitys, joka päivittyi viikoittain (kuva 8). Näissä esityksissä näkyivät tilaus-toimitus-prosessin tärkeimmät mittarit ja tunnusluvut (esim. ennustejärjestelmän tarkkuus, materiaalien toimitusvarmuus, alkaako koneen valmistus silloin kuin piti, ovatko laivaukset ajallaan jne.). Intranettiin lisättiin kaikkien mittareitten selitykset sekä vastualueet ja – henkilöt. Myös Sandvikin sisäiseen Your Mine- lehteen lisättiin FOD:n tulosten esittely.



Kuva 8. Tilaus-toimitus-prosessin tärkeimmät mittarit ja tunnusluvut.

Projektipäällikkö alkoi käydä muiden osastojen osastopalavereissa ja osaprojektivetäjät alkoivat pitää viikoittain palavereja. Projektikoordinaattorille annettu osittainen vastuu viestinnästä oli tekemieni haastatteluiden perusteella onnistunut ratkaisu, sillä Project Place -tietokannan tehokkuutta saatiin lisättyä. Projektin toisen vaiheen alussa pidettiin koko henkilökunnalle info, jossa kerrottiin ykkösvaiheen saavutuksista ja toisen vaiheen tavoitteista.

## 5.2 Tutkimuksen toteutus

Tässä tutkimuksessa haastateltavia oli kymmenen. Heidät valittiin siten, että jokainen osasto olisi edustettuna, myös työntekijäpuoli. Sekä Turun tehtaan että Kiinan tehtaan projektipäälliköiden lisäksi haastateltiin työntekijäpuolen luottamusmiestä, talouspäällikköä (projektissa kontrolleri), kahta myynnintuen edustajaa, osto-/tuotannosuunnittelupäällikköä, tilaus-toimitusosaston päällikköä, myynnin/toimintojen suunnittelupäällikköä sekä suunnittelupäällikköä.

Haastatteluja toteuttaessa tekijä sai kokeilla monia eri haastattelumuotoja. ”Normaalin” haastattelutyylin lisäksi tietoa saatiin kerättyä sähköpostitse, puhe- linhaastattelun sekä ryhmähaastattelun avulla. Eri haastattelumuodot johtuivat siitä, että yksi haastateltavista asuu Kiinassa, yhdellä ei ollut aikaa vastata paik- kan päällä kyseisinä haastattelupäivinä ja kaksi haastateltavista halusi tehdä haastattelun yhtäaikaisesti aikataulujen kiireellisyydestä johtuen. Tekijä kirjoitti haastattelutilanteissa muistiinpanoja tulosten myöhempää analysointia varten.

Haastattelujen purku toteutui niin, että suljettujen kysymysten vastaukset vedet- tiin yhteen ja tehtiin erilaisia kuvaajia Excelin avulla. Avointen kysymysten vas- taukset luettiin muistiinpanoista läpi ja niistä koottiin analyysi, jota verrattiin teo- riaan. Sekä kuvaajat että analyysi haastatteluista löytyvät luvusta 5.3. Haastat- telurunko on työssä liitteenä.

### 5.3 Tulosten analysointi – kokemuksia ja palautetta FOD:n viestinnästä projektin toisessa vaiheessa

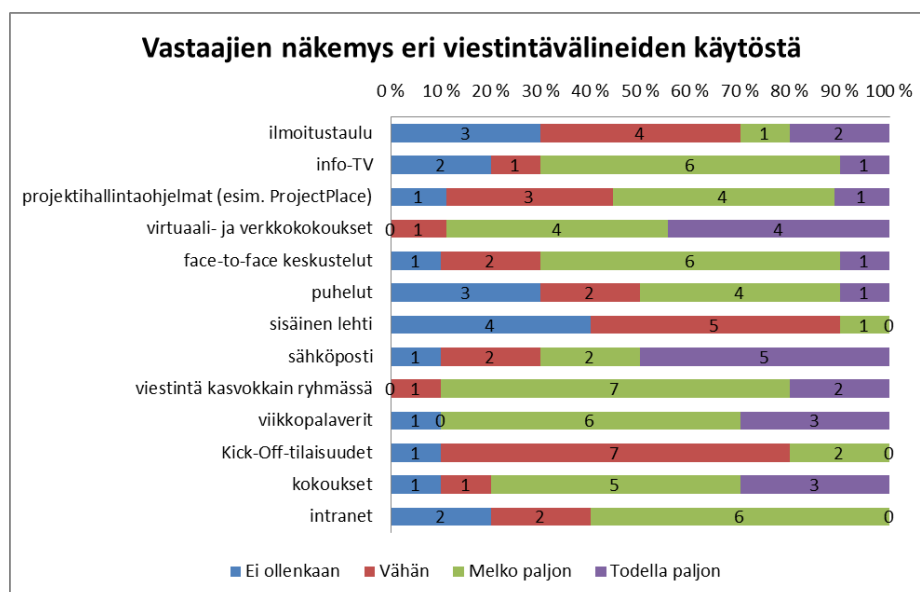
Tässä alaluvussa avataan enemmän haastatteluista saatua tietoa ja peilataan saatuja tuloksia teoriaan. Haastattelut toteutettiin yrityksen toimitiloissa touko- kuun loppupuolella. Osa henkilöistä on samoja, joita tekijä haastatteli projektin ykkösvaiheessa, mutta osa on uusia, projektin kakkosvaiheeseen mukaan tullei- ta henkilöitä. Alkuperäinen haastattelulomake on liitteenä.

