

**Projektinhallinta dokumentointiprojekteissa:
palveluntarjoajan näkökulma**

Sini Riihijärvi
Tampereen yliopisto
Kieli- ja käännöstieteiden laitos
Käännöstiede (englanti)
Pro gradu -tutkielma
Toukokuu 2008

Sisällys

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tavoitteet	2
1.2 Tutkimuskysymykset	3
1.3 Aineisto ja menetelmät	4
1.4 Keskeiset käsitteet	5
1.5 Tutkimuksen rakenne	10
2 ULKOISTAMINEN YRITYSTOIMINNASSA	11
2.1 Ulkoistaminen ja alihankinta	12
2.2 Alihankintaprosessi	14
2.3 Tilaajan näkökulma	16
2.3.1 Ulkoistamisen hyödyt tilaajan näkökulmasta	16
2.3.2 Ulkoistamisen riskit tilaajan näkökulmasta	18
2.4 Palveluntarjoajan näkökulma	20
2.4.1 Ulkoistamisen hyödyt palveluntarjoajan näkökulmasta	20
2.4.2 Ulkoistamisen riskit palveluntarjoajan näkökulmasta	21
3 PROJEKTINHALLINTA DOKUMENTOINTIPROJEKTEISSA	24
3.1 Projektiin kohdistuvat odotukset	26
3.2 Projektinhallinnassa tarvittavia taitoja	30
3.2.1 Suunnittelukyky	31
3.2.2 Viestintätaidot	34
3.2.3 Ryhmätyöskentelytaidot	38
3.2.4 Muita projektinhallinnassa tarvittavia taitoja	42
4 KYSELY DOKUMENTOINTIPROJEKTIN PROJEKTINHALLINNASTA	46
4.1 Kyselytutkimus metodina	46
4.2 Kyselyn toteutus	48
4.2.1 Pilottikysely	48
4.2.2 Kysely	49

5 KYSELYN TULOKSET	52
5.1 Kyselyn vastaajat	52
5.2 Projektinhallinta dokumentointiprojekteissa	54
5.3 Alihankintasuhteen vaikutukset dokumentointiprojekteihin	65
5.4 Viestintä dokumentointiprojekteissa	69
5.5 Ryhmätyöskentely dokumentointiprojekteissa	73
6 PÄÄTELMÄT	77
LÄHTEET	81

LIITE: Kyselylomake

ENGLISH SUMMARY

Tampereen yliopisto

Käännöstiede (englanti)

Kieli- ja käännöstieteiden laitos

RIIHJÄRVI, SINI: Projektinhallinta dokumentointiprojekteissa: palveluntarjoajan näkökulma

Pro gradu -tutkielma, 80 sivua + liite, 4 sivua + englanninkielinen lyhennelmä, 6 sivua
Kevät 2008

Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää, millaista projektinhallinta on dokumentointiprojekteissa palveluntarjoajan näkökulmasta. Teknisen viestinnän alalla on entistä yleisempää, että tekniset viestijät työskentelevät palveluntarjoajayrityksen palveluksessa ja tuottavat asiakasdokumentaatiota tilaajayrityksen tuotteille. Tutkimus pohjaa projektinhallinnan yleiseen teoriaan, mutta heijastelee dokumentointiprojekteille ominaisia piirteitä, jotka vaikuttavat jokapäiväiseen työhön. Tutkimus käsittelee lisäksi ulkoistamisen vaikutuksia teknisen viestijän työhön.

Yksi osa tutkielmaa on palveluntarjoajayrityksissä työskentelevien teknisten viestijöiden keskuudessa tehty kysely, jossa 13 teknistä viestijää vastasi muun muassa dokumentointiprojektien projektinhallintaa, siihen vaadittavia taitoja sekä alihankintasuhteen vaikutuksia ja dokumentointiprojektien viestintää koskeviin kysymyksiin. Kyselyssä kävi ilmi, että alihankintasuhde tekee dokumentointiprojektien parissa tehtävästä työstä haasteellista ja osittain hankalampaa, sillä tiedonkulussa palveluntarjoajan ja tilaajan välillä on ongelmia. Dokumentointiprojektin riippuvuus tilaajan tuoteprojektista on dokumentointiprojektin ominaispiirre, jonka onnistumisen kannalta on olennaisen tärkeää, että tieto muutoksista tuoteprojektin aikatauluissa tai itse tuotteessa olisi palveluntarjoajan käytettävissä mahdollisimman nopeasti. Kyselyssä kuitenkin tuli ilmi, että tieto usein viivästyy, mikä tekee projektityön tekemisestä vaikeaa.

Tämän tutkielman puitteissa selviää, että dokumentointiprojektien suurin haaste on palveluntarjoajan näkökulmasta katsottuna toimiva ja tehokas viestintä. Viestinnän merkitys on tärkeä dokumentoinnissa tarvittavan materiaalin hankinnasta lähtien jokaisessa dokumentointiprojektin vaiheessa ja sitä tarvitaan sekä palveluntarjoajan että tilaajan välisessä yhteistyössä että projektin sisällä teknisten viestijöiden välillä, jotta kaikki projektiryhmän jäsenet ovat tietoisia projektin tilanteesta, ryhmätyöskentely sujuu saumattomasti ja kaikilla projektiryhmän jäsenillä on työssään tarvitsemansa viimeisin informaatio. Tutkielma osoittaa, että viestinnän sujumiseen tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota, sillä se vaikuttaa kaikkiin dokumentointiprojektin osa-alueisiin ja sen toiminta ratkaisee omalta osaltaan myös koko projektin onnistumisen.

Avainsanat: dokumentointiprojekti, projekti, projektinhallinta, tekninen viestintä, ulkoistaminen

1 Johdanto

Tämä tutkielma käsittelee projektinhallintaa dokumentointiprojekteissa, joissa tilaaja tilaa dokumentoinnin ostopalveluna palveluntarjoajalta. Tämänkaltaisissa projekteissa projektinhallintaa on sekä tilaaja- että palveluntarjoajayrityksessä. Tämä tutkielma keskittyy nimenomaan palveluntarjoajayrityksessä toimivien teknisen viestinnän ammattilaisten näkökulmaan. Erityisen kiinnostavaa on se, millaisia haasteita tilanne asettaa dokumentointiprojektien projektinhallinnalle palveluntarjoajan näkökulmasta sekä se, millaisena tekniset viestijät näkevät oman roolinsa projektinhallinnassa. Tutkielman ulkopuolelle jäävät sellaiset projektit, joissa tekninen viestijä ostetaan osaksi tilaajan tuotekehitystiimiä, sillä kyseisissä projekteissa projektinhallinta on ainoastaan tilaajayrityksen vastuulla. Tutkielma on rajattu käsittelemään ainoastaan palveluntarjoajan näkökulmaa, mutta ulkoistamista tarkastellaan myös tilaajan näkökulmasta, sillä se vaikuttaa merkittävästi siihen, miten projektit sujuvat kahden yrityksen yhteistyönä.

Kiinnostus dokumentointiprojektien projektinhallintaan syntyi sen jälkeen, kun olin toiminut koordinoitavissa teknisen viestinnän alalla. Olin vastuussa useammista osaprojekteista ja vastuullani oli muun muassa projektin aikatauluista ja budjetista huolehtiminen. Projektinhallinta tuntui haasteelliselta ja myöhempi kokemus teknisenä viestijänä palveluntarjoajayrityksessä herätti kiinnostuksen tutkia asiaa nimenomaan tilaaja-palveluntarjoaja-asetelman kautta, sillä tilanne tuntui erityisen haasteelliselta palveluntarjoajan palveluksessa toimivien teknisten viestijöiden kannalta.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Yksi projektinhallinnan kulmakivistä on se, että otetaan oppia aiempien projektien virheistä ja ongelmista. Tämä on yksi syy tämän tutkielman tekemiselle: auttaa projektinhallintaan osallistuvia näkemään projektinsa kokonaisuuden sekä havaitsemaan siinä tehtyjä virheitä tai eteen tulleita ongelmia. Campbell on todennut, että teknisen viestinnän tutkimuksen yhtenä hyötynä on se, ettei asioita tarvitse tehdä aina uudelleen ja uudelleen, vaan tutkimusten tulokset tarjoavat jotakin konkreettista, johon tukeutua (1999, 532).

Carlnerin mukaan teknisen viestinnän päälliköiden ja johtamisen käytäntöjä on tutkittu niukasti (2004). Nimenomaan teknisen viestijän näkökulma on itselleni kiinnostavaa ja tärkeää ammatilliselta kannalta, mutta tutkimukseni palvelee samalla myös teknisen viestinnän ammattilaisten etua, sillä kaikki alaan liittyvä tutkimus lisää tietoisuutta alan käytännöistä ja toivon mukaan tuo esiin asioita, joita voisi kehittää edelleen parempaan suuntaan. Uskon, että tutkimus voi toimia apuna tekniselle viestijälle hänen toimiessaan palveluntarjoajayrityksen palveluksessa. Monimutkaisen prosessin hallitseminen on kokeneellekin asiantuntijalle vaikeaa, ellei ymmärrä prosessin jokaista osaa tai pysty hahmottamaan, miten kukin erillinen osa sopii kokonaisuuteen (Forsberg ym. 2003, xxvi). Isomman kokonaisuuden ymmärtäminen voi tuoda uutta näkökulmaa sekä ymmärrystä siitä, mikä teknisen viestijän rooli on kaiken keskellä.

Tutkimuksen tavoitteena on saada selville, millä tavoin dokumentoinnin ulkoistaminen vaikuttaa itse projektiin. Olen vakuuttunut siitä, että dokumentointiyrityksen asema tilaajayrityksen palveluntarjoajana on haasteellinen. Tästä syystä haluan saada selville, millä tavoin tilanne vaikuttaa teknisen viestijän työhön. Jos tutkimuksessa ilmenee, että tilanne

aiheuttaa ongelmia ja vaikuttaa teknisen viestijän työhön, toivon, että asioihin olisi mahdollista löytää joitakin ratkaisuvaihtoehtoja tai ainakin tapoja, joilla tilannetta voitaisiin parantaa.

Tutkimuksen tarkoituksena on lisäksi lisätä dokumentointiprojekteihin osallistuvien tietoisuutta siitä, mitä kaikkia asioita onnistuneessa projektissa täytyy ottaa huomioon ja miten tärkeää on, että kaikki projektin osa-alueet toimivat yhteen saumattomasti. Projektin epäonnistumisen aiheuttaa useimmiten se, että projektiin osallistuville on epäselvää, mitä kuuluu menestykselliseen projektin hallintaan (Forsberg et al. 2003, xxiv). Tutkielmani tarkoituksena on toivottavasti auttaa siinä, ettei projektien epäonnistuminen johtuisi ainakaan siitä, ettei projektinhallintaan liittyvistä seikoista oltaisi tietoisia.

1.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimukseni pääkysymyksenä on:

- Millaista dokumentointiprojektien projektinhallinta on palveluntarjoajan näkökulmasta?

Tutkimuksen osakysymyksiä ovat:

- Millaisia haasteita ulkoistaminen asettaa projektinhallinnalle teknisen viestijän näkökulmasta?
- Millaisena tekniset viestijät näkevät oman roolinsa dokumentointiprojektien projektinhallinnassa?
- Millainen on projektipäällikön rooli dokumentointiprojektien projektinhallinnassa?

- Mikä on viestinnän merkitys dokumentointiprojektien projektinhallinnassa?

1.3 Aineisto ja menetelmät

Tutkimuksen empiirisenä aineistona toimii teknisille viestijöille suunnattu kysely, joka kartoittaa projektinhallintaa palveluntarjoajayrityksissä. Kysely suunnattiin teknisille viestijöille, jotka ovat päivittäin mukana erilaisissa dokumentointiprojekteissa. Kyselyn tavoitteena oli selvittää, vastaako dokumentointiprojektien projektinhallinnan teoria käytäntöä vai onko todellisuus ja teknisten viestijöiden arki dokumentointiprojekteissa hyvin erilaista. Teoria ei myöskään kerro juurikaan siitä, mikä teknisten viestijöiden rooli on dokumentointiprojekteissa, vaan huomio keskittyy lähinnä korostamaan projektipäällikön tehtäviä. Tarkoituksenani olikin saada selville, millaisena tekniset viestijät näkevät oman roolinsa osana dokumentointiprojekteja.

Kyselyyn vastasi 13 teknistä viestijää, joista yksi työskentelee lisäksi projektipäällikön tehtävissä. Kaikki kyselyn vastaajat ovat palveluntarjoajayrityksen palveluksessa ja päivittäisessä työssään osallistuvat dokumentointiprojekteihin, joten heillä on runsaasti kokemusta siitä, miten dokumentointiprojektien projektinhallinta onnistuu palveluntarjoajatilaa-asetelmassa. Kyselyssä kartoitettiin teknisten viestijöiden näkemystä dokumentointiprojektien projektinhallinnasta, alihankintasuhteen vaikutuksista dokumentointiprojekteihin sekä viestinnän ja ryhmätyöskentelyn onnistumista dokumentointiprojekteissa. Kyselyn vastauksia analysoitiin laadullisen tutkimuksen menetelmin, sillä tutkimusotos oli pieni ja kyselyssä oli runsaasti avoimia kysymyksiä, joiden analysointi tilastollisin menetelmin olisi ollut hankalaa.

Koska kyselyn otos on niin pieni, ei tutkimuksen tuloksia voi yleistää kaikkia teknisiä viestijöitä koskeviksi, mutta uskon kyselyn tulosten antavan hyvän kuvan siitä, millaista työ dokumentointiprojekteissa on ja nimenomaan antavan näkemyksen siihen, millaisessa asemassa palveluntarjoajayrityksessä työskentelevä tekninen viestijä on tuottaessaan dokumentaatiota tilaajayrityksen tarpeisiin.

1.4 Keskeiset käsitteet

Tutkittavan aihealueen laajemman viitekehyksen ymmärtämiseksi esittelen seuraavassa tutkimusaiheen kannalta keskeisiä käsitteitä. Näitä käsitteitä ovat projekti, dokumentointiprojekti sekä projektinhallinta.

Projekti

Projekti on käsitteenä yleisesti käytössä, mutta sen määrittelemisen jää useissa yhteyksissä melko puutteelliseksi. Projektinhallinnan ymmärtämiseksi on kuitenkin määriteltävä tarkasti, mikä on projekti. Myös projektinhallintaan osallistuvan tulee pystyä käsittämään, millaisesta kokonaisuudesta projektin kohdalla on kyse.

Stenlund on määritellyt projektin seuraavalla tavalla:

Projekti on mikä tahansa kokonaisuutena ohjattu, kertaluonteinen ja tavoitteellinen työsuoritus. Termi kokonaisuutena tarkoittaa, että työn puitteet on määriteltävä ennalta laaditussa työsuunnitelmassa, projektisuunnitelmassa, ja ohjaus perustuu sen käyttöön toteutumisen arvioinnissa. (Stenlund 1996, 18.)

Määritelmään voisi tähdentää lisäksi, että projektiin kuuluu joukko ihmisiä ja resursseja, jotka on koottu tilapäisesti yhteen jonkin tietyn tehtävän suorittamiseksi. Tämän lisäksi

projektilla on kiinteä budjetti sekä aikataulu. Projekti on tietynlainen tehtäväkokonaisuus.

(Ruuska 2007, 19, 21.)

Choudhury on määritellyt projektin vielä tarkemmin ja tarkastelee useita sille tyypillisiä piirteitä. Projektilla on selkeä *tavoite* tai useita tavoitteita. Kun tavoitteet on saavutettu, projekti päättyy. Projekti ei ole siis jatkuvaa toimintaa, vaan projektilla on *elinkaari*, jossa on selkeästi määritelty projektin päätepiste, eli tilanne, jossa tavoitteet on saavutettu.

(Choudhury 1988.) Projektin elinkaari jakautuu useisiin eri vaiheisiin, jotka poikkeavat toisistaan ominaisuuksiensa ja työskentelytapojensa puolesta. Kuhunkin vaiheeseen liittyy lisäksi omat ongelmansa ja haasteensa. Projektin vaiheita voidaan eritellä, mutta todellisuudessa ne limittyvät usein toistensa kanssa. Joissakin tapauksissa jo päättyneeseen työvaiheeseen joudutaan palaamaan seuraavaan vaiheeseen siirtymisen jälkeen. (Ruuska 2007, 21–22.)

Projekti on *itsenäinen kokonaisuus*, joka on loogisesti rajattu ja määritelty ja jossa vastuu on keskittynyt yhteen pisteeseen riippumatta mukana olevien ryhmien ja osapuolien määrästä.

Projektin tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan *ryhmätyöskentelyä*. Projektiin liittyy keskeisesti *vaiheistus*, joka tarkoittaa projektin jakautumista useisiin erilaisiin vaiheisiin.

Projektissa on olennaista sen *ainutkertaisuus*, mikä tarkoittaa, että ihmisten ja muiden tekijöiden muuttuessa projektin toistaminen samanlaisena ei ole mahdollista. Projektin elinkaareen sisältyy myös useita *muutoksia*. Muutoksista osa ei vaikuta lainkaan projektin toimintaan, mutta toiset saattavat jopa muuttaa täysin projektin luonnetta tai sen tavoitteita.

Projekti toimii *seurannaisperiaatteen* mukaisesti. Projektin senhetkisessä vaiheessa ei voida varmuudella tietää, mitä seuraavassa vaiheessa tulee tapahtumaan. Projektin edellisen vaiheen tulokset vaikuttavat aina siihen, mitä seuraavassa vaiheessa tehdään, sillä

yksityiskohdat tarkentuvat projektin edetessä. Jokainen projekti on *tilaustyö*, joka perustuu tilaajan tekemään tilaukseen. Tilaaja asettaa projektille tiettyjä vaatimuksia, tavoitteita ja reunaehdoja, jotka rajaavat projektin toimintaa. Tilaaja voi olla joko oman organisaation ulkopuolinen taho tai oman organisaation sisältä. Projektiin kuuluu luonnostaan sekä *yhtenäisyyttä* että *epäyhtenäisyyttä*, sillä se koostuu suuresta joukosta eri muuttujia, jotka liittyvät niin teknologiaan, laitteisiin, materiaaleihin kuin ihmisiin. Muuttujilla on toisiinsa nähden erilaisia riippuvuuksia. Jos muuttujalta puuttuu riippuvuus, se ei kuulu projektiin. Jokaiseen projektiin liittyy *riskejä* ja *epävarmuutta*, sillä ne ovat perustavanlaatuinen osa projektityön luonnetta. Riskien määrä riippuu siitä, miten projektia hoidetaan sen eri vaiheissa. Jos projekti on huonosti suunniteltu tai se on epäselvästi rajattu, riskien määrä ja toteutumisen todennäköisyys kasvavat. (Choudhury 1988.)