Ensimmäisenä haastattelussa kysyttiin, mitä erilaisia viestintävälineitä henkilö muistaa projektista, ja millaisina kyseinen vastaaja koki käytetyt välineet. Heti ensimmäisessä kohdassa ilmeni, että parhaiten muistettiin uutena mukaan tullut projektitietokanta Project Place. Toisaalta se oli viestintäkanava, josta annettiin eniten negatiivista palautetta. Vastaajien mukaan se ei antanut käyttäjälle lisä- arvoa, siinä oli teknisiä ongelmia ja sen käyttäminen vei paljon aikaa. Muutama kommentoi Project Place:n olevan potentiaalinen viestintäväline, jota ei osattu kunnolla hyödyntää. Moni haastateltavista muisti ilmoitustaululla ja info- TV:ssä pyörineet kuvaajat sekä verkkokokoukset. Myös intranet ja henkilöstöinfot saivat

tässä kohdassa maininnan. Info-TV:n ja ilmoitustaulujen kommentoitiin olevan erittäin hyviä viestintävälineitä laajemmalle kohderyhmälle, sillä niiden avulla tavoitettiin myös projektin ulkopuolisia ihmisiä, jotka halusivat lisätietoa.

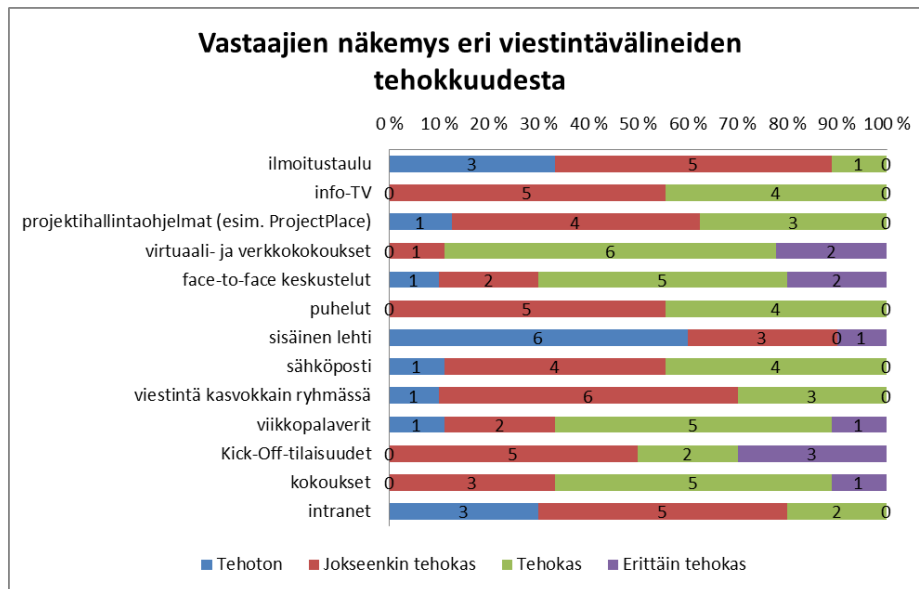
Toisessa ja kolmannessa kysymyksessä käsiteltiin viestintävälineitä niiden käyttömäärän ja tehokkuuden näkökulmasta. Kysymys nro 2 käsitteli sitä, kuinka paljon kyseistä viestintävälinettä käytettiin määrällisesti ja kysymys nro 3 puolestaan sitä, kuinka tehokas kyseinen väline oli vastaajan mielestä. Alla olevissa kuvissa näkyvät tulokset.

Kuten kuvasta (9) huomataan, monien vastaajien mielestä virtuaali- ja verkkokokouksia sekä kasvokkain viestimistä ryhmässä oli usein, kun taas sisäistä lehteä käytettiin projektin aikana 90 %:n mielestä vain vähän tai ei ollenkaan. Eniten ”todella paljon” vastauksia sai sähköposti, josta voi päätellä sähköpostiliikennettä olleen paljon. Vaikka puolet vastaajista muisti ilmoitustaulun olleen yksi viestintävälineistä, 70 % oli sitä mieltä, että sitä käytettiin vähän tai ei ollenkaan. Tekijän hypoteesi tämän kysymyksen osalta toteutui hyvin, sillä oletuksena oli, että kansainvälisessä projektissa käytettäisiin paljon sähköpostia ja muita virtuaalisia viestintäkanavia, kuten verkkokokouksia. Tekijä kuitenkin oletti, että puheluita olisi ollut enemmän kuin mitä tulokset antavat ymmärtää.



Kuva 9. Vastaajien näkemys eri viestintävälineiden käytöstä.

Viestintävälineiden tehokkuutta kuvataan seuraavassa kuvassa (10). Melko yksimielisiä oltiin ilmoitustaulun, sisäisen lehden ja intranetin tehostuudesta sekä siitä, että kick-off -tilaisuudet, kokoukset (sekä virtuaali- että normaalikokoukset) että info-TV olivat tehokkaimpia. Eniten ”tehoton”- vastauksia sai sisäinen lehti ja eniten ”erittäin tehokas”- vastauksia saivat kick-off -tilaisuudet.



Kuva 10. Vastaajien näkemys eri viestintävälineiden tehokkuudesta.

Tärkeää yrityksen tulevien projektien kannalta on se, miten eri viestintäkanavia voitaisiin hyödyntää entistä tehokkaammin. Seuraava kuva (11) kertoo viestintävälineiden käytön määrän ja tehokkuuden välisestä yhteydestä. Vastaajien mielestä sähköpostia, kokouksia, virtuaali- ja verkkokokouksia, viikkopalavereita ja viestintää kasvokkain ryhmässä on käytetty eniten FOD-projektin aikana. Kuva kertoo myös, että vastaajien mielestä lähes kaikkia monipuolisiin kanaviin luokiteltavia viestintävälineitä (puhelut, virtuaali- ja verkkokokoukset, f-to-f- keskustelut, viestintä kasvokkain ryhmässä, viikkopalaverit, kick-off -tilaisuudet ja kokoukset) on käytetty paljon. Ainoastaan kick-off -tilaisuuksia on ollut vastaajien mielestä vähän. Yksipuolisten viestintäkanavien (ilmoitustaulu, info-TV, projektinhallintaohjelmat, sisäinen lehti, sähköposti ja intranet) käyttömäärät on mielletty paljon vähäisemmiksi monipuolisiin kanaviin verrattuna.



Kuva 11. Viestintävälineiden käytön määrän ja tehokkuuden vertailu painotetulla asteikolla.

Viestintävälineiden käyttömääriä ja tehokkuuksia verrattaessa voidaan huomata, että esimerkiksi kick-off -tilaisuudet miellettiin erittäin tehokkaiksi, mutta niitä pidettiin melko vähän. Sama ilmiö, mutta päinvastoin toteutuneena, voidaan havaita sähköpostin osalta; sitä käytettiin erittäin paljon, mutta se miellettiin yleisellä tasolla melko tehottomaksi. Sähköpostin tavoin myös viestintä kasvokkain ryhmässä ja viikkopalaverit eivät olleet niin tehokkaita, että niiden runsas käyttö olisi ollut kannattavaa.

Ilmoitustaulu, projektinhallintaohjelmat ja sisäinen lehti olivat kolme tehottomimmiksi luokiteltua viestintävälinettä tässä projektissa. Niiden käyttöä tulevaisuudessa pitäisi tehostaa, jotta se olisi kannattavaa. F-to-f- keskustelut, kick-off-tilaisuudet ja virtuaali- ja verkkokokoukset olivat kolme tehokkaimmiksi miellettyä viestintävälinettä, joten niiden käyttöä kannattaa tulevaisuudessa suosia. Kuvasta voidaan päätellä myös se, että kick-off-tilaisuuksien määrää kannattaisi lisätä, sillä ne luokiteltiin erittäin tehokkaiksi.

Yksipuolisten viestintäkanavien, eli tässä tapauksessa ilmoitustaulun, info-TV:n ja intranetin käyttöä viestintävälineenä luonnehdittiin seuraavanlaisesti: ”Helppo seurata silloin, kun itseä kiinnostaa. Vaatii kuitenkin omaa aktiivisuutta” ja ”Te-



hokas tapa viestiä laajemmalle kohderyhmälle”. Nämä mielipiteet menivät yksi yhteen teorian kanssa.