Projektin ydin muodostuu projektiorganisaatiosta, joka perustetaan ainutkertaisesti tiettyä projektia varten tietyn tehtävän täyttämiseksi. Projekti on vastuussa sille asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta sovittujen resurssien puitteissa. Kun projektiorganisaatio on täyttänyt tehtävänsä, se puretaan ja samalla projekti päättyy. Projektiorganisaatio rakentuu projektiryhmästä, johon kuuluu asiantuntijoita, jotka vastaavat projektissa oman erityisalueensa tehtävistä. Projektiryhmän ja -organisaation koko voi vaihdella huomattavastikin sen mukaan, missä vaiheessa projekti on. Henkilöt tulevat projektiin suorittamaan jonkin tietyn tehtävän, minkä jälkeen he siirtyvät toiseen tehtävään joko projektin sisällä tai sitten sen ulkopuolella. Projektiryhmään kuuluu asiantuntijoiden lisäksi myös projektipäällikkö, joka vastaa projektin päivittäistoiminnan johtamisesta, siihen liittyvästä päätöksenteosta sekä yhteydenpidosta projektin johtoryhmään ja eri sidosryhmiin, kuten projektin tilaajaan. Projektiorganisaation toimivuudelle on edellytyksenä, että vastuut ja valtuudet on projektin sisällä määritelty tarkasti. Lisäksi on olennaisen tärkeää, että

projektin eri tehtäviin on saatavilla tarpeeksi päteviä asiantuntijoita. (Ruuska 2007, 21.)

Dokumentointiprojekti

Tutkielmassani keskityn dokumentointiprojektien projektinhallintaan.

Dokumentointiprojektin kokonaisuuden ymmärtäminen on tärkeää, jotta pystyy hahmottamaan, miten dokumentointiprojektin luonne vaikuttaa projektinhallintaan.

Dokumentointiprojekti on yleensä jonkin tuoteprojektin osaprojekti, jossa tuotetaan asiakasdokumentaatiota tuoteprojektin aikana valmistettavaa tuotetta varten. Dokumentaatio on suunnattu nimenomaisesti asiakkaan käyttöön ja se opastaa tuotteen käytössä, kuvaa tuotteen toimintaa sekä auttaa esimerkiksi tuotteen huollossa ja asennuksessa. Ihanteellisissa olosuhteissa dokumentointiprojekti ja tuoteprojekti etenevät rinnakkain, tosin tuoteprojektin tuotantoprosessin aikataulu on yleensä se, joka määrittelee myös dokumentointiprojektin aikataulun. Yleisesti ottaen tuoteprojekti on kuitenkin osittain riippuvainen dokumentointiprojektista siinä mielessä, että asiakasdokumentaatio kuuluu yleensä asiakkaalle toimitettavaan tuotepakettiin eikä tuotettakaan voida toimittaa asiakkaalle ennen kuin dokumentaatio on valmis. (Tuominen 2000, 7.) Kuitenkin palveluntarjoajan tuottaessa asiakasdokumentaatiota tilaajalle, ei palveluntarjoajalla yleensä ole mahdollisuutta toimittaa dokumentaatiota myöhässä, sillä se voi johtaa yhteistyön päättymiseen. Palveluntarjoaja on siis riippuvainen tilaajan asettamista aikatauluista, joiden mukaan dokumentointiprojektin toteuttamista suunnitellaan ja pyritään myös toteuttamaan.

Huomattavin ero tavanomaisen projektin ja dokumentointiprojektin välillä onkin dokumentointiprojektin riippuvuus tuoteprojektista. Koska dokumentointiprojekti on tuoteprojektin osa- ja tukiprojekti, vaikuttavat tuoteprojektin muutokset huomattavasti

dokumentointiprojektiin. Esimerkiksi tuoteprojektin peruuntuessa myös dokumentointiprojekti peruuntuu, sillä tällöin ei ole olemassa mitään tuotetta, jota dokumentoida. Samoin tuoteprojektin aikataulujen viivästyessä myös dokumentointiprojekti viivästyy. Käytännössä dokumentointiprojektin kohtalo on täysin tuoteprojektin käsissä. On mielenkiintoista selvittää, miten tämä epävarmuuden asetelma vaikuttaa teknisten viestijöiden toimintaan dokumentointiprojekteissa.

Projektinhallinta

Projektinhallinnalle on olemassa useita samansuuntaisia määritelmiä alan kirjallisuudessa, tässä yksi niistä: ”Projektinhallinta on suunnittelua, päätöksentekoa, toimeenpanoa, ohjausta, koordinoitua, valvontaa, suunnan näyttämistä ja ihmisten johtamista” (Ruuska 2007, 30). Barnes on määritellyt projektinhallinnan jopa omaksi tietekseen, jonka avulla määritellään tietyn tehtävän suorittamiseen tarvittavat toimenpiteet ja tavoitteet sekä organisoidaan joukko henkilöitä toimimaan niin, että projektille asetetut tavoitteet saavutetaan ja työ tulee päätökseen (1990, 4). Barnesin määritelmästä voidaan huomata kaksi projektinhallinnan tavoitetta: 1) projektin tehokas ja vaikuttava toiminta resurssien käytön suhteen sekä projektin kokonaissuoritus niin budjetin kuin aikataulun puitteissa ja lisäksi 2) projektin osanottajien suoriutuminen projektin aikana. Yksinkertaisimmillaan projektinhallinta tarkoittaa vastuuta siitä, että itse projekti sekä siihen osallistuvat onnistuisivat mahdollisimman hyvin (Berkun 2005, 12). Projektinhallintaa käsitellään tarkemmin luvussa 3.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu teoreettisesta taustasta ja teknisten viestijöiden keskuudessa tehdystä kyselystä ja sen tulosten analysoinnista. Tutkielman toisessa luvussa käsitelen ulkoistamista yritystoiminnassa. Luvussa käyn läpi ulkoistamisen ja alihankinnan käsitteiden erot sekä esittelen ulkoistamisen hyötyjä niin tilaajan kuin palveluntarjoajankin näkökulmasta. Lisäksi esittelen lyhyesti ulkoistamisen prosessina sekä siihen liittyvän laadunvarmistuksen.

Ulkoistaminen on avainkäsite siitä syystä, että ilman palvelujen ja toimintojen ulkoistamista palveluntarjoaja-tilaaja-asetelmaa ei olisi lainkaan olemassa. Tilanne vaikuttaa väistämättä palveluntarjoajan toimintaan. Kolmannessa luvussa esittelen projektinhallintaa dokumentointiprojekteissa, projektinhallintaan liittyviä eri taitoja sekä projektinhallinnan vaiheita. Neljännessä luvussa käyn läpi kyselyn ja kerron itse kyselyntekoprosessista.

Viidennessä luvussa esittelen kyselyn tuloksia sekä analysoin niitä tutkielmassa esitetyn teoreettisen viitekehyksen valossa. Tutkielma päättyy päätelmiin kuudennessa luvussa.

2 Ulkoistaminen yritystoiminnassa

Dokumentointipalvelut ovat yksi monista palveluista ja toiminnoista, joita yritykset ovat ulkoistaneet oman yrityksen ulkopuolelle. Sen jälkeen, kun palveluja ei enää tuoteta oman yrityksen sisällä, tilaaja ostaa palvelut palveluntarjoajalta. Ulkoistamisen ymmärtäminen ja määrittäminen on tutkielmani kannalta tärkeää, sillä sen vaikutukset ovat edelleen nähtävissä dokumentointialalla. Ulkoistaminen on ollut alalla vallitseva trendi ainakin 2000-luvun alusta lähtien, sillä tuolloin useat suuret yritykset – telekommunikaatioalan yritykset etunenässä – ulkoistivat dokumentointinsa palveluntarjoajille (Abdallah ym. 2005, 82, 84). Tämä melko tuore kehitys vaikuttaa yhä merkittäväällä tavalla palveluntarjoajan ja tilaajan yhteistyöhön. Käytännöt yritysten välillä eivät ole vielä ehkä täysin vakiintuneet, mikä sekin osaltaan saattaa aiheuttaa ongelmia tai ainakin haasteita yritysten väliseen yhteistyöhön.

Ulkoistamisessa on kyse kahden yrityksen, tilaajan eli ulkoistavan yrityksen ja palveluntarjoajan eli ulkoistetun palvelun tarjoavan yrityksen välille solmitusta yhteistyöstä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että jokin yritys tai julkinen laitos hankkii tarvitsemansa suoritteet ulkopuoliselta palveluntuottajalta sen sijaan, että tekisi sen itse (Pajarinen 2001, 6).

Ulkoistaminen on ollut yksi viime vuosikymmenten trendeistä yritysmaailmassa yleisestikin. Yhä useammat yritykset pyrkivät leikkaamaan kustannuksiaan ulkoistamalla aiemmin yrityksessä sisäisesti tuotettuja toimintoja ja palveluja. Kehityksen perusta on hyvin yksinkertainen: jos yritykselle tulee edullisemmaksi ostaa toiminnot ja palvelut oman yrityksen ulkopuolelta, tällöin kannattaa ulkoistaa. Tällä tavoin yritys pystyy pienentämään kustannuksiaan ja tehostamaan omien resurssiensa käyttöä, kun pystytään keskittymään niihin toimintoihin, jotka yrityksen kannattaa tehdä itse. (Nuotio 2003, 24.)

Kirjallisuudessa käsitellään ulkoistamista paljon ulkoistavan yrityksen näkökulmasta, kun taas ulkoistamispalvelun tarjoajan näkökulma on jäänyt hyvin vähälle huomiolle. Tässä tutkielmassa mielenkiinto kohdistuu nimenomaan ulkoistamispalvelun tarjoajaan, joita ovat nimenomaan dokumentointipalveluja tarjoavat yritykset.

2.1 Ulkoistaminen ja alihankinta

Ulkoistaminen ja alihankinta linkittyvät toisiinsa sekä historiallisesti että käsitteellisesti varsin saumattomasti. Ulkoistaminen voidaan nähdä niin sanotusta perinteisestä alihankinnasta polveutuvana, koska sen yleistyttyä alihankinnan traditionaaliset tavat ovat levinneet teollisuudesta myös useille muille aloille. Nykyisin puhutaan sekä ulkoistamisesta että alihankinnasta, mutta niiden välinen ero johtuu lähinnä erilaisista tarkastelunäkökulmista. Yrityksen näkökulmasta palvelun tai toiminnon ostaminen toiselta yritykseltä on ulkoistamista ja kenties uuden yhteistyökumppanin löytämistä. Palvelua tuottava yritys taas katsoo solmineensa asiakassuhteen tai strategisen yhteistyösopimuksen, mutta viime kädessä kyse on alihankintasuhteen luomisesta. (Heininen 2003, 25.) Käsite ulkoistaminen siis kuvaa alihankinta- tai yhteistyöprosessia vain palvelun ulkoistaneen yrityksen näkökulmasta. Käsitteet ovat sisällöltään yhteneviä siitä syystä, että ne edustavat saman ilmiön kahta eri puolta. (Heininen 2003, 26.)

Ulkoistamisen yleisinä vaikutuksina voidaan nähdä esimerkiksi se, että ulkoistamisen jatkuva yleistyminen lisää yritysten välistä yhteistyötä. Samalla on entistä tärkeämpää verkostoitua ja luoda pysyviä yhteistyösopimuksia. Samalla palveluntarjoajia ilmestyy lisää markkinoille, jolloin kilpailu lisääntyy ja laatutaso nousee. Tällöin myös palveluntarjoajille asetetut laatuvaatimukset nousevat. (Semlinger, 1994, 163, 169.)

Yritysmailman lisäksi ulkoistamisen yleistymisen vaikuttaa myös työelämään monin tavoin, joista merkittävimpiä lienee uuden työmuodon syntyminen: pysyvä työskenteleminen asiakasyrityksen tiloissa (Heininen 2003, 4). Tämä tilanne on yleinen myös dokumentointialan yrityksissä, joiden työntekijöitä työskentelee monesti tilaajayrityksen tiloissa. Tällöin tekninen viestijä on jatkuvasti mukana tilaajan projekteissa ja yhteydenpito tilaajaan ja asiantuntijoihin on helpompaa. Ulkoistamisella voi olla suuria vaikutuksia henkilöstön työviihtyvyyteen, työmotivaatioon sekä tuotetun toiminnon tai palvelun laadukkuuteen – sekä hyvässä että pahassa (Vahala 2005, 72, 76). Toimintoja tai palveluja ulkoistavan yrityksen kannattaakin muistaa, ettei ulkoistaminen tarkoita sitä, että palkattujen tai omien työntekijöiden huolenpitoa tai kehitystä voisi jatkossakaan laiminlyödä (Kryder 2002).

Teknisen viestinnän alalla ulkoistaminen jatkuu edelleen. Suomessa toimii pienten yritysten ohella ainakin viisi suurta dokumentointialan yritystä, jotka tarjoavat yrityksille teknisen viestinnän palveluita nimenomaan palveluntarjoajan roolissa (Abdallah ym. 2005, 84). Kokemukseni mukaan kyseiset palveluntarjoajat saavat jatkuvasti uusia tilaajia yhä useampien yritysten ulkoistaessa dokumentointiaan. Tilaajan on helppo tehdä päätös dokumentoinnin ulkoistamisesta, kun pelkästään dokumentointiin erikoistuneella palveluntarjoajalla on enemmän resursseja kehittää dokumentointia. Lisäksi pelkästään dokumentointiin keskittyvällä palveluntarjoajalla on mahdollisuus tarjota laaja valikoima erilaisia teknisen viestinnän palveluita (emt., 84) pelkän ohjetuotannon ohella.

2.2 Alihankintaprosessi

Vallittu (2000) käsittelee tutkielmassaan alihankintaan ryhtymistä tilaajan näkökulmasta. Vaikka tutkielma keskittyy ohjelmistotuotantoon, voi siinä olevia alihankintaan liittyviä seikkoja mielestäni soveltaa myös teknisen viestinnän alihankintaan. Vallittu käsittelee alihankinnan aloittamiseen liittyviä vaiheita ja kiinnostavia ovat erityisesti ne seikat, joita tilaaja odottaa alihankkijalta. Ennen alihankkijan etsimistä tilaajan tulee selvittää, mitä aiotaan alihankkia ja millä aikataululla sekä se, mitä mahdollisesti jää projektin ulkopuolelle myöhemmin toteuttavaksi (Vallittu 2000, 23). Tilaajan näkökulmasta palvelun tilaaminen alihankkijalta jakautuu neljään vaiheeseen: tilaajan tarpeet, ominaisuuksien luokittelu, kustannusarvio ja hyväksyntä (emt., 28). Ominaisuuksien luokitteluvaihe pätee nimenomaan ohjelmistotuotannon alalla, sillä se tarkoittaa tuotettavaan ohjelmistoon sisällytettävien eri ominaisuuksien tarkempaa määrittelyä. Vastaavaa vaihetta ei sellaisenaan esiinny ei teknisen viestinnän alihankinnassa, sillä palvelut eroavat toisistaan. Teknisen viestinnän alihankintaan liittyy luonnollisesti kuitenkin vaihe, jossa määritellään, millaisia tilaajan alihankkijalta hankkimat tuotteet tulevat olemaan.

Alihankintaprosessin vaiheista erityisen tärkeä on tilaajan tarpeiden määrittely alihankkijan ymmärtämässä muodossa, jotta väärinymmärryksiltä vältytään. Yleensä tämä määrittely sisältyy tilaajan tekemään tilaukseen, jossa on määritelty, mitä alihankkijan odotetaan tekävän: onko kyse jostakin uudesta tuotteesta vai tehdäänkö muutoksia jo olemassa olevaan. Käytännössä määrittelyä käytetään sekä tilaaja- että alihankkijaorganisaatiossa tarkentamaan, mitkä tilaajan vaatimukset alihankkijan tulee täyttää. (Vallittu 2000, 24.) Huomionarvoista on lisäksi se, ettei alihankkijan tarvitse välttämättä täyttää kaikkia tilaajan vaatimuksia heti kättelyssä, jos voidaan osoittaa, että alihankkija kykenee kehittämään toimintojaan siten, että

pystyy saavuttamaan vaatimusten tason (emt., 32).

Tilauksen arviointivaiheessa tilaaja arvioi sekä tilauksen aiheuttamia kustannuksia että projektin valmistumisaikaa. Jokaisesta tilauksesta tulisi tehdä kustannushyötyanalyysi, jonka laajuus riippuu siitä, kuinka suuri merkitys tilauksella on tilaajalle. (Vallittu 2000, 25.)

Tarjouksen merkitys tilaajalle tarkoittaa lähinnä tilauksen kustannusten suuruutta.

Tilauksen hyväksyntä tapahtuu kunkin organisaation käytäntöjen mukaisesti ja sen mukaan määrittäyty se, keiden allekirjoitukset pätevään hyväksyntään vaaditaan. Hyväksynnässä tulisi olla mukana tarpeeksi korkeaa johtoa, jotta saavutetaan johdon sitoutuminen projektiin ja samalla johto tulee tietoiseksi siitä, mitä ollaan tekemässä. (Vallittu 2000, 25.)

Alihankkijaa valittaessa tarjolla olevat alihankkijat tarkastetaan niiden soveltuvuuden selvittämiseksi. Tässä yhteydessä alihankkijoista selvitetään ainakin seuraavat asiat: alihankkijan rahoitustausta, tuotantomenetelmät, toteutusprosessin eri työvaiheiden dokumentointi, henkilöstö ja tietoturva. (Vallittu 2000, 28.) Myös dokumentointipalveluja tarjoavan palveluntarjoajayrityksen valintaan vaikuttavat hyvinkin monet seikat. Tärkein lienee kuitenkin se, että tilaajayrityksen hyvä yrityskuva jatkuu myös asiakasdokumentaatioissa sekä se, että dokumentaatio tukee onnistuneella tavalla tilaajan tuotteita. Tilaajayritykselle on nähdäkseni myös tärkeää se, että palveluntarjoaja pystyy takaamaan palvelujen jatkuvuuden ja sen, että dokumentaation laatu pysyy yhtä korkeana ja noudattaa samoja tilaajan asettamia vaatimuksia kuin ennen ulkoistamista tuotettu dokumentaatio. Käsittääkseni on myös yleistä, että tilaaja odottaa dokumentaation olevan entistäkin korkealaatuisempaa sen jälkeen, kun sen kehittäminen ja tuottaminen on annettu palveluntarjoajan tehtäväksi.

2.3 Tilaajan näkökulma

Vaikka tutkimuksessani keskityn palveluntarjoajan näkökulmaan dokumentointiprojekteissa, on otettava huomioon myös tilaajan näkökulma. Tämä on tärkeää erityisesti ulkoistamisessa, sillä se, mitä ulkoistaminen tarkoittaa tilaajan näkökulmasta, vaikuttaa olennaisella tavalla siihen, miten yhteistyötä palveluntarjoajan kanssa tehdään. Tästä syystä tilaajan näkökulman kuvaaminen on tarpeellista tässä tutkielmassa.

Kun yhteistyökumppaniksi valitaan ammattitaitoinen ja asiantunteva toimija, käy usein niin, että ulkoistettu toiminta pystytään hoitamaan paljon yritystä itseään paremmin (Sääksjärvi 1991, 9-10). Ulkoistaminen on looginen tulos kehityksessä, jossa kommunikaatioteknologia on muuttunut, samalla kun markkinoiden ja hierarkioiden välinen kustannustasapaino on muuttunut. Toisaalta ulkoistaminen on rationaalinen vastaus alati kiihtyvän kilpailun paineisiin. (Nuotio 2003, 25.) Toimintaympäristö on muuttunut ja muuttuu edelleen, kun teknologia kehittyy ja yritysten välinen kilpailu kiristyy. Yritysten on jatkuvasti etsittävä tehokkaampia toimintatapoja ja erityisesti kustannuksia pyritään koko ajan karsimaan. (emt., 3.)

2.3.1 Ulkoistamisen hyödyt tilaajan näkökulmasta

Dokumentointi on jo useamman vuoden ajan ollut yksi niistä palveluista ja toiminnoista, joita yritykset ovat ulkoistaneet. Dokumentointi ei ole ollut yritysten ydinosaa, vaan pääsääntöisesti on keskitytty tuotteiden suunnitteluun, kehittämiseen ja tuotantoon.

Dokumentointi on ollut aina tuoteprojektin osa- ja tukiprojekti, jollaisena se säilyy edelleen, kun palvelut siirtyvät palveluntarjoajan tuotettaviksi. Kun tilaaja ulkoistaa dokumentoinnin,

vapautuu sen kautta resursseja ydintoimintaan. Lisäksi dokumentaation laatu voi parantua, kun se annetaan sellaisen palveluntarjoajan tehtäväksi, jonka ydinosaaminen on nimenomaan teknisen viestinnän alalla. Palveluntarjoajalla on resurssit kehittää dokumentaatiota tilaajan haluamalla tavalla ja mahdollisuudet antaa dokumentaation tuottaminen alan ammattilaisten käsiin.

Tukitoimintojen ulkoistaminen on yksi yritysten tapa pienentää kustannuksia ja tehostaa niiden toimintaa. Päätös ulkoistamisesta perustuukin usein tehokkuusnäkökulmiin ja tällöin taustalla on oletamus rationaalisesta toimijasta, joka pyrkii tuottojen maksimointiin ja kustannusten minimointiin valitsemalla kilpailevien vaihtoehtojen väliltä (Nuotio 2003, 3). Lisäksi liiketoiminnan ulkoistaminen antaa yritykselle mahdollisuuden keskittyä omaan ydinosaamiseensa. Ydintoimintoihin keskittymistä voidaankin pitää tuottavuuden ja tehokkuuden lähteenä yritystoiminnassa, sillä tukitoimintoja ulkoistamalla yritys lisää joustavuuttaan ja vapauttaa pääomaa ydintoimintoihinsa (emt., 3). Quinin ja Hilmerin mukaan ydinosaamisen tulee tuottaa ainutlaatuisia arvoja asiakkaalle ja olla organisaation perustoiminto; toiminto, jonka organisaatio voi tehdä paremmin kuin kukaan muu (Quinn ja Hilmer 1994, 44).

Ulkoistaminen hyödyttää tilaajaa kustannusten ja tehokkuuden suhteen vähentämällä yrityksen ylikuormaa ja parantamalla sekä itseohjautuvuutta että erityisesti kustannusten näkyvyyttä (Nuotio 2003, 27). Kun toiminto tai palvelu ulkoistetaan, siihen kuluva kustannuksia seurataan tarkasti. Yrityksen sisällä tuotettujen toimintojen kustannuksia ei välttämättä eritellä ja todelliset kustannukset saattavat olla yllättävänkin suuret. Vaikka epävakaa olosuhteet ovat muodostuneet yrityselämässä normaaleiksi, pyritään ulkoistamisen avulla myös vakauttamaan yrityksen toimintaa (McFarlan ja Nolan 1995, 9-10).

Ulkoistaminen parantaa yrityksen toiminnallista joustavuutta, sillä esimerkiksi kausittaiset vaihtelut eivät enää tuota työvoimaongelmia (Nuotio 2003, 27). Sopivan henkilöstömäärän ylläpitäminen on ulkoistetun toiminnon tai palvelun osalta palveluntarjoajan vastuulla. Samalla kun henkilöstön määrä mahdollisesti vähenee, myös muut kiinteät kustannukset pienenevät (emt., 27). Tämä on erityisen tärkeää nimenomaan sellaisissa toiminnoissa tai palveluissa, joissa on paljon kausittaista vaihtelua: tilaajayritys voi hankkia toimintoja tai palveluja palveluntarjoajalta tarpeen mukaan. Joidenkin tilaajien kohdalla tuoteprojektien määrä saattaa vaihdella suurestikin vuoden mittaan sekä yleisten suhdanteiden vaikutuksesta. Kokemukseni mukaan suuri vaihtelu on tavallista esimerkiksi käännöspalveluissa, joiden tarve vaihtelee useissa yrityksissä projektien ja tilausten mukaan.

Toimintojen ulkoistaminen mahdollistaa siis tilaajan keskittymisen omaan ydinosaamiseensa ja sen kehittämiseen. Kun ulkoistettu toiminto vapauttaa voimavaroja muuhun käyttöön, on tilaajalla parempi mahdollisuus myös seurata markkinatilannetta ja reagoida helpommin erilaisiin muutoksiin. Tilaajalla on lisäksi parempi taloudellinen kontrolli omiin toimintoihinsa ja palveluntarjoajan kanssa solmittu yhteistyösopimus on yleensä tilaajan kannalta varsin hyödyttävä ja edullinen (Nuotio 2003, 27). Ulkoistamisella on hyötyjen ohella myös omat riskinsä, joista kerron seuraavaksi.

2.3.2 Ulkoistamisen riskit tilaajan näkökulmasta

Kuten kaikkeen liiketoimintaan, myös ulkoistamiseen liittyy omat riskinsä. Ostavan yrityksen kannalta riskinä on kontrollin menetys sekä huoli palveluntarjoajan toiminnan jatkuvuudesta sekä yrityksen vakavaraisuudesta. Riskinä on lisäksi toimintatapojen nopea muutos, johon toisella osapuolella ei mahdollisesti olekaan valmiuksia. (Nuotio 2003, 4.)

Tilaaajaorganisaatiolle koituu ulkoistamisesta muitakin haittoja tai ainakin niiden mahdollisuudet ovat koko ajan olemassa. Kun toimintoja ulkoistetaan, yritys ei enää pysty samalla tavoin oppimaan tekemistään virheistä. Kun toiminto tai palvelu ulkoistetaan, ei informaatio palveluntarjoajan ja tilaajan välillä liiku yhtä hyvin kuin toiminnon tai palvelun kuuluessa omaan organisaatioon. Myöskin tilaajan koordinoitkyky saattaa heiketä (Nuotio 2003, 27), sillä yhteydenpito palveluntarjoajaan ei ole samanlaista kuin kanssakäyminen oman organisaation sisällä ja erityisesti epävirallinen viestintä saattaa usein jäädä puuttumaan kahden organisaation väliltä. Ulkoistetun toiminnon koordinointi saattaa myös turhaan kuormittaa tilaaajaorganisaatiota ainakin ulkoistamisen alussa, kunnes palveluntarjoaja ja tilaaja löytävät sopivan tasapainon ja yhteisymmärryksen.

Tilaajan liikkumavara on lisäksi rajoittuneempi (Nuotio 2003, 27), kun tehdyissä päätöksissä tulee ottaa huomioon myös palveluntarjoaja. Ulkoistettua toimintoa koskevia muutoksia ei luonnollisestikaan pystytä tekemään samalla tavoin kuin jos toimintoa hoidettaisiin oman organisaation sisällä. Toimintojen ulkoistamisesta voi lisäksi olla tilaajalle haittaa pitkällä aikavälillä, sillä tietoisuus vallitsevasta tilanteesta sekä toimintojen hallitseminen muuttuu (emt., 27). Tulevien tilanteiden ennakoiminen voi muuttua vaikeammaksi, kun kaikki langat eivät ole enää ainoastaan tilaajan käsissä.

Vaikka toiminnon tai palvelun ulkoistamisen perusteena on usein nimenomaan mahdollisuus keskittyä yrityksen omaan ydinosamiseen, saattaa ulkoistaminen lopulta heikentää ydinosamista (Nuotio 2003, 27). Tällaista tilannetta ei välttämättä ole helppoa ennakoida ja vasta ulkoistamisen jälkeen saatetaan huomata, miten tärkeä ydinosamisen tukitoiminto ulkoistettu toiminto olikaan. Kyseinen tilanne tuskin tulee dokumentoinnin kohdalla eteen, sillä kokemukseni mukaan dokumentointi ei kuulu yhdenkään tuoteprojekteihin keskittyvän

yrittäjien ydinosaamiseen. Tilaajayritykset harvemmin katuvat dokumentoinnin ulkoistamista, sillä palveluntarjoajayritysten pitkä kokemus varmistaa laadukkaan dokumentaation.

2.4 Palveluntarjoajan näkökulma

Koska tämä tutkielma keskittyy selvittämään projektinhallintaa nimenomaan palveluntarjoajayrityksen ja siellä työskentelevien teknisten viestijöiden kannalta, on tärkeää nostaa esiin millaisia etuja ja haittoja palveluntarjoajalle on ulkoistettujen palvelujen tai toimintojen tarjoamisesta tilaajayritykselle. Palveluntarjoajan kokemat ulkoistamisen hyödyt ja haitat vaikuttavat siihen, millä tavoin palveluntarjoaja tekee yhteistyötä tilaajan kanssa. Samalla ulkoistaminen vaikuttaa projektinhallintaan ja jokapäiväiseen työhön.

2.4.1 Ulkoistamisen hyödyt palveluntarjoajan näkökulmasta

Vahala (2005) haastatteli tutkielmaansa varten dokumentointipalveluja tarjoavan DokuMentorin (nykyisin Etteplan Technical Information) henkilöstöä sekä ulkoistamisprosessin kautta yritykseen tulleita Kalmarin dokumentoijia. Tutkimuksen mukaan palveluntarjoajayrityksen kannalta ulkoistamisprosessin ja yrityksen laajenemisen tavoitteena oli ollut tilaajayritysten määrän kasvattaminen sekä näiden yritysten tarpeiden samankaltaisuuden hyödyntäminen. Yrityksen toimialajohtajan mukaan tavoitteena oli keskittyä dokumentointiin sekä tarjota yhä laadukkaampaa ja tehokkaampaa palvelua tilaajille. (Vahala 2005, 58.)

Palveluntarjoajalle on ulkoistamisesta se hyöty, että suuri palveluntarjoaja kykenee

varautumaan entistä paremmin kysynnän huippuihin, kun tilaajia on enemmän. Lisäksi palveluja keskittämällä palveluntarjoaja pystyy tehostamaan toimintaansa ja vähentämään resurssitarvettaan tekniikan avulla jopa kymmenillä prosenteilla, jolloin palvelua kyetään tuottamaan suhteessa merkittävästi pienemmällä miehityksellä. (Vahala 2005, 17.)

Ulkoistamisen hyötynä voidaan nähdä ulkopuolisen ja oman erityisosaamisen hyödyntäminen ja käyttömahdollisuus. Esimerkkinä voisi toimia pk-yrityksen it-osasto, joka tarjoaa omalle organisaation sisällä tietotekniikkapalveluja viiden henkilön voimin. Kun yritys ulkoistaa it-toimintonsa, ulkoistavalla yrityksellä voi olla omasta yrityksestä siirtyneiden viiden vanhan työntekijän lisäksi jopa useita tuhansia asiantuntijoita käytössään. Tällä tavoin palveluntarjoajan asiantuntijoiden käyttöaste nousee palvelujen laajetessa ja tilaaja voi keskittyä ydinosansaamiseen. Palveluntarjoajalla saattaa lisäksi olla muiden tilaajien kautta laajempaa kokemusta, jonka avulla ulkoistavan yrityksen toimintaa voidaan kehittää. (Vahala 2005, 17.) Tilanne on tämä myös teknisen viestinnän alalla, sillä useimmilla palveluntarjoajilla on pitkä kokemus teknisestä viestinnästä. Lisäksi useiden erilaisten tilaajien kanssa tehty yhteistyö auttaa sekä palveluntarjoajaa että tilaajaa välttämään aiemmin eteen tulleita virheitä. Yhteistyössä tehtyä dokumentointia ei tarvitse lähteä tekemään alusta alkaen, vaan voidaan hyödyntää palveluntarjoajan kehittämiä ja jo hyväksihavaittuja työkaluja ja toimintatapoja.

2.4.2 Ulkoistamisen riskit palveluntarjoajan näkökulmasta

Palveluntuottajan näkökulmasta ulkoistamisessa on omat riskinsä liittyen palveluntarjoajien keskinäiseen kilpailuun markkinoilla. Tarjousprosessin tekemiseen liittyy vaatimus arvioida tarvittavat resurssit oikein, jotta ulkoistamisprosessi olisi kannattavaa liiketoimintaa myös

palveluntarjoajalle. Analysoitaessa tarvittavia resursseja arvioidaan palvelun senhetkinen taso, jotta tarvittavat resurssit ovat tarjolla heti palvelun siirtyessä palveluntarjoajan hoidettavaksi. Lisäksi arvioidaan, miten toimintaa voitaisiin jatkossa kehittää ja millaiset resurssit siinä ovat tarpeen. (Vahala 2005, 19.)

Yritystoiminnassa on aina piilevänä epävarmuus toiminnan jatkumisesta. Tästä syystä ulkoistaminen on palveluntarjoajan kannalta riskialtista, jos tilaaja edellyttää sitoutumista mahdollisesti suuriinkin investointeihin, samalla kun on epävarmuutta tilaajan halukkuudesta jakaa investoinneista koituvia kustannuksia tai toiminnasta aiheutuvia riskejä (Nuotio 2003, 4). Tällaista tilannetta tulee harvemmin eteen, jos kyseessä on vakiintunut dokumentointialan yritys, jolla on järjestelmät ja työkalut jo valmiina.

Nykyisin useisiin ulkoistamissopimuksiin liittyy tilaajan liiketoiminnan prosesseihin kytkettyjä bonus-sanktiomenettelyjä (Vahala 2005, 19). Näissä on kyse sopimukseen kirjatusta tavoitteista, joiden tulee toteutua. Tavoitteiden toteutumisella on luonnollisesti taloudellista merkitystä palvelun aikana sekä suuri vaikutus siihen, miten palvelua kehitetään jatkossa sekä siihen, miten hyödylliseksi ja tehokkaaksi ulkoistaminen tilaajan liiketoiminnan kannalta osoittautuu (emt., 19). Kaikki edellä mainitut asiat ovat olennaisen tärkeä osa asiakastytyväisyyttä sekä sitä, uusitaanko sopimus jatkossa palveluntarjoajan kanssa.

Kun ulkoistamisprosessiin ryhdytään ja henkilöstöä siirryy ulkoistavan yrityksen palveluksesta palveluntarjoajan työntekijöiksi, ja vieläpä usein aivan uuteen työympäristöön, liittyy henkilöstön pysyvyyteen suuria riskejä. Muutosprosessin alkuaikana on kriittistä, että avainhenkilöstö pysyy mukana palveluntarjoajayrityksessä. Jos avainhenkilöt päättävät irtisanoutua, palvelutaso voi heikentyä huomattavasti ja sen seurauksena myös

asiakastyytyväisyys kärsii. Kustannuksetkin voivat lisääntyä sanktioiden ja kasvavan työmäärän kautta. Huonosti hoidettu henkilöstön siirto saattaa kaiken lisäksi vaikuttaa sekä tilaajan että palveluntarjoajan maineeseen työnantajana. (Vahala 2005, 19.) Tilanne on kriittinen myös teknisen viestinnän alalla, sillä ulkoistavasta yrityksestä palveluntarjoajan palvelukseen siirtyvillä teknisillä viestijöillä on laaja kokemus dokumentoitavista tuotteista, joista palveluntarjoajalla ei välttämättä muutoin ole tietoa tai kokemusta. Jos avainhenkilöt eivät jää palveluntarjoajan palvelukseen, yritys joutuu hetkellisesti hankalan tilanteen eteen, sillä uuden tilaajan dokumentaatiota tekemään ryhtyvät joutuvat alusta pitäen opettelemaan kaiken tuotetietouden sen sijaan, että projekteissa voitaisiin hyödyntää tuotteet jo entuudestaan tuntevien ammattilaisten kokemusta.

3 Projektinhallinta dokumentointiprojekteissa

Projektinhallinta on olennaista nykyisin melkein joka organisaatiossa. Kaikentyypiset menestyksekkäät yritykset ovat havainneet, että projektinhallinta on tarpeen, mikäli liiketoiminnan aikaansaannoksia halutaan ylläpitää tai parantaa (Forsberg et al. 2003, 5). Tämä on huomattavaa erityisesti dokumentointiprojekteissa, sillä ne liittyvät olennaisesti jonkin tuotteen kehitys- sekä tuotantoprosessiin, joka kokonaisuutena muodostaa projektin.

Minkä tahansa projektin projektinhallinnassa on lähtökohtaisesti yksi ainut tavoite: saattaa projekti päätökseen ja vielä siten, että projektin toteutuminen vie mahdollisimman vähän rahaa (Russell 2007). Vaikka projektinhallinnan perusasetelma voidaankin ilmaista näin tiiviillä ja näennäisesti yksinkertaisella tavalla, liittyy projektinhallintaan paljon muutakin. Jokaisella projektien parissa työtään tekevällä on oma käsityksensä siitä, mikä projektinhallinnassa on tärkeää. Projektinhallinnassa on kuitenkin olemassa menetelmiä, jotka eivät ole projektityypistä riippuvaisia ja joita voidaan soveltaa mihin tahansa projektimuotoiseen työhön. (Ruuska 2007, 15.) Käsittelen seuraavassa seikkaperäisemmin sitä, mitä projektinhallintaan dokumentointiprojekteissa liittyy, sillä on tärkeää muodostaa dokumentointiprojektien projektinhallinnasta kokonaiskuva ennen kuin voidaan lähteä määrittelemään siinä eteen tulevia haasteita palveluntarjoajan näkökulmasta. Lisäksi teknisen viestijän roolin ymmärtäminen edellyttää projektinhallintakokonaisuuden hahmottamista.

Dokumentointiprojektit vaativat hyvää projektinhallintaa siksi, että ilman projektinhallintaa projektit todennäköisemmin epäonnistuvat kuin onnistuvat. Dokumentointiprojekteissa yhdistyy monta eri osa-aluetta, joiden aikatauluttaminen ja koordinointi vaativat henkilön,

jonka aika ei kulu konkreettisen dokumentointiprosessin¹ tai projektityön parissa.

Dokumentointiprojektista vastaavan projektipäällikön tehtävänä on ymmärtää organisaation uudelle projektille asettamat tavoitteet ja ottaa haltuun johtoasema omassa organisaatiossaan (Hackos 1994, 110). Päällikkötason henkilö voittaa organisaatiossa luottamuksen, kun hänen huomataan ymmärtävän esimiestensä tavoitteet (emt., 111).

Palveluntarjoajayrityksessä projektipäällikkö toimii koko projektitiiminsä edustajana.

Hackosin mukaan projektipäällikön (ja samalla koko dokumentointitiimin) tulee huolehtia siitä, että dokumentaatio vastaa käyttäjän tarpeita eikä noudata ainoastaan tuotekehitystiimin suunnitteluun liittyviä ideoita, jolloin estetään dokumentaation muuttuminen tuotekeskeiseksi käyttäjakeskeisen sijaan (Hackos 1994, 134–135). Projektipäällikön tehtävänä on siis saada aikaan parhaiten käyttäjiä palveleva lopputulos sekä oman organisaation että tilaajayrityksen ja projektin asettamia aikataulu-, resurssi- ja budjettirajoituksia noudattaen (emt., 144).