Kun haastateltavilta kysyttiin, mitä kolme viestintävälinettä he käyttävät töissä mieluiten, eniten vastattiin ”sähköposti”, ”f-to-f” ja ”virtuaali- ja verkkokokoukset”. Näistä kaksi lukeutuu monipuolisiin viestintäkanaviin ja yksi, sähköposti, yksipuolisiin. Perusteluiksi sähköpostin valitsemiselle annettiin mm. edullisuus, sillä tavoittaa monia, sen kanssa on helppoa viestiä ulkomaille, dokumentointi on helppoa sekä se, että se antaa aikaa reagoida. F-to-f viestimisen valinta puolestaan perusteltiin mm. siten, että sillä vältetään väärinymmärryksiä, se ei jätä asioita käsittelemättä, se on nopea, siitä saa välittömän feedbackin, saa pohdittua asioita ihmisten kanssa, se on kotimaassa luontevin tapa viestiä, ymmärrys varmistuu paremmin, se antaa mahdollisuuden kokonaisvaltaiseen viestintään (eleet) ja tukimateriaalien käyttö varmistaa ymmärryksen. Nämä kaikki samat piirteet luetellaan myös sisäisen viestinnän eri teorioissa.

Haastattelulomakkeen viides kysymys koski FOD-projektin viestinnän vaikutuksia projektihenkilön motivaatioon. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että viestintä FOD:ssa oli onnistunut lisäämään motivaatiota työssä. Kuusi kymmenestä vastasi, että viestintä FOD:ssa vaikutti työmotivaatioon kannustavasti. Kaksi kymmenestä mainitsi siitä, että loppua kohden kiinnostus alkoi hiipua meillä olevien organisaatiomyllerrysten ja johdon kiinnostuksen puutteen takia.

Kuudennessa kysymyksessä käsiteltiin sitä, minkälaista viestintää haastateltavat olisivat kaivanneet enemmän. FOD-projektin jälkimmäisen osan tuloksista ei vielä tiedotettu ihmisille, eikä niin sanottua ”loppuyhteenvetotilaisuutta” pidetty. Tämä nousi selkeästi esille haastatteluissa, joissa moni kommentoi, että jäi kaipaamaan loppuhuipennusta, jossa saavutukset olisi nivottu yhteen ja projekti päätetty virallisesti. Muutama henkilö mainitsi siitä, että olisi toivonut enemmän viestintää laajemmalle kohderyhmälle. Tässä kysymyksessä nousi esille myös johdon kiinnostuksen hiipuminen.

Tekijä selvitti projektissa työskennelleiden henkilöiden mielipiteitä sellaisten viestintäkeinojen suhteen, jotka on yleisesti mielletty työmotivaatiota lisääviksi. Kuva (12) osoittaa miten haastateltavat kokivat nämä tekijät FOD:n aikana. Vain vähän yli 10 %:n mielestä jokin näistä osa-alueista ei ole ollut riittävän hyvä. Suhteessa eniten parannettavaa oli siinä, että työstä ei saanut palautetta. Parannettavaa voisi olla myös kannustuksen saamisessa sekä johdon lisääntyneestä kiinnostuksesta projektia kohtaan.



Kuva 12. Haastateltavien kokemukset motivaatiota lisäävistä viestintäkeinoista.

Yhteenvetona avoimista palautteista huomataan, että mitään viestinnän osa-alueita ei ole laiminlyöty. Tehdyn haastattelun perusteella voidaankin todeta, että suurin osa projektihenkilöistä on ollut tyytyväisiä FOD-projektin viestintään. Avoimista palautteista tärkeimpinä kohtina voisi poimia projektikoordinaattorin mukaan tulon, mikä miellettiin erittäin positiivisena asiana sekä johdon kiinnostuksen, josta tuli sekä positiivista että negatiivista palautetta. Avointen kysymysten vastaukset löytyvät liitteestä kaksi.

## 6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSIÄ

Kuten jo johdannossa todettiin, tämä tutkimus käsittelee yrityksen sisäistä viestintää keskittyen projektiviestinnän perusteisiin. Työssä pohditaan millaista on hyvä projektiviestintä ja miten eri viestintävälineet toimivat erilaisissa tilanteissa. Yksi keskeinen pohdinnan aihe työssä on se, miten sisäinen viestintä ja työmotivaatio ovat yhteydessä toisiinsa. Tekijä selvitti haastattelujen avulla toimeksiantajan FOD-projektissa käyttämiä viestintämenetelmiä ja -välineitä ja sitä, millaisina projektihenkilöt ja muu henkilökunta on ne koki. Haastateltavia valittiin projektin ja osaprojektien eri tasoilta, jotta saataisiin vastauksia mahdollisimman monesta eri näkökulmasta. Tässä luvussa saatuja tuloksia peilataan teoriaan, arvioidaan miten FOD-projektin viestinnässä onnistuttiin ja lopussa tekijä antaa muutamia kehitysehdotuksia tulevaisuutta varten.