Hoftin (1995) mukaan tehokas dokumentointi vaatii yrityksen ja käyttäjän tarpeiden tasapainottamista. Prosessit voivat tähdätä laadukkaaseen dokumentaatioon ainoastaan silloin, kun nämä tarpeet ovat tasapainossa. Vallalla on usein väärinkäsitys siitä, että vain joko yrityksen tai käyttäjän näkökulma olisi oikea, vaikka oikea ratkaisu on näiden kahden näkökulman harmoninen yhdistelmä. Ainoastaan yrityksen tarpeet huomioon ottava dokumentaatio tuottaisi väistämättä steriiliä ja liian yksinkertaista informaatiota, jotta esimerkiksi dokumentaation kääntämisessä ilmenevät ongelmat voitaisiin minimoida. Sen sijaan pelkästään käyttäjän tarpeet huomioivaa dokumentaatiota olisi väistämättä liian kallista kehittää ja ylläpitää. Tutkimuksetkaan eivät ole osoittaneet toisen näkökulman olevan toista parempi tai tehokkaampi. (Hoft 1995, 33.) Kuilu näiden kahden eri näkökulman välillä on

¹ Yleisluontoinen suunnitelma, jonka vaiheiden mukaan dokumentointi etenee. Ks. esim. Hackos 1994, 28–38.

todellinen ja näkökulmien lähentämisen tulisikin olla yksi dokumentointiprojektin projektinhallinnan lähtökohdista.

3.1 Projektiin kohdistuvat odotukset

Projektiin suunnataan odotuksia ja vaatimuksia usealta eri taholta. Monesti nämä vaatimukset ovat ristiriidassa keskenään, joten eri sidosryhmien tyytyväisenä pitäminen vaatii taitoa. (Hackos 1994, 77.) Projektipäällikön rooli on tässä tilanteessa erityisen haasteellinen. Eri intressiryhmät pyrkivät vaikuttamaan projektiin, jotta heidän omat näkemyksensä tulisivat otetuksi huomioon mahdollisimman hyvin. Yksittäisen ryhmän etu ei kuitenkaan välttämättä palvele projektin kokonaistavoitteita, joten projektipäällikön on pystyttävä pitämään tilanne hallinnassa erilaisista odotuksista huolimatta (Ruuska 2007, 172). Hackosin mukaan projektipäällikköä painostetaan ainakin neljästä eri suunnasta (1994, 77). Seuraavassa käyn läpi nämä projektiin eri puolilta vaikuttavat tahot. Projektipäällikön rooli dokumentointiprojektin projektinhallinnassa on yksi tutkimuksen osakysymyksistä ja projektipäällikön tehtävään liittyvät piirteet ovat mukana myös kyselyssä.

Ensiksikin projektipäällikön esimiehet muistuttavat, että projektin tulee pysyä budjetissa ja toteutua sovitun aikataulun puitteissa (Hackos 1994, 77). Kun kyseessä on palveluntarjoaja ja tilaaja, projektipäällikön resurssien puitteissa toimimista valvovat sekä esimiehet oman yrityksen sisällä että tilaajayrityksessä. Kokemukseni mukaan projektin budjetointi on useissa tapauksissa sovittu tilaajan kanssa etukäteen ennen projektin alkua, jolloin tilaajan projektista vastaava johto on kiinnostunut lähinnä projektin aikataulun pitämisestä eivätkä niinkään budjetoinnista.

Jotta projekti sujuisi hyvin, projektipäällikön on syytä raportoida esimiehilleen oman organisaation sisällä säännöllisesti projektin edistymisestä. Kun projektipäällikkö hoitaa tehtävän henkilökohtaisesti, on esimiehille muodostuva käsitys projektin tilanteesta varmasti oikea. Samalla tavoin, projektista riippuen, projektipäällikkö informoi tilaajan edustajille projektin edistymisestä. Raportissa esiintyvät asiat eroavat luonnollisesti siitä, mitä projektipäällikkö tiedottaa oman organisaation sisällä. Olennaista on kuitenkin se, että kaikkien osapuolien tiedossa on projektin senhetkinen tilanne. (Ruuska 2007, 91–94.)

Samanaikaisesti oman projektiryhmän jäsenet kaipaavat tukea tekemälleen työlle ja positiivista palautetta työssä aikaansaaduille saavutuksille. Lisäksi he pyytävät projektipäällikköä hankkimaan uusimmat ohjelmistot ja laitteet sekä muutoinkin varmistavan, että kaikki toimii kuten pitää. (Hackos 1994, 77.) Ryhmätyötaitojen merkityksestä kerrotaan enemmän luvussa 3.2.3.

Toisaalta projektia lähestyy tilaaja, joka vaatii dokumentaatiota, joka on helppokäyttöistä, lyhyttä, kaikenkattavaa ja teknisesti virheetöntä sekä täyttää monet muut keskenään usein ristiriitaiset vaatimukset (Hackos 1994, 77). Alihankintatilanteessa, kun on päästy sopimukseen projektin budjetoinnista ja aikataulusta, kaikkein olennaisinta on dokumentaatiosta vastaavien tilaajan edustajien vaatimusten täyttäminen. Nämä tilaajan edustajat ovat niitä, joiden takia yksi dokumentointiprojektien projektinhallinnan kulmakivistä on laadukkaan dokumentaation tuottaminen.

Hackos mainitsee vielä oman organisaation muut projektipäälliköt, jotka ovat vastuussa tuotteen muista osa-alueista kuten tuotekehityksestä tai testauksesta (Hackos 1994, 77). Kuitenkin, kun kyseessä on palveluntarjoajayritys ja tilaajayritys, viimeksi mainittua ryhmää

ei sellaisenaan esiinny lainkaan, vaan tuotteen muista osa-alueista vastaavat projektipäälliköt ovat osa tilaajayrityksen organisaatiota. Dokumentointiprojektin projektipäällikkö on todennäköisesti yhteydessä useiden tilaajan edustajien kanssa, jotka toimivat tilaajayrityksessä eri tehtävissä. Tästä huolimatta he kaikki edustavat aina tilaajaa, oli heidän tehtävänsä kyseisessä organisaatiossa sitten mikä tahansa. Myös ensimmäisen ryhmään lukeutuvat tilaajayrityksen esimiehet voi lukea tilaajaksi, mutta koska ryhmien vaatimukset eroavat, on ne selkeintä erotella myös tässä.

Kaikkien eri tahojen kanssa viestiminen ja yhteydenpito vaativat luonnollisesti hyviä viestintätaitoja. Tässäkin kohtaa projektinhallinnan onnistuminen nivoutuu tiukasti yhteen viestinnän ja ihmisten välisen vuorovaikutuksen kanssa. Projektipäällikön tulee pystyä kommunikoimaan tiimensä jäsenten kanssa, oman organisaation ylemmän johdon ja omien esimiestensä kanssa sekä muiden organisaatioiden johdon kanssa (Hackos 1994, 76). Kun kyseessä on palveluntarjoajan projektipäällikkö, asiakkaan projektipäälliköiden ja mahdollisen muun johdon kanssa kommunikoiminen on olennaisen tärkeää yhteistyön jatkumisen ja projektin onnistumisen kannalta. Yhteistyön sujuminen kaikkien tahojen kanssa vaatii projektipäälliköltä erityisesti viestintätaitoja. Viestinnän merkityksestä kerrotaan enemmän luvussa 3.2.2.

Projektipäällikkö voidaan usealta taholta kohdistuvien odotusten ristitulessa nähdä integraattorina, joka kytkee yhteen projektin eri vaiheet ja tehtävät, huolehtii siitä, että tilaaja ja eri sidosryhmät pysyvät ajan tasalla sekä varmistaa, että projektiryhmä toimii hyvin. Projektipäällikön toiminnassa on tärkeää, että hän on selvillä eri tahojen odotuksista ja pystyy ottamaan ne huomioon projektityön johtamisessa ja projektinhallinnassa. (Ruuska 2007, 140.) Hackos tarjoaakin oivallisen vertauskuvan projektipäällikön tärkeydestä projektissa.

Hackos vertaa projektipäällikköä orkesterin kapellimestariin. Kapellimestari asettaa tahdin ja varmistaa, että kaikki orkesterin jäsenet tekevät yhteistyötä samaan tahtiin ja ovat etenemässä samaan suuntaan. Kapellimestari olettaa, että jokainen orkesterin jäsen on taitava oman instrumenttinsa soittamisessa ja hallitsee oman osuutensa, mutta jäsenet tarvitsevat johtamista toimiakseen yhdessä mahdollisimman tehokkaasti. Vaikka kapellimestari tietää jotakin jokaisen instrumentin soittamisesta, hän ei ole ammattilainen yhdenkään soittamisessa. Kapellimestari on sen sijaan tietoinen siitä, mihin kukin orkesterin jäsen instrumenttinsa avulla pystyy. Kapellimestari visioi, miten jokaisen äänen tulee soida yhteen, jotta saadaan aikaiseksi kuulijoita miellyttävä lopputulos. (Hackos 1994, 75.) Projektipäällikön roolia dokumentointiprojektin projektinhallinnassa kartoitetaan tutkimuksessa kyselyn avulla, jossa teknisiä viestijöitä pyydetään yhdessä kysymyksessä kertomaan, millaisena he näkevät projektipäällikön roolin.

Hackosin kapellimestarin taitoja mukaillen tehokkaan projektipäällikön tulee käsittää projektikokonaisuus, tuntea jokaisen tiimin jäsenen rooli yksityiskohtaisesti, ymmärtää heidän jokainen kykynsä ja heikkoutensa sekä onnistua rohkaisemaan heitä tekemään parhaansa. Hyvän projektipäällikön tulee tietää, milloin projekti tulee aloittaa ja milloin se tulee päättää sekä tarkkailla jokaista välietappia näiden kahden pisteen välillä.

Projektipäällikön tulee olla jatkuvasti tietoinen kaikista projektin yksityiskohdista, jotta hän tietää, milloin jokin asia menee pieleen tai muutoin poikkeaa alkuperäisestä suunnitelmasta. (Hackos 1994, 75.)

Projektipäällikön tulee pitää huolta siitä, että tiimin jäsenet toimivat tehokkaasti, sillä tehokkaita työntekijöitä on helpompi johtaa (Hackos 1994, 75). Russell muistuttaa, että vaikka loistavat viestintätaidot, tehtävien delegointi, projektin aikatauluttaminen sekä

toteutus mahdollisimman lyhyessä ajassa ovat tärkeitä asioita, ne kaikki ovat toisarvoisia kun otetaan huomioon laatu- ja aikakulma. Projektinhallinnan ja projektiin osallistuvien tulee tuottaa korkealaatuinen lopputulos, oli käsillä oleva tehtävä tai annettu aikataulu mikä tahansa.

(Russell 2007.) Jotta dokumentaatio olisi korkealaatuista, tulee projektipäällikön pitää huolta siitä, että dokumentaation tavoitteet on määritelty selkeästi ja että ne vastaavat dokumentaation käyttäjien tiedontarvetta ja organisaation asettamia vaatimuksia. Myös projektin tavoitteiden tulee olla konkreettisia ja niitä tulee käsitellä yksityiskohtaisesti ja kattavasti. Projektipäällikön tulee viestittää projektin laajuus niille, jotka kontrolloivat resurssien allokointia. Projektipäällikön tulee pitää huolta siitä, että asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen vaadittavat resurssit ovat tarjolla ja lisäksi siitä, että resursseja on jatkuvasti tarjolla, jotta projektin muuttuviin tarpeisiin pystytään vastaamaan. Lisäksi projektipäällikön tulee hallinnoida projektin resursseja siten, että projektin parissa työskentelevä tiimi toimii mahdollisimman tehokkaasti. (Hackos 1994., 75–76.)

Menestyvä ja tehokas projektipäällikkö johtaa tiimiään, kun nämä tekevät taustatyötä ja suunnittelevat projektille sopivaa dokumentaatiota, arvioi projektin budjetin ja aikataulun mukaiseen toteuttamiseen tarvittavat resurssit, viestittää dokumentaation määrittelyn ja resurssitarpeet ylemmälle johdolle sekä varmistaa, että jokainen tiimin jäsen ymmärtää, miten haluttu dokumentaatio tuotetaan. (Hackos 1994, 76.)

3.2 Projektinhallinnassa tarvittavia taitoja

Projektinhallintaan osallistuu monia muitakin kuin ainoastaan projektipäällikkö, vaikka alan kirjallisuudessa projektinhallintaan tarvittavia taitoja edellytetään pääsääntöisesti ainoastaan projektipäälliköltä ja muut projektiryhmän jäsenet jätetään taka-alalle.

Dokumentointiprojektit ovat yleisesti ottaen lähinnä ryhmätyötä, jossa useampi tekninen viestijä osallistuu samaan dokumentointiprojektiin. Tällöin myös teknisiltä viestijöiltä vaaditaan monia taitoja, joita yleensä oletetaan vain projektipäälliköllä olevan.

Dokumentointiprojekti eroaa mielestäni perinteisestä projektista siinä mielessä, että projektipäällikön asema ei ole aivan yhtä hallitseva ja näkyvä kuin monilla muilla aloilla.

Seuraavissa luvuissa kerron suunnittelukyvyistä ja viestintä- sekä ryhmätyöskentelytaidoista. Valitsin tutkielmaani laajemmin käsiteltäväksi taidot, joiden hallitseminen on perusteltua ja tarpeellista myös muille dokumentointiprojektiin osallistujille kuin vain projektipäällikölle. Näiden lisäksi projektinhallinnassa ovat eduksi myös monet muut taidot kuten delegointitaidot ja dokumentoinnin tuntemus. Käsittelen näitä muita taitoja lyhyesti luvussa 3.2.4. Kaikki tässä luvussa kuvatut taidot ovat osana kyselyä, jossa teknisiä viestijöitä pyydetään muun muassa asettamaan projektinhallinnassa tarvittavat taidot tärkeysjärjestykseen.

3.2.1 Suunnittelukyky

Jos projekti on suunniteltu huonosti, seurauksena ovat epärealistiset aikataulut ja riittämättömät resurssit, eli toisin sanoen luvassa on kriisejä toisensa jälkeen. Hyvä suunnittelu ei toisaalta takaa hyviä tuloksia, jos ei toimita suunnitelmien mukaan. Huonosti toteutetut suunnitelmat johtavat projektin suunnan ja yksityiskohtien jatkuvaan muuttumiseen. Tämä liittyy erityisesti tuotekehitysprosessiin, jossa tapahtuvat jatkuvat muutokset – esimerkiksi ominaisuuksien tai toimintojen lisääminen, poistaminen ja muuttaminen – romuttavat helposti myös dokumentointiprojektin hyvästä suunnittelusta huolimatta. (Hackos 1994, 21–22.) Tällaisen tilanteen estämiseksi tai siitä selviämiseksi

edellä kuvaillut viestintätaidot ovat olennaisen tärkeitä. Yksi hyvän suunnittelun seurauksista on se, että tuntee hallitsevansa projektin tilanteen eikä ole niinkään jatkuvien muutosten uhri (emt., 43). Useissa projekteissa on aikaisemmin ollut tyypillistä, että valtaosa projektin työpanoksesta on suunnattu toteutukseen, mutta painopiste on nykyisin siirtynyt yhä enemmän suunnittelun puolelle. Myös henkilöstön käytön suunnittelu on tällöin helpompaa ja työmääräarviot ovat aiempaa luotettavampia. (Ruuska 2007, 37.) Työmääräarviot saadaan entistä luotettavimmiksi, kun koko projektiryhmä osallistuu suunnitteluun. Tällöin projektiryhmä myös sitoutuu luonnollisella tavalla sovittuihin aikatauluihin. (emt., 179.) Täytyy kuitenkin muistaa, ettei työn tekemisen suunnitteluun kannata uhrata kohtuuttoman paljon aikaa itse työn tekemisen kustannuksella (emt., 46). Suunnittelun ja toteutuksen määrän tulisi pysyä projektin luonnetta ajatellen hyvässä tasapainossa.

Kyselyssä selvitetään, osallistuvatko vastaajat dokumentointiprojektien suunnitteluun ja pyydetään tarkentamaan, millä tavoin he osallistuvat. Samoin kysytään syytä, jos vastaaja ei osallistu suunnitteluun. On kiinnostavaa saada selville, onko dokumentointiprojekteissa huomattu hyödylliseksi ottaa suunnitteluprosessiin mukaan projektiryhmän kaikki jäsenet.

Projektin toiminnan kannalta kaikkein keskeisin dokumentti on projektisuunnitelma, sillä siihen perustuvat projektinhallinta ja projektin onnistumisen arviointi. Projektisuunnitelma määrittelee projektin tavoitteet eli sen, mitä projektin kuluessa on saatava aikaan ja minkä aikataulun puitteissa nämä tavoitteet tulee saavuttaa. Projektisuunnitelma määrittelee lisäksi paljonko rahaa, henkilöitä ja muita resursseja projektin käyttöön on tarjolla. Jotta projektin toiminta sujuisi, projektisuunnitelmassa määritellään lisäksi millaisia tiedonvälitys- ja dokumentointiperiaatteita projektissa noudatetaan. (Ruuska 2007, 22.)

Suunnittelussa kannattaa käyttää paljon aikaa ja harkintaa projektin tavoitteiden

miettimiseen. Lopputuotteelle asetettujen vaatimusten ja aikataulutavoitteiden tulee olla sopusoinnussa käytettävissä olevien resurssien kanssa. Muutoin projektilla ei ole toimintaedellytyksiä ja monesti tässä tapauksessa aikatauluissa ei pysytä, kun lopputuotteen vaatimukset on säilytetty ennallaan, vaikka resursseja ei ole tarjottu riittävän paljon. Tilanteeseen saatetaan päätyä esimerkiksi siitä syystä, että kiristyneen kilpailutilanteen vuoksi projektilta vaaditaan liian nopeita tuloksia, mutta sille ei silti kyetä osoittamaan tarpeeksi resursseja. Syynä voi olla myös projektiryhmän halu miellyttää tai pakko totella esimiehiä, jolloin suostutaan sitoutumaan epärealistisiin aikatauluihin. Monesti syynä voi olla myös se, että projektilta vaaditaan tarkkoja ja sitovia suunnitelmia ennen kuin toimeksiannon raja on lopullinen. (Ruuska 2007, 48.)

Projektien suunnittelussa tehdään usein paljon virheitä ja sen seurauksena projektien onnistuminen on vaakalaudalla. Yleisiä suunnitteluvirheitä ovat muun muassa liian optimistiset työmäärä- tai aikatauluarviot, henkilöiden käytettävyyden yliarvioiminen tai henkilöiden kokemuksen yliarviointi tai työmääriin suhteuttaminen. Lisäksi saatetaan unohtaa ottaa huomioon henkilöiden mahdolliset muut työtehtävät sekä muiden projektien aikataulut, sillä nekin saattavat vaikuttaa oman projektin aikatauluun ja onnistumiseen. Aikatauluja suunniteltaessa saatetaan usein eritellä tehtäviä liian karkeasti, jolloin niihin tarvittavaa aikaa on hankala arvioida. Aikatauluista saattaa puuttua kokonaan joitakin tehtäviä eikä aikatauluun merkityissä tehtävissä ole lainkaan joustovaraa. Saattaa myös olla, että aikatauluja ei projektin kuluessa päivitetä, jolloin toimitaan jatkuvasti vanhentuneen tiedon varassa. (Ruuska 2007, 50–51.)

Etukäteissuunnittelu ei tarkoita kuitenkaan sitä, ettei suunnitelmista voisi joustaa ja dokumentointiprojekti on niin eläväinen ja muuttuvainen, että suunnitelmia täytyykin sen

kuluessa useaan otteeseen muuttaa ja muokata. Kun takana on toimiva suunnittelu, muutoksia voidaan tehdä järkevällä ja tarkkaan harkitulla tavalla. (Hackos 1994, 44.) Hyvän suunnittelun avulla ehdotettujen muutosten tarpeellisuutta on helpompi arvioida ja muutosten vaikutuksia pystytään määrittelemään. Jatkuvista muutoksista huolimatta tulee muistaa, että projektin alkuperäinen tavoite ei sen kuluessa yleensä muutu merkittävästi, vaan kyseessä on useimmiten yksityiskohtien muuttuminen (Ruuska 2007, 30, 41).

Joskus muutokset voivat olla suurempiakin, esimerkiksi silloin, jos projekti on alusta alkaen rajattu väärin eikä se vastaakaan tilaajan vaatimuksia. Tällöin rajausta on luonnollisesti korjattava ja otettava muutos huomioon aikatauluissa. Kokonaan uusien tehtävien mukaan ottaminen kesken projektin on kuitenkin suuri riski. Mitä pidemmälle projektissa on päästy, sitä vastahakoisemmin muutosehdotuksiin tulisi suhtautua. Kesken kaiken tehtävät muutokset harvemmin parantavat lopputuotteen laatua, lähinnä päinvastoin. Jatkuvat muutostarpeet ja rajauksen tarkistukset ovat osoitus huonosta suunnittelusta, sillä tällöin kaikkia asioita ei ole otettu huomioon tarpeeksi hyvin alusta lähtien. Projektin suunnitteluvaihe luo edellytykset projektin onnistumiselle. Kun projektin on suunniteltu hyvin, on sen seuranta helpompaa. (Ruuska 2007, 42–43, 175.)

3.2.2 Viestintätaidot

Projektiorganisaatio on elinkaarensa ajan kiinteä työyhteisö, jonka toiminnalle on välttämätöntä, että käytössä on tehokas ja toimiva viestintäjärjestelmä. Viestintä on projektissa sekä resurssi että yksi projektin työkaluista. Resurssina viestintä voidaan suoraan rinnastaa muihin projektin resursseihin kuten aikaan, rahaan, ihmisiin ja laitteisiin. Tehokas viestintä ei toteudu itsestään ja sen käyttöä täytyy muiden resurssien tavoin suunnitella,

johtaa ja valvoa. Muihin resursseihin verrattuna viestinnällä on kuitenkin erikoisasema, sillä se on välttämätöntä muiden projektin resurssien tehokkaassa hyödyntämisessä. Viestintää voisikin kutsua yhdistäväksi tekijäksi, joka liittää projektin osat toisiinsa ja projektin toimintaympäristöönsä. Projektien johtaminen tapahtuu viestinnän avulla. (Ruuska 1996, 67–68; Ruuska 2007, 83.) Projektinhallinnan funktioita eli suunnittelua, organisointia, johtamista ja hallintaa ei voi saavuttaa ilman viestintää (Andrews ja Andrews 2004, 1).

Projektiviestintä on pitkälti riippuvainen oman organisaation viestintäjärjestelmästä, sillä yleiset puitteet kuten sähköposti ja asiakirjojen hallinta määräytyvät organisaation rakenteiden perusteella eikä projektia varten rakenneta omia järjestelmiä. Organisaation viestintäjärjestelmät eivät kuitenkaan sellaisenaan useimmiten ole soveliaita projektin käyttöön, vaan niitä on sovellettava ja täydennettävä projektin tarpeiden mukaisesti.

Projektin viestintäjärjestelmää ei pidä nähdä organisaation muusta viestintäjärjestelmästä erillisenä kokonaisuutena, vaan organisaation viestintää täydentävänä ja siihen tukeutuvana järjestelmänä. Projektiryhmän jäsenet kuuluvat projektissa ollessaankin oman organisaation viestintäjärjestelmän piiriin. (Ruuska 2007, 83–85.)

Projektiviestintä voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen viestintään. Projektin *ulkoinen viestintä* tarkoittaa sekä oman organisaation ulkopuolelle suuntautuvaa viestintää, eli esimerkiksi yhteydenpitoa tilaajan kanssa, mutta samalla se kattaa myös viestinnän projektin ja sen oman organisaation välillä (Ruuska 2007, 85). Tässä tutkielmassa ulkoinen viestintä keskittyy lähinnä palveluntarjoajan, eli käytännössä dokumentointiprojektin, ja tilaajan väliseen viestintään. Projektin ulkoisen viestinnän toimivuus on tärkeää, sillä tiedon tulisi palveluntarjoajan ja tilaajan välillä kulkea niin saumattomasti, että kaikki kullekin organisaatiolle tärkeä informaatio olisi saatavilla tarpeeksi ajoissa. Projektin kuluessa tulee

usein esiin lopputuotteeseen liittyviä kysymyksiä ja tarpeita tarkennuksiin, joihin tulee saada vastaus tilaajalta riittävän nopeasti, jotta työn eteneminen ei kärsisi (Ruuska, 2007, 90).

Kyselyssä vastaajia pyydetään kertomaan, esiintyykö projektin ja tilaajan välisessä viestinnässä ongelmia ja jos ongelmia on esiintynyt, pyydetään kertomaan tarkemmin, millaisia nämä ongelmat ovat olleet.

Projektin tulisi olla säännöllisesti yhteydessä tilaajaorganisaatioon, mutta siitä huolimatta niin sanottuja heikkoja signaalejakin² on kuunneltava. Heikkojen signaalien kuuntelemisen eli luotaamisen avulla projektiryhmä havaitsee sen toiminnan kannalta olennaiset ulkoiset ja sisäiset muutokset riittävän ajoissa, jotta ne voidaan ottaa huomioon päätöksenteossa. Projektin toimintaan voivat vaikuttaa myös omassa organisaatiossa tehtävät päätökset, muiden projektien toiminta ja organisaation ulkopuoliset tapahtumat. Tiedot näistä muutoksista eivät välttämättä välity virallisia viestintäkanavia pitkin riittävän nopeasti. Projektiryhmän onkin tarkkailtava aktiivisesti ympäristön tapahtumia ja muutoksia sekä pystyttävä tekemään niiden perusteella ajoissa tarvittavat päätökset. (Ruuska 2007, 88.)

Projektin *sisäinen viestintä* tarkoittaa kirjaimellisesti projektin sisällä tapahtuvaa viestintää, jota kutsutaan *työviestinnäksi*, sekä projektin sisällä tapahtuvaa tiedotusta (Ruuska 2007, 87). Työviestinnän tehtävänä on tukea perustoimintoja eikä sen puuttumista voida korvata millään muulla toiminnalla. Työviestintää tarvitaan, jotta työt pystytään hoitamaan onnistuneella tavalla. Se voidaan jakaa suoraan yhteydenpitoon ja välitettyyn viestintään. Suora yhteydenpito kattaa esimerkiksi erilaiset suulliset työohjeet, kokoukset, tietoiskut ja henkilöiden väliset satunnaiset kohtaamiset. Välitettyä viestintää ovat sähköisessä muodossa olevat dokumentit ja ohjeet, puhelinneuvottelut, erilaiset raportit ja muistiot sekä kirjalliset

² Trendi tai tapahtuma, joka vaikuttaa yritykseen tai sen toimintaympäristöön (Coffman 1997).

ohjeet ja käsikirjat. Välitettyyn viestintään kuuluvat lisäksi sähköposti ja verkkosivut. (Ruuska 2007, 87.) Projektin työviestintä on kaksijakoista. Organisaatiolla on omia yleisohjeita, jotka koskevat kaikkea organisaation sisällä tapahtuvaa toimintaa, oli kyseessä sitten projekti tai ei. Näiden lisäksi projektilla on omia ohjeita ja menettelytapoja. Projektin omien sopimusten tulisi olla perusteiltaan yhdenmukaisia ja sopusoinnussa organisaation yleisohjeiden kanssa. (emt., 88.)

Projektin työviestinnän kanavista ylivoimaisesti tärkein ovat työohjeet, joiden lisäksi myös muilta projektiryhmän jäseniltä saadut neuvot ja ohjeet ovat elintärkeitä. Tehokas projektityöskentely edellyttää, että projektipäällikkö on päivittäin yhteydessä projektiryhmän jäsenten kanssa. (Ruuska 2007, 88–89.) Koko projektiryhmä pysyy tällöin ajan tasalla projektin tapahtumista. Dokumentointiprosessin syvälinen ymmärtäminen auttaa (Hackos 1994, 76) projektipäällikköä viestimään tehokkaasti projektiryhmän jäsenten kanssa. Tutkimukseen liittyvässä kyselyssä kartoitetaan vastaajan näkemystä siitä, mitkä projektiviestinnän tavat ovat hänestä tärkeimpiä.

Projektiviestinnän tärkeyden huomaa usein vasta silloin, kun se ei toimi sujuvasti. Jos viestintä ei toimi, voivat esimerkiksi työt viivästyä, kun tieto jonkin tietyn työvaiheen valmistumisesta ei kulkeudu eteenpäin niille, joiden tulisi siitä tietää. Viestinnässä voi sekä projektin että organisaation sisällä tapahtua inhimillisistä syistä johtuvaa suodatusta, mikä johtaa siihen, että viestintäkanavat tuottavat vain osan siitä tiedosta, jota tehokkaaseen projektinhallintaan tarvitaan. Suodatuksen syinä voivat olla esimerkiksi halu vähentää muiden ryhmäläisten kuormitusta, epätietoisuus siitä, millainen tieto muille ryhmän jäsenille on tärkeää tai halu välttää kertomasta huonoja uutisia. (Ruuska 2007, 109.)

Projektiryhmän ja projektipäällikön välinen sekä projektiryhmän sisäinen vuorovaikutus on elintärkeää sekä projektin sisäiselle tiedotukselle että työviestinnälle (Ruuska 2007, 93–94).

Projektin sisäisen tiedotuksen sujumisen kannalta on lisäksi tärkeää suunnitella myös projektin asiakirjojen säilytystä ja arkistointia ajatuksella. Projektiryhmän jäsenten tulee tarvittaessa pystyä löytämään toistensa tuottamat asiakirjat nopeasti ja vaivattomasti. Jos käytössä ei ole järjestelmällistä ratkaisua, aikaa kuluu turhaan väärin versioiden käyttämiseen ja dokumenttien etsimiseen eri paikoista. (emt., 94.)

3.2.3 Ryhmätyöskentelytaidot

Projektityöskentelyssä on pitkälti kyse ryhmätyöstä ja etenkin yhteistyöstä projektiryhmän muiden jäsenten ja mahdollisesti myös tilaajan edustajien kanssa. Projektiryhmän jokaisen jäsenen ja projektipäällikön tulee ymmärtää hyvin paljon ryhmätyöskentelyn toimintamekanismeista ja siitä, miten suuri vaikutus sillä on projektin sujuvuuteen ja lopputuloksen onnistumiseen. Projektit, joissa on mukana useita kirjoittajia tuovat esiin useita ongelmia, joista pienin ei ainakaan ole se, miten eri osat saadaan yhteen oikealla tavalla, jotta lopputulos näyttää suunnitellulta tuotteelta suuronnettomuuden sijasta (Keller 1992).

Projektiryhmä on joukko ihmisiä, joiden välillä on suuri keskinäinen riippuvuus ja jotka suuntaavat kohti tavoitteen saavuttamista tai tehtävän täyttämistä (Parker 1994, 35).

Ryhmätyöskentely on siksi tarpeen, että projekteissa eteen tulevat ongelmat ovat yleensä niin monimutkaisia, ettei niitä pystytä ratkaisemaan yhden henkilön osaamisen tai tietämyksen avulla (Ruuska 2007, 150). Projektipäällikön on nautittava projektiryhmän varauksetonta luottamusta, jotta hän voi saada ryhmän toimimaan tehokkaalla tavalla asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi (Ruuska 2007, 143–144). Projektiryhmän ja projektipäällikön

suhteiden toimivuus on suoraan verrannollinen projektiryhmän kokoon. Jos projektiryhmän koko kasvaa yli kymmenen henkilön, ei projektipäälliköllä ole enää aikaa kaikille, jolloin pienryhmälle ominainen luonnollinen vuorovaikutus ei enää toteudu parhaalla mahdollisella tavalla. (Ruuska 2007, 94.)

Projektiryhmän muodostamisessa tulee pyrkiä ottamaan huomioon ryhmän jäsenten aiempi kokemus. Joillakin saattaa olla pitkä kokemus työskentelystä jonkun toisen kanssa työparina tai useampien kanssa ryhmänä. Näillä ulospäin näkymättömillä rakenteilla on vaikutusta projektin organisointiin, sillä niiden hyödyntäminen vaikuttaa merkittäväällä tavalla projektin toimivuuteen. Jos aiempaa ryhmädynamiikkaa hyödynnetään, projektiryhmänkin dynaamiset prosessit nopeutuvat ja projektiryhmä lähtee toimimaan nopeammin täydellä työteholla. (Ruuska 2007, 102.) Tulee kuitenkin muistaa, että aiemmat ryhmärakenteet voivat vaikuttaa ryhmädynamiikkaan myös negatiivisella tavalla.

Ryhmä käy kehityksensä kuluessa läpi useita eri vaiheita, jotka ovat edessä haluttiin sitä tai ei. Prosessin edetessä jäsenten välinen keskinäinen hyväksyntä ja luottamus lisääntyvät, ryhmän sisäinen viestintä muuttuu avoimemmaksi ja ryhmän toimintaa tehostuu vähitellen. Ryhmän kehitysprosessi vie kuitenkin oman aikansa, mikä tulee ottaa huomioon johtamisessa. Projektin alkaessa ryhmä tarvitsee vahvan ja määrätietoisen vetäjän, joka varmistaa, että kaikki toimivat yhteisten päämäärien hyväksi. Prosessin kuluessa ryhmän itseohjautuvuus lisääntyy eikä ryhmää saa enää ohjata liian keskitetysti, sillä muutoin ratkaisut ja päätökset koetaan yksipuolisesti sanelluiksi eikä niihin sitouduta. (Ruuska 2007, 152–153.)

Kuten luvussa 3.2.2 on kerrottu, viestinnän merkitys on olennaisen tärkeä projektin

onnistumiselle. Viestinnän merkitys korostuu myös ryhmätyöskentelyssä. Yksi kaikenlaisten ryhmien suurimmista haasteista onkin tehokkaan viestinnän kehittäminen (Smart ja Barnum 2000). Ryhmätyöskentelyssä viestinnän ongelmilla on taipumuksena korostua. On normaalia, että erimielisyyksiä on, mutta ne täytyy pystyä ratkaisemaan nopeasti, sillä projektissa ei ole aikaa odottaa, että aika hoitaisi asiat. Lisäksi on tavallista, että kanssakäymiseen liittyvien ongelmien tulkitaan johtuvan muista ihmisistä. (Ruuska 154–155.) Konfliktit projektiryhmän sisällä eivät ole merkki huonosti projektinhallinnasta, vaan ne ovat normaali osa projektitoimintaa (emt., 172). Dokumentointiprojekteissa yksi projektipäällikön suurimmista haasteista on nimenomaan konfliktien käsitteleminen niiden ilmaantuessa projektiryhmän sisällä. Vaikka konfliktilla voi olla myös positiivisia vaikutuksia, saattaa se myös romuttaa projektipäällikön pyrkimykset tavoitteiden saavuttamiseksi. Yleisin tapa reagoida konflikteihin on vältellä koko asiaa jättämällä negatiivinen vuorovaikutus ryhmän sisällä kokonaan huomiotta. (Leonard 1993.) Ongelma ei kuitenkaan tällä tavoin ratkea. Jotta konflikti saataisiin ratkaistua, tulee joko luoda konfliktia rajoittavia sääntöjä tai tehdä konfliktista kannustin kohti positiivista muutosta. Konfliktitilanteessa on tärkeää pyrkiä keskittämään ryhmän huomio yhteisiin tavoitteisiin ja yhteisen ongelman ratkaisemiseen. Kun ryhmällä on yhteisiä tavoitteita myös projektin lopputuloksella on vaikutusta kaikkiin joko positiivisella tai negatiivisella tavalla. Projektipäällikön tulee pystyä viestimään ryhmälle, että kaikkien työpanosta tarvitaan ja kaikkien tulee työskennellä yhdessä, jotta projektin tavoitteiden saavuttaminen on mahdollista. (emt.)

Dokumentointiprojektissa, jossa on mukana useita kirjoittajia, viestintäongelmat johtavat usein lopputuotteen ristiriitaisuuteen, epäjohdonmukaisuuteen, epäloogisuuteen ja useisiin muihin ongelmiin. Hyvien kirjoitustaitojen lisäksi tarvitaan viestintätaitoja, ammattimaista kypsyttä ja sosiaalisten realiteettien ymmärtämistä. Projektipäällikkö voi edistää

dokumentointiprojektiryhmän toimintaa pyrkimällä välttämään, minimoimaan ja ratkaisemaan prosessissa ilmeneviä ongelmia. Ryhmän jäsenet tulisi valita niin, että heidän yksilölliset taitonsa ja ryhmän rakenne ovat yhteensopivia, jos projektipäälliköllä on valtaa vaikuttaa ryhmän kokoonpanoon. On tärkeää varmistaa, että ryhmä ymmärtää lopputuotteena olevien dokumenttien tarkoituksen ja että jokainen ryhmän jäsen tietää oman roolinsa sekä koko ryhmän roolin projektin eri vaiheissa. Jos projektissa ilmenee ongelmia, tulee selvittää, johtuuko ongelma jostakin yksittäisestä henkilöstä, vai onko ryhmädynamiikassa jotain vialla. (Keller 1992.) Kokemukseni mukaan useissa tapauksissa ryhmän kokoonpanoon ei voida paljonkaan vaikuttaa, sillä ryhmän jäsenet saattavat paljolti määräytyä vallitsevan työtilanteen mukaan. Tällöin on pyrittävä edistämään ryhmän onnistunutta toimintaa kaikin mahdollisin keinoin. Kyselyssä vastaajia pyydetään kertomaan ryhmätyöskentelyn dokumentointiprojekteilla asettamista haasteista sekä siitä, miten oman työyhteisön sisällä on pyritty välttämään tai ratkaisemaan ryhmätyöskentelyn aiheuttamia ongelmia.

Ryhmätyöskentelyn sujumisen kannalta on tärkeää, että kullakin sen jäsenellä on määritelty vastuualue ja samalla valta tehdä ratkaisuja omaa asiantuntemustaan koskevilla kysymyksissä. Projektin tiukan aikataulun takia on tärkeää, että avoimiin kysymyksiin saadaan nopeasti ratkaisuja, jotta projektin ja töiden eteneminen voi jatkua. Projektin onnistuminen onkin pitkälle riippuvainen siitä, miten nopeasti ongelmat huomataan, eri ratkaisuvaihtoehdot kartoitetaan ja päätökset tehdään. (Ruuska 2007, 170–171.)