Yhteenvetona voidaan todeta, että haastattelutulokset tukevat hyvin teoriaa. Kuten aikaisemmin jo todettiin, fyysisesti samassa tilassa työskentelyä ei korvaa mikään, ja siksi on kehitetty erilaiset viestintävälineet. Monipuolisiin kanaviin luettavien välineiden käyttö on teorian mukaan kannattavampaa tapauksissa, joissa viestin oikeellisuus ja asioiden ymmärrys halutaan varmistaa. Tästä johtuen monipuolisia viestintäkanavia suositellaan, kun kyseessä on projektiviestintä. Haastatteluista saatujen tulosten perusteella FOD-projektin viestinnän onnistumiselle on ainakin ollut hyvät edellytykset, sillä he ovat käyttäneet projektiviestinnässään paljon monipuolisia viestintäkanavia.

Teorian ja käytännön kokemukset viestintävälineistä kohtasivat. Esimerkiksi sähköposti sai osakseen sekä positiivisia että negatiivisia mielipiteitä, mikä oli teoriankin näkökanta. Sähköpostia kommentoitiin hyväksi keinoksi viestiä mm. dokumentointiominaisuuksiensa sekä edullisuutensa vuoksi, mutta samalla väärinymmärrysten mahdollisuus ja jakelulistojen kyseenalaistaminen nousivat esille. Vaikka teoria painottaa sitä, kuinka vaikeaa sähköpostia on saada toimimaan tehokkaana viestintävälineenä, tämän selvityksen valossa sähköposti luokiteltiin korkealle, kun kysyttiin, ”mitä viestintävälinettä yleensä käytät mieluiten”. Toisaalta sähköposti luokiteltiin tehottomaksi, kun käsiteltiin FOD:ssa käytettyjen

viestintämenetelmien tehokkuutta. Tästä voidaan päätellä, että sähköposti on käyttäjälleen helppo tapa viestiä, mutta vastaajan kannalta suhteessa muihin viestintävälineisiin melko tehoton. Ristiriitaiset näkemykset ja asenteet sähköpostia kohtaan esiintyvät niin teoriassa kuin käytännössäkin.

Viikkopalavereista, kokouksista ja viestimisestä ryhmässä mainittiin positiivisena ominaisuutena mahdollisuus kasvokkain viestimiseen, väärinymmärrysten minimointiin sekä kokonaisvaltaiseen viestimiseen eleillä, juuri niin kuin teoria-kin antoi ymmärtää. Haittapuoleksi edellä mainittuihin viestintävälineisiin haastateltavat antoivat mm. ajallisen pitkäkestoisuuden sekä sen, että moni projektihenkilö asuu kaukana toisistaan. Hyväksi kompromissiksi todettiin verkkopalaverit, joita luonnehdittiin seuraavanlaisesti: ”ajankäytöllisesti hyvä”, ”on pienentänyt maailmaa” ja ”tehokas tapa viestiä, mutta vaatii tottumusta osallistujilta ja tekniikan on oltava kunnossa”.

Teoriaosiossa todetaan, että projektissa viestinnästä vastuussa oleva henkilö on oleellinen tekijä viestinnän onnistumisen kannalta. Projektikoordinaattorin mukaan tulo projektin toisessa vaiheessa nousi esille haastatteluissa erittäin positiivisena asiana. Moni kertoi pitäneensä projektikoordinaattorin roolia tärkeänä FOD:n viestinnän onnistumisissa. Tästä voidaan päätellä, että osaavan täysipäiväisen projektikoordinaattorin nimeäminen on varteenotettava vaihtoehto tulevaisuudessakin – varsinkin isoissa projekteissa.

Suurimpina kehityskohteina ja parannusehdotuksina tekijä nostaisi esille loppuyhteenvetotilaisuuden puuttumisen, johdon kiinnostuksen kasvattamisen, palautteenannon ja tiedottamisen lisäämisen laajemmalle kohderyhmälle. Viestintävälineistä tulevaisuudessakin kannattaa suosia monipuolisia viestintäkanavia, kuten virtuaali- ja verkkokokouksia ja f-to-f keskusteluja, sillä haastattelun perusteella ne on mielletty tehokkaimmiksi välineiksi viestiä. Kick-off- sekä yhteenvetotilaisuudet olivat myös erittäin pidettyjä, eli niitä kannattaa suosia jatkossakin.

Sähköpostin käyttöä viestintävälineenä voisi yrittää tehostaa esimerkiksi miettimällä ketä asia koskee ja kenen pitäisi tietää siitä. Lähettämällä sähköpostit

oikealle kohderyhmälle, vältetään turhia viestejä ja tehostetaan sähköpostia viestintävälineenä. Vaihtoehtoisesti sähköpostin käyttöä voisi korvata jollain muulla, esimerkiksi projekti-/ryhmäviestintätyökaluilla.