Dokumentointiprojekteissa vastuunjako vaihtelee ja vastuun suuruus on pitkälti riippuvainen kunkin teknisen viestijän kokemuksesta. Lisäksi projektiryhmiä johdetaan eri tavoin, jolloin teknisille viestijöille annettu päätösvalta vaihtelee projektikohtaisesti.

3.2.4 Muita projektinhallinnassa tarvittavia taitoja

Edellä kuvattujen projektinhallinnan kannalta tärkeiden taitojen lisäksi myös monet muut taidot ovat projektinhallinnassa hyödyksi. Nämä taidot ovat mukana kyselyssä ja tästä syystä kerron seuraavassa niistä tarkemmin, jotta tulee selväksi, mitä tarkoittavat dokumentoinnin ja dokumentoitavien tuotteiden tuntemus sekä delegointi- ja johtamistaidot.

Dokumentoinnin tuntemus

Dokumentointiprojekteissa toimivalle tekniselle viestijälle dokumentointi on tuttua, sillä onhan kyse nimenomaan dokumentoinnin ammattilaisesta. Sen sijaan ei ole mitenkään itsestään selvää, että projektipäällikkö tuntee dokumentoinnin hyvin. Projektipäällikölle on kuitenkin runsaasti etua siitä, että hän tuntee dokumentointiprosessin ja lisäksi ymmärtää, miksi tietyt työvaiheet ovat olennainen osa dokumentaation tuottamista. Projektipäällikön dokumentoinnin tuntemuksesta on huomattavaa etua myös tekniselle viestijälle, kuten seuraava esimerkki osoittaa:

Projektipäällikkömme ei ymmärtänyt teknistä viestintää, prosessejamme tai tarpeitamme eikä halunnut edes oppia niitä. Hän myönsi teknisen dokumentaation tarpeellisuuden – eivät tietokoneet ole kuitenkaan niin intuitiivisia. Hän ei ymmärtänyt oikolukua, teknisten asiantuntijoiden tai esimiesten kanssa pidettyjä katselmoiteja, käytettävyydestä tai tuotantoprosessia. Hänen mielestään kaikki haluamamme prosessit ja tarkistuspisteet olivat ajan ja rahan haaskausta. (Hoft 1995, 34, suomennos kirjoittajan.)

Yksi projektipäällikön tärkeimmistä ominaisuuksista on projektiryhmän jäsenten ammattitaidon ja osaamisen arvostaminen, eikä hän pysty tukemaan ryhmän jäseniä näiden työtehtävissä, ellei ymmärrä mitä he tekevät. Hoftin mukaan eri prosessien ymmärtäminen vaatii sitä, että projektipäällikkö ymmärtää, miten projektiryhmä tuottaa dokumentaatiota.

Tämä on välttämätöntä jo siitä syystä, että mahdolliset yhteistyökumppanit kysyvät projektiryhmän tilanteesta ja käytössä olevista prosesseista. (Hoft 1995, 35.)

Ihannetapauksessa dokumentointiprojektien projektipäälliköllä olisi omakohtaista kokemusta teknisenä viestijänä toimimisesta.

Dokumentoitavien tuotteiden tuntemus

Dokumentoitavien tuotteiden tuntemus on luonnollisesti tärkeää itse dokumentaation tuottamiselle, sillä on hyvin todennäköistä, että hyvää dokumentaatiota ei pysty tuottamaan tuntematta tuotetta. Tuotteiden tuntemuksen merkitys nimenomaan projektinhallinnalle on sitten toinen kysymys. Koko projektiryhmälle voisi toki olla hyötyä siitä, jos projektipäällikkö tuntisi dokumentoitavat tuotteet siinä määrin, että hän voisi opastaa muita projektiryhmän jäseniä tekemään työnsä mahdollisimman hyvin. Kokemukseni mukaan dokumentoitavien tuotteiden tuntemus on kuitenkin nimenomaan sitä tietoa, mitä tekniset viestijät saavat tilaajan asiantuntijoilta. Dokumentointiprojektissa projektipäällikölle onkin kokemukseni mukaan enemmän hyötyä dokumentoinnin kuin dokumentoitavan tuotteen tuntemuksesta. On myös muistettava, että yhtä lailla projektipäällikkö voi hyödyntää tilaajan asiantuntijoiden tietämystä silloin, kun hän tarvitsee tarkempaa tietoa dokumentoitavasta tuotteesta.

Delegointitaidot

Lähinnä projektipäällikölle on hyötyä hyvistä delegointitaidoista. Toisaalta delegointitaidot voidaan tulkita myös sellaiseksi taidoksi, joka kaikkien projektiin osallistuvien on hyvä hallita, sillä kokemukseni mukaan teknisen viestijän saattaa olla tarpeellista pystyä jakamaan

omia tehtäviään tarpeen tullen muille projektiryhmän jäsenille. Tästä sovitaan luonnollisesti projektipäällikön kanssa etukäteen.

Projektipäällikkö on vastuussa projektin päivittäisjohtamisesta ja hänen tulee saada projektiryhmä työskentelemään tehokkaasti eikä tehdä asioita itse. Hänen tehtävänä on delegoida toteutusvastuun tehtäviä edelleen projektiryhmän jäsenille ja eri vastuuhenkilöille. Delegointikyky on projektipäällikölle välttämätön taito, sillä hän ei itse tee, vaan teettää. (Ruuska 2007, 137, 142.) Vastuu onkin projektipäällikön tehtävistä ainut, jota ei voi delegoida (Augustine 2003, viii). Projektipäällikön työhön kuuluu jatkuvaa suunnittelua, toimeenpanoa ja valvontaa. Jos hän ei pysty delegoimaan riittävän hyvin, hänen päivänsä kuluvat johtamisen sijasta projektin toteutukseen liittyvien yksityiskohtien selvittämiseen ja suunnittelukokouksiin osallistumiseen. Projektipäällikön on osattava luottaa projektiryhmänsä asiantuntijoihin. Delegoiva johtamiskyky tarkoittaa, että projektipäällikkö osoittaa vastuualueet projektiryhmän jäsenille ja sitten antaa heidän itsenäisesti hoitaa heille annetut tehtävät. Projektiryhmän jäsenillekin on tärkeää, että heitä kohtaan osoitetaan tällä tavoin luottamusta, mikä motivoi työn ja tehtävien tekemiseen. Päteville asiantuntijoille ei tarvitse kertoa, miten työ tehdään, vaan riittää, kun määrittelee, mitä tulee tehdä ja mitkä työn reunaehdot ovat. (Ruuska 2007, 137.) Töiden delegoimisessa onkin lähinnä kysymys hyvän perustan luomisesta dokumentointiprojektin toimimiselle ja töiden tasaiselle jakautumiselle kaikkien projektiryhmän jäsenten kesken.

Johtamistaidot

Projektinhallinta on mitä suurimmassa määrin ihmisten johtamista. Kun arvioidaan projektin onnistumisen edellytyksiä, ihmisten johtaminen on yksi kaikkein tärkeimmistä. Jos

projektissa on ongelmia ihmisten johtamisen kanssa, projektin epäonnistuminen on hyvin todennäköistä. (Ruuska 2007, 31.)

Projektin ainutlaatuisuus ja jatkuva epävarmuuden tila asettavat projektin ohjaukselle ja sen johtamiselle erityisvaatimuksia. Projektissa tapahtuu jatkuvia muutoksia ja eteen tulee odottamattomia tilanteita, joihin myös johtamisessa tulee osata varautua. (Ruuska 2007, 29–30.) Koska projektityössä olosuhteet vaihtelevat ja muuttuvat nopeasti, myös johtamistilanteet vaihtelevat projektin vaiheen ja työskentelyintensiteetin mukaan.

Johtamistavat on valittava sopiviksi kutakin tilannetta silmällä pitäen, jotta ne edistävät projektin etenemistä ja tavoitteiden saavuttamista parhaalla mahdollisella tavalla. (emt., 130.)

Hyvän projektipäällikön tulee osallistua kehitysprosessiin heti projektin alusta lähtien ja työskennellä rinta rinnan ryhmän muiden jäsenten kanssa (Hackos 1994, 76).

Projektipäälliköltä odotetaan osallistuvaa johtamistyyliä, joka pohjautuu avoimeen viestintään ja tukee projektiryhmän luovuutta (Ruuska 2007, 131). Johtoasemassa olevan tulee osoittaa kiinnostuksensa projektin onnistumiselle olemalla mukana projektin eri käänneissä. Toimimalla tiiviissä yhteistyössä ryhmän jäsenten kanssa, projektipäällikkö pysyy jatkuvasti ajan tasalla ja on samalla tarvittaessa projektin jäsenten tavoitettavissa. (emt., 131.)

Kun projektipäällikkö on läsnä, hän viestii projektiryhmälle olevansa sitoutunut projektiin ja tavoitteisiin (emt., 157).

Seuraavassa luvussa käsittelemme tutkimuksen empiiristä osaa, eli teknisille viestijöille suunnattua kyselyä.

4 Kysely dokumentointiprojektien projektinhallinnasta

Tässä luvussa kerron tutkimukseni empiirisestä osasta eli teknisille viestijöille suunnatusta kyselystä sekä analysoin keräämääni aineistoa edellisissä luvuissa kuvatun teoreettisen viitekehyksen avulla. Tutkimuksessa olen hyödyntänyt laadullisen tutkimuksen menetelmää, joista kerron seuraavassa tarkemmin sekä lisäksi perustelen, miksi valitsin tutkimukseen laadullisen lähestymistavan.

4.1 Kyselytutkimus metodina

Tieteellisessä tutkimuksessa pyritään päättämään erilaisten vihjeiden ja johtolankojen perusteella jotakin sellaista, mitä tehdyistä havainnoista ei voi nähdä ilman syvällisempää tutkimusta tai ”asioiden taakse” menemistä (Alasuutari 1999, 77). Laadullinen tutkimus on yleisnimitys useille erilaisille tutkimusmenetelmille ja lähestymistavoille. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan jotakin tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan mielekäs tulkinta jostakin ilmiöstä. Laadullisen tutkimuksen kohteena on inhimillinen toiminta. (Vehkaperä 2002.)

Vaikka tutkimuksen aineiston keruu on tehty kyselylomakkeen avulla, tutkimus ei silti täytä lomaketutkimuksen kriteereitä. Syynä tähän on se, että lomaketutkimuksessa käytettävät kyselylomakkeet sisältävät ainoastaan suljettuja kysymyksiä, joiden vastausvaihtoehdot on ennalta määritelty (Alasuutari 1999, 84). Tässä tutkimuksessa käyttämäni kyselylomake sisältää sekä suljettuja että avoimia kysymyksiä, jotta saan tietooni mahdollisimman paljon yksilöllistä ja tarkkaa tietoa kyselyyn vastanneilta. Keräämääni aineistoa käsittelen ja analysoin laadullista lähestymistapaa hyödyntäen. Toisin sanoen en käytä tilastollisia

analyysimenetelmiä, kuten keskiarvoja tai korrelaatioita sen käsittelemiseen, kuten lomaketutkimuksessa käytetään. Sen sijaan pyrin tekemään aineistosta teoreettiseen viitekehukseen tukeutuen joko sitä tukevia tai siitä eroavia havaintoja enkä tee yleistyksiä pienen tutkimusotoksen perusteella.

Kyselyyn vastasi 10 teknistä viestijää ja lisäksi käsittelen samassa yhteydessä myös tekemäni pilottikyselyn vastaukset, joten kokonaisuudessaan tutkimusotos on kooltaan 13 vastaajaa. Tutkimusotos on siis melko pieni, joten tutkimuksen olisi voinut tehdä yhtä lailla haastattelujen avulla. Päädyin kuitenkin kyselytutkimukseen erityisesti siitä syystä, että kyselyyn saadut vastaukset ovat paremmin standardoitavissa, kun samaa asiaa kysytään kaikilta vastaajilta tarkalleen samalla tavalla (Hirsjärvi ym. 1997, 189). Vastauksia on tällöin helpompi vertailla keskenään. Lisäksi ajattelin asiaa myös kyselyn vastaajien kannalta, sillä kyselyyn on helppo vastata kesken työpäivän, kun taas haastatteluun osallistuminen vaatisi enemmän aikaa ja vaivaa sekä saattaisi haitata työntekoa.

Kyselytutkimukseen liittyy toki myös useita haittoja, joista ilmeisin lienee se, että vastaajat saattavat ymmärtää kysymykset eri tavoin, jolloin vastaukset eivät ole vertailukelpoisia (Hirsjärvi ym. 1997, 191). Tätä mahdollisuutta minimoidakseni tein edellä mainitun pilottikyselyn, jossa mahdolliset epäselvyydet kysymyksissä tai vastausvaihtoehdoissa olisivat voineet tulla esiin. Pilottikyselystä kerron lisää luvussa 4.2.1.

Yksi syy kyselyn valitsemiseen oli se, että käsiteltävä aihe ei ole tutkielmani puitteissa niin laaja, että haastattelujen tekeminen olisi ollut perusteltua. Hirsjärvi ym. mukaan haastatteluihin ei kannata ryhtyä tutkimusmielessä puolen tunnin haastattelujen takia, vaan tällöin voi yhtä lailla turvautua kyselytutkimukseen (1997, 202). Haastatteluissa on aina

vaarana, että haastateltavat antavat vastauksia, joita heidän odotetaan antavan (emt., 202). Täytyy silti muistaa, että kyselytutkimuksessakin vastaajat voivat antaa vastauksia, jotka eivät anna oikeaa kuvaa todellisuudesta. Kyselyn tuloksista ei voi mitenkään tietää, ovatko vastaajat suhtautuneet tutkimukseen vakavasti, jolloin vastaukset eivät välttämättä ole rehellisiä (emt., 191). Uskon silti kyselylomakkeeni tuottavan vastauksia, jotka ovat todenmukaisia, rehellisiä ja antavat luotettavan kuvan teknisten viestijöiden työstä ja dokumentointiprojektien projektinhallinnasta. Tekemäni kysely ei sisällä erityisen arkaluontoisia kysymyksiä ja kyselylomakkeessa on painotettu tutkimusten tulosten merkitystä teknisen viestinnän alan tutkimukselle, joten vastaajien harkintakykyyn on tässä mielessä voitava luottaa.

4.2 Kyselyn toteutus

Kysely toteutettiin www-lomakkeena, jotta siihen vastaaminen olisi mahdollisimman helppoa ja nopeaa. Tekniset viestijät tekevät työnsä pääsääntöisesti tietokoneen ääressä, jolloin kyselyyn vastaamisen pitäisi olla sujuvaa esimerkiksi työpäivän aikana. Kun kysely on tarjolla internetissä, on todennäköisempää, että kyselyyn vastataan, kun vastaajat säästyvät esimerkiksi kyselylomakkeen postittamiselta ja muulta vaivalta. Yksi www-lomakkeen eduista on lisäksi se, että kyselyn vastaukset ovat nopeasti tutkijan saatavilla.

4.2.1 Pilottikysely

Kyselyn toimivuuden testaamiseksi suoritin siis ensin pilottikyselyn kolmelle kollegalleni. He kaikki toimivat teknisinä viestijöinä saman palveluntarjoajayrityksen palveluksessa, mutta jokainen heistä tekee dokumentaatiota eri tilaajalle. Tarkoituksena olikin saada

mahdollisimman kattava edustus myös pilottikyselyyn, jotta kyselyn kysymykset toimisivat eri palveluntarjoajayritysten ja eri tilaajien kanssa työskentelevien teknisten viestijöiden tilanteissa. Pilottikysely tehtiin 16.–17.4.2008 eli pilottikyselyn vastaajilla oli vastausaikaa kaksi päivää. Pilottikyselyn tekemisestä oli sovittu kuitenkin etukäteen, joten lyhyellä vastausajalla ei tässä tapauksessa ollut merkitystä.

Pilottikyselystä saamani palautteen perusteella lisäsin kysymykseen 5, jossa kysytään vastaajan työpaikkaa, kolmanneksi vaihtoehdoksi *Sekä työnantajan että asiakkaan tiloissa*, sillä yksi vastaaja huomautti relevantisti, että tekniset viestijät saattavat työskennellä vaihtelevasti molempien yritysten tiloissa. En käsittele pilottikyselyn vastauksia tässä erikseen, kun kyseessä on niin pieni joukko, että vastaajien henkilöllisyys olisi helppo tunnistaa. Käsitellen pilottikyselyn vastaukset yhdessä varsinaisen kyselyn vastausten kanssa luvussa 5.

4.2.2 Kysely

Varsinainen kysely tehtiin 18.–25.4.2008 eli kyselyyn vastaamiseen annettiin aikaa viikko. Toimitin kyselyn yhteyshenkilölle dokumentointipalveluja tuottavaan palveluntarjoajayritykseen ja yhteyshenkilöt välittivät tiedon kyselystä eteenpäin yrityksensä työntekijöille. Tämän lisäksi toimitin itse kutsun kyselyyn vielä kahdessa muussa dokumentointialan palveluntarjoajayrityksessä työskenteleville henkilöille. Tarkoituksena oli lisätä osallistujamäärää, mutta samalla varmistaa, etteivät kyselyn tulokset jää yksipuolisiksi, vaan tulokset olisivat mahdollisimman kattavia useamman eri yrityksen tilanteista. Vastauksista on sen sijaan mahdotonta päätellä, missä yrityksissä vastaajat työskentelevät, ja siten kyselyn tulosten kattavuutta on mahdotonta arvioida.

Kyselyn kysymykset jaettiin viiteen eri osioon: taustatietoihin, projektinhallintaan, alihankintasuhteeseen, viestintään ja ryhmätyöskentelyyn liittyviin kysymyksiin. Kyselyssä olevien väliotsikoiden tarkoituksena oli auttaa vastaajaa orientoitumaan luvassa oleviin kysymyksiin. Otsikoinnin vaarana saattaa tulla se, että vastaukset jäävät rajallisiksi, jos vastaaja ymmärtää otsikot liian tarkentavina. Kysymykset pyrin kuitenkin muotoilemaan sellaisiksi, että vastaajalle tulee selkeä kuva siitä, mitä kysymyksillä pyritään selvittämään.

Taustatiedoissa (kysymykset 1–5) kartoitetaan vastaajan työkokemusta, opiskelutaustaa, työnimikettä sekä toimiiko hänen työpaikkanaan työnantajan, asiakkaan vai molempien tilat. Taustatietokysymysten tarkoituksena oli kartoittaa sellaisia asioita, joiden ajattelin vaikuttavan vastaajan suhtautumiseen projektinhallintaan liittyviin kysymyksiin.

Projektinhallintaosiossa (kysymykset 6–14) vastaajia pyydetään määrittelemään hyvä projektinhallinta sekä kertomaan, mikä dokumentointiprojekteissa ja projektinhallinnassa on haastavinta. Osiossa kysytään lisäksi teknisen viestijän roolista ja projektipäällikön roolista projektinhallinnassa sekä siitä, millä tavoin tekninen viestijä voi vaikuttaa dokumentointiprojektin onnistumiseen. Osiossa pyydetään vastaajaa myös kertomaan mielipiteensä viidestä projektinhallintaan liittyvästä väittämästä sekä asettamaan projektinhallinnassa tarvittavat taidot tärkeysjärjestykseen. Projektinhallintaa kartoittavan osion lopussa kysytään vielä, osallistuuko vastaaja dokumentointiprojektien suunnitteluun. Projektinhallintaa käsittelevän osion tarkoituksena on saada kattava kuva siitä, millaisena vastaaja näkee dokumentointiprojektien projektinhallinnan, miten hän pääsee mielestään vaikuttamaan siihen sekä millaiset asiat hän näkee projektinhallinnassa tärkeinä. Lisäksi osio selvittää, mitä taitoja vastaaja pitää projektinhallinnassa tärkeinä.

Alihankintasuhdetta koskevassa osiossa (kysymykset 15–17) vastaajaa pyydetään arvioimaan alihankintasuhteen vaikutuksia dokumentointiprojektien projektinhallintaan sekä vastaajan omaan työhön. Osiossa kysytään lisäksi, miten dokumentointiprojektin riippuvuus tilaajayrityksen tuoteprojektista vaikuttaa vastaajan työhön. Alihankintasuhdetta koskevan osion kysymysten tarkoituksena on selvittää, millä tavalla palveluntarjoaja-tilaaja-asetelma todellisuudessa vaikuttaa dokumentointiprojektien projektinhallintaan sekä vastaajien työhön.

Kyselyn viestintää käsittelevässä osiossa (kysymykset 18–19) vastaajaa pyydetään asettamaan erilaiset projektiviestinnän tavat tärkeysjärjestykseen. Lisäksi osiossa kysytään, esiintyykö tilaajayrityksen ja projektin välisessä viestinnässä. Viestintää koskevan osion tarkoituksena on kartoittaa, millaisin keinoin projektin sisällä viestitään sekä selvittää, miten tilaajan ja projektin välinen viestintä onnistuu.

Ryhmätyöskentelyä koskevassa osiossa (kysymykset 20–21) vastaajilta kysytään, millaisia haasteita ryhmätyöskentely asettaa dokumentointiprojektille sekä sitä, millä tavoin ryhmätyöskentelyn ongelmia on vastaajan omassa työyhteisössä pyritty välttämään tai ratkaisemaan. Tämän osion tarkoituksena on selvittää, ovatko vastaajat kokeneet dokumentointiprojekteihin läheisesti liittyvän ryhmätyöskentelyn ongelmallisena.

5 Kyselyn tulokset

Tässä luvussa käsittelen kyselytutkimuksen tuloksia edellisessä luvussa kuvatussa, kysymysten mukaisessa järjestyksessä. Kysymysten yhteydessä on lisäesimerkkeinä suoria otteita vastaajien vastauksista. Kyselyn vastaajiin viitataan lainausten yhteydessä koodeilla, jotka koostuvat V-kirjaimesta ja juoksevasta numeroinnista (esimerkiksi V9). Taulukoissa vastaajien kokonaismäärä ei useimmiten ole 13, sillä kaikki vastaajat ovat sisällyttäneet avointen kysymysten vastauksiinsa useita eri asioita ja näiden mainintojen määrä on merkitty vastaajamääräksi.

5.1 Kyselyn vastaajat

Kyselyn ensimmäisessä kysymyksessä tiedusteltiin teknisen viestinnän alan työkokemusta. Vastaajista neljällä on teknisen viestinnän työkokemusta 0–1 vuotta, viidellä 2–5 vuotta ja neljällä 6–10 vuotta. Tämä tilanne vastaa pitkälti esimerkiksi Suomen teknisten dokumentoijien (nykyisin Suomen teknisen viestinnän yhdistys) vuoden 2007 palkkakyselyn tuloksia, joiden mukaan 66 prosenttia vastaajista on ollut teknisen viestinnän alalla 2–9 vuotta (STD 2008). Työkokemuksen pituutta kysyttiin siksi, että työkokemuksen pituudella on varmasti merkitystä siihen, miten vastaaja suhtautuu projektinhallintaan ja niillä, joilla on pidempi kokemus, on luonnollisesti laajempi näkemys dokumentointiprojektien projektinhallinnasta.

Toisessa ja kolmannessa kysymyksessä kysyttiin, ovatko vastaajat opiskelleet kaupallisia aineita tai projektinhallintaa. Vastausvaihtoehtoina olivat molemmissa kysymyksissä kyllä tai ei. Lisäksi kolmannessa kysymyksessä oli jatkokysymys, jossa pyydettiin kertomaan, miten

laajasti vastaaja oli opiskellut projektinhallintaa. Vastaajista seitsemän ei ole opiskellut kaupallisia aineita tai projektinhallintaa ja kaksi on opiskellut vain kaupallisia aineita. Kolme vastaajista on opiskellut vain projektinhallintaa ja yksi vastaaja on opiskellut sekä kaupallisia aineita että projektinhallintaa. Projektinhallintaa opiskelleet tarkensivat, että projektinhallinnan opiskelu oli kuitenkin ollut vähäistä ja kyseessä oli jokaisen kohdalla ollut osa jotakin laajempaa kurssia tai koulutuskokonaisuutta. Vastauksista voi päätellä, että projektinhallinta ei teoreettisella tasolla ole niinkään tuttua, mutta käytännössä projektinhallinnan kanssa ollaan tekemisissä päivittäin. Oletuksena oli, että projektinhallinnan opiskelu vaikuttaa teknisten viestijöiden suhtautumiseen dokumentointiprojekteihin, mutta koska kaikkien vastanneiden opiskelu on ollut niin vähäistä, vastausten perusteella ei voi tehdä johtopäätöksiä siitä, miten projektinhallinnan tai kaupallisten aineiden opinnot vaikuttavat dokumentointiprojekteissa toimimiseen.

Vastaajien työnimikkeitä (kysymys 4) olivat *documentation specialist* (3 vastaajaa), *information designer* (2), *project manager* (1) ja *technical writer/tekninen kirjoittaja* (8). Työnimikkeiden kohdalla vastaajien yhteismääräksi tulee 14, sillä yksi vastaajista toimii projektipäällikön tehtävissä teknisen viestijän työn ohella ja hänet on tässä laskettu kuuluvaksi molempiin ryhmiin. Kyselyssä koko ryhmästä käytetään nimitystä tekninen viestijä, sillä jokainen kyselyn vastaaja toimii teknisen viestijän tehtävissä. Koska ainoastaan yksi kyselyn vastaajista toimii projektipäällikön tehtävissä, on mahdotonta vertailla teknisten viestijöiden ja projektipäälliköiden suhtautumista projektinhallintaan.

Kysymyksessä 5 kysyttiin vastaajan työpaikkaa. Vaihtoehtoina olivat *Työnantajan tiloissa*, *Asiakkaan tiloissa* tai *Sekä työnantajan tai asiakkaan tiloissa*. Vastaajista seitsemän työskentelee asiakkaan tiloissa ja kuusi työnantajan tiloissa. Se, työskenteleekö vastaaja

työnantajan vai asiakkaan tiloissa vaikuttanee siihen, millä tavoin vastaaja suhtautuu palveluntarjoajan ja tilaajan väliseen alihankintasuhteeseen sekä yritysten väliseen viestintään. Käsittelen asiaa tarkemmin kysymysten 15–17 yhteydessä luvussa 5.3 sekä kysymyksen 19 yhteydessä luvussa 5.4.

5.2 Projektinhallinta dokumentointiprojekteissa

Kysymyksessä 6 vastaajia pyydettiin määrittelemään hyvä projektinhallinta. Kysymys oli avoin, minkä vuoksi määritelmässä on runsaasti variaatiota, mutta pääsääntöisesti ne kattoivat tästä huolimatta paljolti samoja asioita. Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, millaisena kyselyn vastaajat näkevät projektinhallinnan sekä millaisia asioita he pitävät projektinhallinnassa tärkeinä. Vastauksia on käsitelty käymällä läpi vastaajien tarjoamat määritelmät, joista on poimittu esiin tutkimuksen kannalta tärkeimmät projektinhallintaan liittyvät asiat. Näitä on kuvattu Taulukossa 1, jossa vastaajien määrä tarkoittaa niitä, jotka ovat maininneet kyseisen asian määritelmässään.

Taulukko 1. Hyvään projektinhallintaan kuuluu	Vastaajaa
Toimiva viestintä ja tiedottaminen	8
Aikataulut ja niissä pysyminen	5
Selkeät työtavat, töiden delegointi ja roolien selkeys	5
Kokonaisuuden ja kokonaistilanteen hahmottaminen	4
Laadukas, tavoitteita vastaava lopputulos ja asiakastyytyväisyys	3
Ongelmien ennakointi	2
Ongelmien ratkaiseminen	1
Vaihteleviin tilanteisiin mukautuminen	1
Hyvä pohjatyö	1
Yhteiset pelisäännöt	1
Suunnitelmissa pysyminen ja suunnitelmien realistisuus	1
"Lankojen käsissä pitäminen"	1

Vastaukset kuvastavat hyvin tutkimuksen yhtä tavoitetta, joka oli lisätä teknisten viestijöiden tietoisuutta dokumentointiprojektien kokonaisuudesta ja neljä vastaajaa näkikin kokonaisuuden ymmärtämisen kuuluvan osaksi hyvää projektinhallintaa. Kuten teoriassa on kerrottu (ks. luku 3.2.2), myös vastaajat pitivät toimivaa viestintää hyvän projektinhallinnan kulmakivenä. Dokumentointiprojektien luonne selittää sen, miksi aikatauluja pidetään erityisenä tärkeinä, sillä tuoteprojektin aikataulut määräävät pitkälti sen tahdin, jossa dokumentointiprojekti etenee. Toimivalle projektinhallinnalle on tärkeää, että jokainen projektiryhmän jäsen tietää oman paikkansa ja tehtävänsä dokumentointiprojektissa. Tähän päästään toimivan viestinnän sekä hyvän delegoinnin avulla.

Yksi vastaajista päätyi lyhyeen ja ytimekkääseen vastaukseen:

Kaikki projektiin liittyvä, joka tukee tärkeimmän eli kirjoittajan työtä. (V6)

Tämä näkemys on minusta hyvin kattava ja kertoo paljon teknisen viestijän suhtautumisesta projektinhallintaan: se koetaan perustana ja pohjatyönä, jonka onnistuminen antaa oman työn tekemiselle hyvät edellytykset. Toinen vastaaja totesi seuraavaa:

Hyvää projektinhallintaa ei huomaakaan, huonon huomaavat kaikki. (V8)

Tämä lause kiteyttää hyvin koko tutkimuksen tarkoituksen: projektinhallinta on välttämätöntä dokumentointiprojektien onnistumiselle, mutta sen merkitystä ei välttämättä tule ajatelleeksi ennen kuin asiat eivät suju suunnitelmien mukaan.

Avoimessa kysymyksessä 7 vastaajia pyydettiin kertomaan, mikä dokumentointiprojekteissa on haastavinta (ks. Taulukko 2).

Taulukko 2. Dokumentointiprojekteissa on haastavinta	Vastaajaa
Aikataulujen pitäminen	10
Tiedon puute	4
Budjetin ja muiden resurssien hallinta	4
Epäselvyys projektin laajuudesta ja tilaajan odottamasta laadusta	4
Tiedonkeruu	3
Muutokset dokumentoitavassa tuotteessa	2
Ongelmat ohjelmistojen ja muiden työkalujen kanssa	2
Projektin nopeat vaihtelut	1
Suunnitelmien muuttuminen	1
Viestinnän onnistuminen	1
Projektinhallinnan puute	1
Dokumentointiprojektin irrallisuus tuoteprojektista	1

Vastauksista käy hyvin ilmi, millaisten haasteiden kanssa dokumentointiprojekteissa ollaan tekemisissä. Tuoteprojektin aikataulut muuttuvat ja dokumentointiprojektin aikataulut muuttuvat niiden mukaisesti. Samanaikaisesti ainakin osassa projekteista kärsitään puutteellisesta tiedonkulusta, mikä saattaa hyvinkin tarkoittaa sitä, että tieto aikataulumuutoksista tai tuotemuutoksista ei kulkeudu projektiryhmän jäsenille tarpeeksi nopeasti. Tuoteprojektissa voi varoittamatta tapahtua suuriakin muutoksia, joihin dokumentointiprojektin tulee mukautua. Jos tuoteprojekti ja dokumentointiprojekti olisivat integroituneet toisiinsa paremmin, muutoksia olisi mahdollista ennakoida (ks. esim. luku 2.3.2 ja 3.2.1). Kahden projektin integroiminen on kuitenkin hyvin epätodennäköistä, kun tuoteprojektia tehdään tilaajaorganisaatiossa ja dokumentointiprojektia palveluntarjoajaorganisaatiossa. Dokumentointiprojektien tekeminen tilaaja-palveluntarjoaja-asetelmassa tuo esiin useita niistä ongelmista, joita kahden yrityksen välisessä yhteistyössä voi esiintyä.

Dokumentointiprojektien haasteiden ohella on kiinnostavaa selvittää, mikä projektinhallinnassa on haastavinta. Tätä kysyttiin avoimessa kysymyksessä 8 (ks. Taulukko 3).

Taulukko 3. Projektinhallinnassa on haastavinta	Vastaajaa
Aikataulut ja niiden pitäminen	8
Projektin suunnittelu	3
Projektiasioiden kokonaisvaltainen tunteminen	1
Projektipäällikön merkitys	1
Johtamistaidot	1
Muutosten ennakointi	1
Ongelmien ratkaiseminen	1
Projektien ainutkertaisuus	1
Viestintä	1

Projektinhallinnassa on vastaajien mielestä haastavinta dokumentointiprojektien tapaan aikataulut ja niiden pitäminen. Projektin suunnittelun tärkeyden mainitsi kolme vastaajaa. Yksi vastaaja painotti projektiasioiden kokonaisvaltaisen tuntemisen tärkeyttä ja yksi vastaaja painotti nimenomaan osaavan projektipäällikön tärkeyttä (ks. luku 3). Muita mainittuja asioita olivat johtamistaidot, muutosten ennakointi ja yllättävien ongelmien ratkaiseminen, projektien ainutkertaisuus sekä viestintä.

Dokumentointiprojektien ominaispiirteenä on niiden riippuvuus tuoteprojektien aikatauluista ja niihin liittyvistä muutoksista. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna ei ole lainkaan yllättävää, että vastaajat näkevät nimenomaan aikataulut ja niiden pitämisen dokumentointiprojektien projektinhallinnan suurimpana haasteena. Vastaukset kertovat hyvin paljon dokumentointiprojektien luonteesta sekä niistä olosuhteista, joissa tekniset viestijät tekevät työtään. Heidän tulee olla jatkuvasti valmiita sopeutumaan yllättäviin muutoksiin. Kaikeksi

onneksi aikataulumuutokset ovat yleensä viivästyksiä, mutta joskus tapahtuu aikataulujen aikaistamistakin, joka vaatii projektiryhmältä suuria ponnisteluja.

Kysymyksessä 9 kysyttiin, mikä teknisen viestijän rooli on projektinhallinnassa. Kysymys oli avoin ja taulukossa 4 on listattu vastaajien antamia vastauksia.

Taulukko 4. Teknisen viestijän rooli projektinhallinnassa	Vastaajaa
Pitää projektipäällikkö ja muut projektiryhmän jäsenet ajan tasalla	8
Hoitaa annetut tehtävät	5
Pitää omalta osaltaan huolta aikataulusta ja budjetista	5
Osallistua projektin suunnitteluun	4
Hoitaa viestintä asiakkaan kanssa	1

Vastaajat näkevät teknisen viestijän roolin dokumentointiprojektin tukipilarina, jonka tehtävänä on osallistua projektin suunnitteluun ainakin arvioimalla omaa työmääräänsä. Teknisen viestijän tulee pitää tehokkaan viestinnän avulla projektipäällikkö ja muut projektiryhmän jäsenet ajan tasalla mahdollisten ongelmien ja muutosten suhteen (ks. esim. luku 3.2.2). Projektin kuluessa teknisen viestijän tulee hoitaa hänelle annetut tehtävät eli saada aikaan laadukkaita dokumentteja annetun aikataulun ja sovitun budjetin sisällä. Teknisen viestijän tulee myös osata arvioida, miten paljon pystyy tekemään annetun ajan puitteissa sekä pystyä kertomaan ajoissa, jos töitä on liikaa tai liian vähän. Kaksi vastaajista näkee teknisen viestijän roolin seuraavalla tavalla:

Tehdä parasta mahdollista laatua annetussa budjetissa ja aikataulussa. (V5)

Teknisen viestijän rooli on merkittävä, sillä asiansa osaava ja ryhmätyöhenkinen tekninen viestijä toimii projektin tukipilarina. (V11)

Vastauksista voidaan nähdä, että tekniset viestijät eivät halua turhaan korostaa omaa rooliaan ja tärkeyttään projektinhallinnassa tai projekteissa yleensä. Oma rooli nähdään yhtenä osana projektikokonaisuutta ja ymmärretään oman työn ja panoksen merkitys koko

dokumentointiprojektin onnistumiselle. Vastauksista voi päätellä, että tekniset viestijät arvostavat sitä, että heidän työnsä tarjotaan hyvä perusta, jonka avulla he pystyvät tekemään parhaansa. Vaikka työkokemusta olisi jo reilumminkin, omaa ammattitaitoa ei haluta liiemmästi korostaa, vaan tekniset viestijät näkevät itsensä ennen kaikkea ryhmäpelaajina projekteissa, joissa jokaisen työpanos on yhtä tärkeä. Palaan tähän tarkemmin luvussa 5.5 käsitellessäni ryhmätyöskentelyä.

Kysymys 10 oli avoin ja siinä kysyttiin, miten tekninen viestijä voi vaikuttaa dokumentointiprojektin onnistumiseen (ks. Taulukko 5).

Taulukko 5. Miten tekninen viestijä voi vaikuttaa dokumentointiprojektin onnistumiseen?	Vastaajaa
Hoitamalla annetut tehtävät	8
Pitämällä projektipäällikön ja projektiryhmän jäsenet ajan tasalla	8
Toimimalla yhteistyössä muiden kanssa	7
Antamalla palautetta	3
Pitämällä huolta aikataulusta ja budjetista	1

Vastauksista voidaan nähdä, että kyselyn vastaajien mielestä tekninen viestijä voi vaikuttaa dokumentointiprojektin onnistumiseen toimimalla aktiivisesti projektin jäsenenä. Tähän sisältyy niin töiden hoitaminen kunnialla loppuun, tiedottaminen sekä projektipäällikölle että muille projektiryhmän jäsenille kaikesta projektiin liittyvästä ja toimiminen yhteistyössä muiden kanssa. Eräs vastaajista kiteytti tarvittavan tiedon määrän seuraavasti:

Kaikki tieto on tarpeellista. (V8)

Vastaajat mainitsivat projektin kannalta tärkeäksi tiedoksi esimerkiksi projektiin liittyvät ongelmatilanteet ja riskit, työn etenemisen raportointi, negatiivinen ja positiivinen palaute, kehitysehdotukset sekä tietotaidon välittäminen. Lisäksi teknisen viestijän tulee pitää huolta projektin budjetista ja sovitusta aikataulusta. Yhden vastaajan mukaan yksi teknisen viestijän tärkeimmistä taidoista on se, että osaa sanoa, milloin jokin ei ole mahdollista. Vastauksista

voidaan päätellä, että teknisen viestijän tehtävänä on pyrkiä tekemään oman osuutensa projektista mahdollisimman hyvin. Oman ammattitaidon ja osaamisen hyödyntäminen projektin tavoitteiden saavuttamisessa nähdään tärkeimpänä panoksena, minkä tekninen viestijä pystyy projektille antamaan.