Toimeksiantajan on mahdollista hyödyntää tutkimuksen tuloksia tulevissa projekteissa, mikäli niiden luonne ja kohderyhmä pysyvät samankaltaisina. Kaikkia tutkimuksesta saatuja tuloksia ei voida yleistää, sillä haastattelurunko kehitettiin mittaamaan toimeksiantajaa kiinnostavia FOD-projektin sisäisen viestinnän parannuskohteita.

Työn lopputuloksena oli ilo huomata, miten molemmat osapuolet hyötyivät tästä tutkimuksesta – FOD-projektin viestinnästä vastaavat henkilöt saivat tietoonsa projektin sisäiseen tiedottamiseen liittyvät kehityskohteet ja tekijä itse oppi uutta mm. projektitiedottamisesta sekä haastattelutaidoista. Tekijä pääsi perehtymään syvällisemmin sisäiseen viestintään sekä erityisesti projektiviestintään niin teoriassa kuin käytännössäkin. Oman panoksen antaminen Sandvikin FOD-projektin viestinnän kehittämiseen teki työstä palkitsevan. Oli mielenkiintoista huomata, kuinka teoriat viestinnässä niin yleisellä kuin projektiviestinnän tasollakin ovat pysyneet lähes muuttumattomina viimeiset kymmenen vuotta. Motto, joka toistui useaan otteeseen, oli ”viestikää, viestikää, viestikää!”. Teoria painotti sitä, miten koskaan ei voi viestiä liikaa.

Jokaisessa työssä on jotakin parannettavaa. Tässä työssä tekijä onnistui omasta mielestään hyvin haastatteluissa ja tulosten analysoinnissa sekä aiheen ja tutkimusongelman rajauksessa. Kehitettävää oli työn aikatauluttamisessa, ja työsuunnitelman toteuttamisessa; suunnitelma ja aikataulu olivat olemassa, mutta niissä ei pysytty.

Case-yrityksen tulevaisuutta ajatellen uusia jatkotutkimusaiheita voisi olla esimerkiksi uusien tehokkaiden projektiviestintävälineiden löytäminen tai se, miten tulevaisuuden projektit mielletään, jos käyttöön otetaan tässä tutkimuksessa annettuja parannusehdotuksia.

Tässä yhteydessä haluan kiittää työni toimeksiantajayritystä Sandvik Mining and Construction:na ja siellä työskenteleviä yhteyshenkilöitä, jotka mahdollisti-

vat tämän opinnäytetyöaiheen toteuttamisen. Suuri kiitos kuuluu myös opinnäytetyöni ohjaajalle, joka ymmärsi työhön liittyvät aikataulurajoitteet ja antoi joustavasti liikkumatilaa, puhumattakaan kullannarvoisista opeista ja ohjeista. Lopuksi haluan kiittää perhettäni, jonka valtava tuki ja ymmärrys saivat minut jatkamaan eteenpäin vaikeimpinakin aikoina.

## LÄHTEET

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi yhteisöviestintä. Juva: WSOY.

Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna. Viestinnän mittaamisen opas. Vantaa: Infor Oy.

Kortetjärvi-Nurmi, S.; Kuronen, M & Ollikainen, M. 2009. Yrityksen viestintä. 5.-6. painos. Helsinki: Edita.

Lidfors, K. 2012. Onko projektillasi viestintäsuunnitelma. Viitattu 10.5.2014.  
[http://www.tietoviikko.fi/cio/artikkelit/parhaat\\_kaytannot/onko+projektillasi+viestintasuunnitelma/a800343](http://www.tietoviikko.fi/cio/artikkelit/parhaat_kaytannot/onko+projektillasi+viestintasuunnitelma/a800343)

Oulun ammattikorkeakoulu. 2010. Yritysviestintä, hankeviestintä, projektiviestintä. Viitattu 11.5.2014.  
[http://www.tekniikka.oamk.fi/~thopeavu/materiaalit/T010203\\_yritys\\_hanke\\_projektiviestinta.ppt](http://www.tekniikka.oamk.fi/~thopeavu/materiaalit/T010203_yritys_hanke_projektiviestinta.ppt)

Puro, J-P. 2004. Onnistu viestinnässä. Helsinki: WSOY.

Rissanen, T. 2002. Projektilla tulokseen. Projektin suunnittelu, toteutus, motiivointi ja seuranta. Jyväskylä: Pohjantähti.

Ryan, T. 2014. How to motivate employees through communication. Viitattu 9.5.2014. <http://smallbusiness.chron.com/motivate-employees-through-communication-23558.html>

Sandvik. 2014. Sandviks affärsområden. Viitattu 17.8.2014.  
<http://www.sandvik.com/sv/sandvik-i-korthet/om-oss/affarsomraden/>

Tieturi. 2011. Hajautetun projektityön viestintävälineitä ja menetelmiä. Viitattu 8.5.2014. <http://www.cs.tut.fi/tapahtumat/projektinhallinta11/Huhtala-230811.pdf>

Tracey, D. 2012. Why is effective internal communication between company and employees important. Viitattu 10.5.2014.

<http://staffmotivationmatters.co.uk/why-effective-internal-communication-company-employees-important/>

TrainingZone. 2007. Pointless Emails Waste Three Years of Managers' Lives. Viitattu 14.5.2014. <http://www.trainingzone.co.uk/topic/strategy/pointless-emails-waste-three-years-managers-lives>

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Your Mine. 2013. Sandvik Miningin globaali henkilöstölehti. Amsterdam: Sandvik Mining Head Office.



# LIITTEET

## Liite 1. Haastattelurunko.

Haastattelurunko FOD-haastatteluille				
<u>FOD-projektin viestintä</u>				
1. Mitä uusia viestintävälineitä tuli mukaan projektin edetessä?				
a. Millaisia nämä uudet välineet olivat? (mielenkiintoinen, turha, hyödyllinen)				
b. Miksi oli hyvä/huono/turha (esim. selkeytti tavoitteita/aikaa vievä/...)?				
2. Kuinka paljon tätä viestintävälinettä käytettiin FOD-projektin aikana?				
a. intranet	<input type="checkbox"/> Ei (juuri) ollenkaan	<input type="checkbox"/> Vähän	<input type="checkbox"/> Melko paljon	<input type="checkbox"/> Todella paljon
b. kokoukset	<input type="checkbox"/> Ei (juuri) ollenkaan	<input type="checkbox"/> Vähän	<input type="checkbox"/> Melko paljon	<input type="checkbox"/> Todella paljon
c. Kick-Off-tilaisuudet	<input type="checkbox"/> Ei (juuri) ollenkaan	<input type="checkbox"/> Vähän	<input type="checkbox"/> Melko paljon	<input type="checkbox"/> Todella paljon
d. viikkopalaverit	<input type="checkbox"/> Ei (juuri) ollenkaan	<input type="checkbox"/> Vähän	<input type="checkbox"/> Melko paljon	<input type="checkbox"/> Todella paljon
e. viestintä kasvokkain ryhmässä (kahvi- ja ruokatauot ym. epäviralliset keskustelut)	<input type="checkbox"/> Ei (juuri) ollenkaan	<input type="checkbox"/> Vähän	<input type="checkbox"/> Melko paljon	<input type="checkbox"/> Todella paljon
f. sähköposti	<input type="checkbox"/> Ei (juuri) ollenkaan	<input type="checkbox"/> Vähän	<input type="checkbox"/> Melko paljon	<input type="checkbox"/> Todella paljon
g. sisäinen lehti	<input type="checkbox"/> Ei (juuri) ollenkaan	<input type="checkbox"/> Vähän	<input type="checkbox"/> Melko paljon	<input type="checkbox"/> Todella paljon
h. puhelut	<input type="checkbox"/> Ei (juuri) ollenkaan	<input type="checkbox"/> Vähän	<input type="checkbox"/> Melko paljon	<input type="checkbox"/> Todella paljon
i. face-to-face keskustelut	<input type="checkbox"/> Ei (juuri) ollenkaan	<input type="checkbox"/> Vähän	<input type="checkbox"/> Melko paljon	<input type="checkbox"/> Todella paljon
j. virtuaali- ja verkkokokoukset	<input type="checkbox"/> Ei (juuri) ollenkaan	<input type="checkbox"/> Vähän	<input type="checkbox"/> Melko paljon	<input type="checkbox"/> Todella paljon
k. projektihallintaohjelmat (esim. ProjectPlace)	<input type="checkbox"/> Ei (juuri) ollenkaan	<input type="checkbox"/> Vähän	<input type="checkbox"/> Melko paljon	<input type="checkbox"/> Todella paljon
l. info-TV	<input type="checkbox"/> Ei (juuri) ollenkaan	<input type="checkbox"/> Vähän	<input type="checkbox"/> Melko paljon	<input type="checkbox"/> Todella paljon
m. ilmoitustaulu	<input type="checkbox"/> Ei (juuri) ollenkaan	<input type="checkbox"/> Vähän	<input type="checkbox"/> Melko paljon	<input type="checkbox"/> Todella paljon
3. Kuinka tehokas tämä väline oli FOD-projektissa?				
a. intranet	<input type="checkbox"/> Tehoton	<input type="checkbox"/> Jokseenkin tehokas	<input type="checkbox"/> Tehokas	<input type="checkbox"/> Erittäin tehokas
b. kokoukset	<input type="checkbox"/> Tehoton	<input type="checkbox"/> Jokseenkin tehokas	<input type="checkbox"/> Tehokas	<input type="checkbox"/> Erittäin tehokas
c. Kick-Off-tilaisuudet	<input type="checkbox"/> Tehoton	<input type="checkbox"/> Jokseenkin tehokas	<input type="checkbox"/> Tehokas	<input type="checkbox"/> Erittäin tehokas

- d. viikkopalaverit**  
 Tehoton                       Jokseenkin tehokas                       Tehokas                       Erittäin tehokas
- e. viestintä kasvokkain ryhmässä** (kahvi- ja ruokatauot ym. epäviralliset keskustelut)  
 Tehoton                       Jokseenkin tehokas                       Tehokas                       Erittäin tehokas
- f. sähköposti**  
 Tehoton                       Jokseenkin tehokas                       Tehokas                       Erittäin tehokas
- g. sisäinen lehti**  
 Tehoton                       Jokseenkin tehokas                       Tehokas                       Erittäin tehokas
- h. puhelut**  
 Tehoton                       Jokseenkin tehokas                       Tehokas                       Erittäin tehokas
- i. face-to-face keskustelut**  
 Tehoton                       Jokseenkin tehokas                       Tehokas                       Erittäin tehokas
- j. virtuaali- ja verkkokokoukset**  
 Tehoton                       Jokseenkin tehokas                       Tehokas                       Erittäin tehokas
- k. projektihallintaohjelmat (esim. ProjectPlace)**  
 Tehoton                       Jokseenkin tehokas                       Tehokas                       Erittäin tehokas
- l. info-TV**  
 Tehoton                       Jokseenkin tehokas                       Tehokas                       Erittäin tehokas
- m. ilmoitustaulu**  
 Tehoton                       Jokseenkin tehokas                       Tehokas                       Erittäin tehokas

4. Mitä edellä mainituista viestintävälineistä yleensä käytät mieluiten (kolme parasta)? Miksi?
5. Miten FOD-projektin viestintä vaikutti työmotivaatioosi?
6. Millaista viestintää olisit toivonut FOD:ssa enemmän?
7. Oletko koskaan työskennellyt/ollut mukana projektissa, jossa jokin(/jotkin) viestinnän osa-alue olisi toiminut erityisen hyvin? (Saa olla FOD:sta tai mistä tahansa muusta projektista)
- Voitko antaa tällaisesta esimerkin, mikä siinä oli hyvää?
  - Jos et, niin millaista viestintää Sinä kaipaisit hyvältä projektilta?
8. FOD-projektiviestintä liittyen motivointiin
- Oliko viestintä säännöllistä
  - Oliko viestintä avointa
  - Oliko Sinulla mahdollisuus vaikuttaa asioihin tarpeeksi ja tuoda julki omia mielipiteitä
  - Oliko johto kiinnostunut projektista
  - Saitko palautetta työstäsi
  - Oliko tavoitteet selkeästi määritelty
  - Saitko tukea esimiehiltä tai kollegoilta
  - Saitko kannustusta
9. Yleisiä ruusuja ja risuja koskien viestintää FOD-projektissa?

## Liite 2. Avointen kysymysten vastaukset.

- "Tiedotteita tuli säännöllisesti, mikä oli hyvä. Pienryhmä-/sidostiedotusta olisin toivonut enemmän."
- "Olisin halunnut enemmän kick-offeja tämän projektin väliin ja loppuun."
- "Projektikoordinaattori oli hyvä ja se, kuinka hän organisoisi asioita. Project Place:n potentiaalia enemmän käyttöön."
- "Oli kokonaisuudessaan ok viestintää FOD:ssa."
- "Intranet sekasikiö, joten tiedot FOD:sta hukkuivat sinne helposti. Ihmiset vähättelivät FOD:ia ja siksi ei täysin saatu johdolta tukea. Projektikoordinaattori ++, hän piti aikataulussa ja ohjasi tarvittaessa."
- "Viestintä ja johdon sitoutuminen oli erinomaista tässä projektissa ja oli ilo olla tässä mukana. Myös johdon kannustava ote oli omiaan tukemaan tiimiläisiä ja se sai aikaan positiivista draivia. Positiivinen viesti on aina helppo vastaanottaa."
- "Saavutuksia olisi voinut hehkuttaa enemmän, FOD:n viestintä kokosi kehityshankkeet yhteen ja liimasi ne toisiinsa. Motivoi, kun tuntui yhtenäiseltä eikä irralliselta."
- "Ruusuja hyvästä viestinnästä projektipäällikölle."