Vastaajia pyydettiin avoimessa kysymyksessä 11 kertomaan, mikä projektipäällikön rooli on projektinhallinnassa. Taulukossa 6 on kuvattu saatuja vastauksia.

Taulukko 6. Projektipäällikön rooli projektinhallinnassa	Vastaajaa
Projektiryhmän tukeminen	9
Projektin suunnittelu, aikataulutus ja resurssienhallinta	8
Vastuun kantaminen	8
Projektikokonaisuuden hallitseminen	8
Tiedottaminen ja viestintä	7
Delegointi	5

Kyselyn vastaajien mukaan projektipäällikön roolina dokumentointiprojekteissa on tukea projektiryhmää heidän töissään sekä suunnitella projektia ja aikatauluttaa se yhdessä tilaajan kanssa. Projektipäällikkö kantaa kokonaisvastuun projektin onnistumisesta. Käytännössä projektipäällikkö pitää projektin koossa kommunikoimalla sekä tilaajan että projektiryhmän kanssa, huolehtimalla aikatauluista ja ratkaisemalla eteen tulevia ongelmia. Projektipäällikön tehtävänä on lisäksi delegoida tehtävät ja pitää sekä tilaaja että projektiryhmän jäsenet tyytyväisinä. palveluntarjoajan ja tilaajan välisessä viestinnässä projektipäälliköllä on olennaisen tärkeä rooli, sillä vastaajien mukaan hän toimii rajapintana eri toimijoiden välillä. Tässä voidaan nähdä organisaatioiden välisiä eroja, sillä joissakin projekteissa tilaaja ja tekninen viestijä tekevät tiivistä yhteistyötä, kuten käy ilmi yhden vastaajan vastauksesta kysymykseen 10, jonka mukaan:

Tekninen viestijä on usein se, joka muistetaan projektista. (V11)

Toisissa projekteissa projektipäällikkö on tiiviisti yhteydessä tilaajaan, mikä tulee ilmi seuraavasta vastauksesta:

Olla rajapintana tiimin, asiakkaan ja muiden projektien kesken. (V3)

Projektipäällikön rooli ei siis suinkaan ole mikään vähäpätöinen, vaan vastaajan V3 kommentti vastaa hyvin luvussa 3.1 kuvattua projektipäällikön roolia projektin integraattorina, joka kytkee yhteen projektin vaiheet ja huolehtii siitä, että tilaaja ja eri sidosryhmät pysyvät ajan tasalla sekä varmistaa projektiryhmän hyvän toimimisen. Vastaukset tukevat teoriassa esitettyä käsitystä siitä, että projektipäällikön roolina on olla projektin kantava voima, joka tukee projektiryhmän jäseniä heidän työssään ja kantaa vastuun projektin onnistumisesta. Projektipäällikkö siis huolehtii projektin suunnittelemisesta, aikatauluttamisesta ja hallitsee projektikokonaisuuden siten, että projektiryhmän jäsenille tarjoutuu hyvät mahdollisuudet tehdä onnistunutta projektityötä ja saavuttaa projektille asetetut tavoitteet.

Kysymyksessä 12 vastaajia pyydettiin kertomaan mielipiteensä projektinhallintaan liittyvistä väittämistä. Väittämät ja vastausten jakautuminen on kuvattu Taulukossa 7. Taulukkoon 7 on merkitty lihavoituna eniten vastauksia saaneet vaihtoehdot kunkin väittämän kohdalta.

Taulukko 7.	täysin eri mieltä	osittain eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	osittain samaa mieltä	täysin samaa mieltä	en osaa sanoa
Projektinhallinta on tärkeää projektin onnistumiselle.				4	9	
Projektinhallinnalla on merkitystä omalle työlleni.		1		7	5	
Projektinhallinta on yksin projektipäällikön vastuulla.	2	7	2	2		
Projektinhallinta on kaikkien projektiin osallistuvien vastuulla.		1		8	4	
Epäonnistunut projektinhallinta johtaa aina projektin epäonnistumiseen.	1	8	1	2		1

Suurin osa vastaajista pitää projektinhallintaa tärkeänä projektin onnistumiselle. Kaikki

vastaajat ovat sitä mieltä, että projektinhallinnalla on merkitystä heidän omalle työlleen, tosin yksi vastaajista pitää projektinhallinnan merkitystä muita vähäisempänä. Kukaan vastaajista ei ollut täysin sitä mieltä, että projektinhallinta on yksin projektipäällikön vastuulla, mutta kaksi vastaajaa oli osittain samaa mieltä väittämän kanssa. Suurin osa vastaajista oli osittain eri mieltä väittämän kanssa. Mielenkiintoiseksi tämän tekee se, että kuitenkin 12 vastaajaa on osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että projektinhallinta on kaikkien projektiin osallistuvien vastuulla. Suurin osa vastaajista on sitä mieltä, että epäonnistunut projektinhallinta ei johda aina projektin epäonnistumiseen. Arvelen, että tämä perustuu vastaajien kokemuksiin siitä, että dokumentointiprojekteja on saatu kunnialla päätökseen siitä huolimatta, että projektinhallinnassa on ollut suuriakin ongelmia.

Vastaukset kysymykseen 12 todistavat useat teoriaosassa tarjotut näkemykset oikeaksi myös käytännössä – ainakin kyselyn vastaajien mukaan. Kuten luvuissa 3 ja 3.1 kerrottiin, projektinhallinta on tärkeää projektin onnistumisen kannalta ja projektinhallinnassa tarvitaan sekä projektipäällikön että muiden projektiryhmän panosta, jotta projektin tavoitteet pystytään saavuttamaan. Kyselyn vastaajat ovat sitä mieltä, että projektinhallinnalla on merkitystä heidän työlleen, mikä tukee sitä oletusta, että projektiryhmän jäsenet pystyvät sitoutumaan projektiin paremmin (ks. luku 3.2.4), kun kokevat projektinhallinnan olevan mielekästä ja tarpeellista heidän omalle työlleen.

Kysymyksessä 13 vastaajia pyydettiin asettamaan projektinhallinnassa tarvittavat taidot tärkeysjärjestykseen 1–8, joista 1=tärkein ja 8=vähiten tärkein. Taulukossa 8 on kuvattu vastausten jakautumista. Kullakin rivillä eniten vastauksia saanut vaihtoehto. Vastauksia on tulkittu laskemalla kolmen ensimmäisen sarakkeen vastausmäärät yhteen. Tämä on tehty siitä syystä, että pienen vastaajamäärän takia tulos olisi kattavampi. Kolmen eniten vastauksia

saaneen välille ei ole enää haettu keskinäistä järjestystä.

Taulukko 8. Projektinhallinnassa tarvittavat taidot	1	2	3	4	5	6	7	8
Resurssienhallinta (aikataulu, budjetti, henkilöstö)	4	3	1	2	2			1
Johtamistaidot		1	2	3	3	3	1	
Delegointitaidot	1		2	2	2	1	2	3
Dokumentoinnin tuntemus		1	3		3	2	3	1
Viestintätaidot	1	6	6					
Suunnittelukyky	5	3		2		3		
Dokumentoitavien tuotteiden tuntemus	1		2			1	4	5
Ryhmätyöskentelytaidot	3	3		3	1	1	1	1

Vastaukset ovat poikkeuksetta jakautuneet melko tasaisesti. Tästä huolimatta selkeästi tärkeimpinä projektinhallinnassa tarvittavina taitoina vastaajat pitivät resurssienhallintaa, suunnittelukykyä sekä viestintätaitoja. Eräs vastaaja oli jo projektinhallinnan haasteita kattavan kysymyksen 8 kohdalla pohtinut suunnittelun tärkeyttä:

Suunnittelun harteilla lepää koko projektin tulevaisuus. Vaikka olisi parhaat tekijät, niin heikosti [määriteltyä] ja/tai huonosti budjetoitua ei pysty pelastamaan. (V6)

Suunnittelukyvyyn lisäksi ryhmätyöskentelytaitoja pidettiin tärkeinä. Ainoastaan johtamistaidot ovat jääneet asteikon keskivaiheille ja huomionarvoista onkin, ettei kukaan vastaajista pitänyt niitä tärkeinä tai vähiten tärkeinä. Vähiten tärkeinä pidettiin dokumentoitavien tuotteiden tuntemusta, delegointitaitoja sekä dokumentoinnin tuntemusta. Kysymyksessä 13 oli lisäksi avoin tekstikenttä, johon saattoi lisätä jonkin listasta puuttuvan taidon. Useimmat vastaajat jättivät tilan tyhjäksi ja muutama vastaaja mainitsi, että kaikki taidot löytyivät jo annetulta listalta. Kaksi vastaajaa mainitsi vielä yhden taidon: ensimmäinen lisäsi asiakaspalvelutaidon ja toinen itsensä johtamisen, jotta jaksaa tehdä työtään.

Luvussa 3.2 käsiteltiin laajemmalti suunnittelukykyä, viestintätaitoja sekä ryhmätyöskentelytaitoja. Vastausten perusteella kaikki nämä projektinhallinnassa vaadittavat taidot ovat teknisten viestijöiden mielestä nimenomaan tärkeysjärjestyksen kärkipäässä. Resurssienhallintaa ei eksplisiittisesti ole teoriaosuudessa käsitelty, sillä se kuuluu integraalisena osana jo projektinhallinnan määritelmään, kuten voidaan päätellä myös kyselyn vastauksista, joiden mukaan resurssienhallinta on yksi tärkeimmistä projektinhallinnassa tarvittavista taidoista. On lisäksi mielenkiintoista huomata, että tärkeimmiksi taidoiksi nousivat nimenomaan ne taidot, jotka määrittelin tärkeimmiksi muille projektin osallistujille projektipäällikön ohella. Luvussa 3.2.4 käsiteltyjä muita projektinhallinnassa tarvittavia taitoja, kuten dokumentoinnin tuntemusta, delegointikykyä, dokumentoitavien tuotteiden tuntemusta ja johtamistaitoja kyselyn vastaajat arvottivat joko tärkeysjärjestyksen loppupäähän tai keskivaiheille. Voidaan siis todeta, että kyselyn vastaukset tukevat pitkälti teorian tarjoamaa käsitystä siitä, mitkä taidot nimenomaan dokumentointiprojektien projektinhallinnassa nähdään tärkeinä.

Kysymyksessä 14 kysyttiin, osallistuuko vastaaja dokumentointiprojektien suunnitteluun. Vastausvaihtoehtoina olivat kyllä tai ei. Lisäksi kysymyksessä oli jatkokysymys, johon toivottiin perustelua kumman tahansa vastausvaihtoehdon valinneelta. Vastaajista kuusi osallistuu suunnitteluun. Nämä vastaajat kertoivat suunnittelevansa lähinnä omaa työntekeään työmääriä arvioimalla tai avustamalla projektipäällikköä projektin aikataulun tai oman aikataulun suunnittelussa. Lisäksi vastaajista kaksi mainitsi osallistuvansa myös sisällön suunnitteluun. Seitsemään vastaajaa ei osallistu projektien suunnitteluun lainkaan. Syinä tähän vastaajat mainitsivat 1) vallitsevan työpaikkakulttuurin, 2) vastaajaa ei ole pyydetty suunnitteluun mukaan, 3) tilaaja suunnittelee aikataulut ja sisällön sekä 4) työ ei vaadi projektin suunnittelua. Kolme vastaajaa ei perustellut, miksi he eivät osallistu

projektien suunnitteluun. Vastauksien jakautumiseen voi osaltaan vaikuttaa se, että vastaajat ovat tulkinneet dokumentointiprojektien suunnittelun eri tavoin. Niistä seitsemästä, jotka vastasivat, etteivät osallistu, osa saattaa silti päästä vaikuttamaan projektissa ainakin oman työnsä suunnitteluun, mutta he saattavat pitää sitä niin luonnollisena osana omaa työtään, etteivät lue sitä varsinaiseksi dokumentointiprojektin suunnitteluksi. Asian perinpohjaiseksi selvittämiseksi olisi pitänyt kysyä vielä tarkentavia kysymyksiä.

Kuten aiemmin on kerrottu (ks. 3.2.1), ottamalla projektin suunnitteluun mukaan koko projektiryhmä saadaan luotettavampia työmääräarvioita sekä parempi projektiryhmän sitoutuminen projektiin. Lähes puolet kyselyn vastaajista osallistuu projektin suunnitteluun nimenomaan omaa työmääräänsä arvioimalla, joten tässä tapauksessa toteutuu ajatus projektiryhmän mukaan ottamisesta. Kyselyyn vastanneista kuitenkin hieman yli puolet ei pääse osallistumaan suunnitteluun, vaikka yksi vastaajista jopa eksplisiittisesti tätä toivoisikin. Uskoisin, että kyse on pohjimmiltaan melko vanhoillisesta työpaikkakulttuurista, jonka mukaan projektien suunnittelu ei kuulu teknisten viestijöiden tehtäviin, mutta heidän tulee siitä huolimatta sitoutua tehtyihin suunnitelmiin. Mielestäni kulttuuria olisi tässä mielessä syytä parantaa, sillä teknisillä viestijöillä on oman kokemuksensa kautta paljon annettavaa dokumentointiprojektien suunnittelulle ja he voisivat tuoda keskusteluun sellaisia näkökohtia, joita ei perinteisesti ehkä ole osattu ottaa huomioon.

5.3 Alihankintasuhteen vaikutukset dokumentointiprojekteihin

Avoimessa kysymyksessä 15 kysyttiin, millainen vaikutus alihankintasuhteella on dokumentointiprojektien projektinhallintaan. Kaikki vastaajat ovat sitä mieltä, että alihankintasuhte hankaloittaa dokumentointiprojektien projektinhallintaa tavalla tai toisella.

Vastaukset on listattu Taulukossa 9.

Taulukko 9. Alihankintasuhteen vaikutus dokumentointiprojektin projektinhallintaan	Vastaajaa
Ongelmat käytännön työssä	8
Riippuvuus tilaajasta	6
Tiedonkulun hankaluus	5
Lisätyön aiheutuminen	5
Ongelmat aikatauluissa ja budjetissa	5

Taulukosta 9 nähdään, että alihankintasuhde aiheuttaa ongelmia käytännön työssä.

Yleisimmin näitä ongelmia aiheuttavat tiedonkulun toimimattomuus tilaajan ja palveluntarjoajan välillä. Esimerkiksi tiedot aikataulun muutoksista eivät kulkeudu toiselle osapuolelle. Vastaajat tarkensivat, että yleensä on nimenomaan niin, että tieto ei kulje tilaajalta palveluntarjoajalle, joka tarvitsisi tietoa, jotta projekti voisi onnistua suunnitelmien mukaan. Alihankintasuhde luo tilaajan ja palveluntarjoajan välille riippuvuussuhteen, jossa palveluntarjoaja ei voi itsenäisesti päättää useimmista asioista, vaan kaikesta on neuvoteltava tarkasti tilaajan kanssa. Luonnollisesti tällaisella tilanteella on vaikutusta jokapäiväiseen työhön, jota on esimerkiksi aiheutuva lisätyö, kun projektin eri vaiheista tulee raportoida tarkasti. Yhden vastaajan mukaan alihankintasuhteesta seuraa liian tiukat aikataulut ja riittämätön budjetti, jotka varmasti tekevät työn tekemisestä hankalampaan (ks. luku 2.4.2).

Kysymyksessä 16 vastaajia pyydettiin kertomaan, millainen vaikutus alihankintasuhteella on heidän omaan työhönsä. 11 vastaajaa eli suurin osa kokee alihankintasuhteella olevan vaikutusta heidän työhönsä. Taulukossa 10 on listattu vastaajien mainitsemia vaikutuksia.

Taulukko 10. Alihankintasuhteen vaikutus omaan työhön	Vastaajaa
Työn haasteellisuus	6
Ei voi vaikuttaa päätöksiin tai suunnitteluun	5
Ongelmat tiedonkulussa	5
Yksinkertaisten asioiden mutkistuminen	3
Ei vaikutuksia	2

Lähes puolet vastaajista mainitsi alihankintasuhteen tekevät työstä haasteellisempaa ja osin hankalampaa. Vastaajat mainitsivat jälleen tiedonkulun takkuisuuden ja sen, että monet yksinkertaisetkin asiat muuttuvat monimutkaisiksi, mikä käytännössä tarkoittaa sitä, että työn määrä ja siihen kuluva aika moninkertaistuvat. Joitakin tehtäviä saatetaan jopa tehdä useaan kertaan, koska tiedonkulussa on ongelmia. Viisi vastaajaa näki osin ongelmallisena sen, että alihankintasuhteen takia he eivät pääse osallistumaan suunnitteluun kaikin osin eivätkä pysty vaikuttamaan tehtäviin päätöksiin. Kaksi vastaajista ei näe alihankintasuhteella olevan heidän työhönsä mitään vaikutusta tällä hetkellä. Näistä toinen vastaaja mainitsi hänelle olevan tärkeää lähinnä vakituinen työsuhde, oli se sitten palveluntarjoajan tai tilaajan työntekijänä. Näistä kahdesta vastaajasta toinen on töissä asiakkaan ja toinen työnantajan tiloissa.

Kysymysten 15 ja 16 kohdalla oli huomattavissa pientä eroa työnantajan ja asiakkaan tiloissa työskentelevien välillä. Asiakkaan tiloissa työskentelevät kokivat alihankintasuhteen vaikutuksen lähinnä haasteellisena ja mutkistavana seikkana, kun taas työnantajan tiloissa työskentelevät näkivät alihankintasuhteen vaikutukset hieman negatiivisempina. Kyselyssä olisi voinut olla tarpeen vielä jokin arvottava kysymys, jonka avulla ero asiakkaan ja työnantajan tiloissa työskentelevien välisessä suhtautumisessa olisi ollut selkeämmin havaittavissa. On myös mahdotonta lähteä arvioimaan, mistä tämä ero mahtaisi johtua, mutta arvelisin, että ainakin osasyynä on se, että asiakkaan tiloissa työskentelevät saattavat

suhtautua alihankintasuhteeseen paljon positiivisemmin, kun työskentelevät kuitenkin osana tilaajan työyhteisöä. Työntajan tiloissa työskentelevät ovat selvästi tilaajaorganisaation ulkopuolella, mistä katsottuna asetelma saattaa vaikuttaa negatiivisemmalta (ks. luku 2.1).

Kysymyksessä 17 kysyttiin, miten dokumentointiprojektin riippuvuus tilaajayrityksen tuoteprojektista vaikuttaa teknisen viestijän omaan työhön. Kyselyn perusteella siitä aiheutuu joitakin ongelmia. Taulukossa 11 on listattu vastaajien vastauksia dokumentointiprojektin riippuvuuden seurauksista.

Taulukko 11. Miten dokumentointiprojektin riippuvuus tilaajayrityksen tuoteprojektista vaikuttaa työhösi?	Vastaajaa
Riippuvuus tuoteprojektista ja sen aikataulusta	6
Tuotemuutosten aiheuttamat viivästykset	4
Epävarmuus jatkosta	2
Ongelmat tiedonhankinnassa	2
Ei vaikutuksia	1

Vastauksista voidaan nähdä, että suurimpia ongelmia aiheuttaa nimenomaan dokumentointiprojektin riippuvuus tuoteprojektin etenemisestä ja sen aikatauluista. Muutokset tuoteprojektissa sekä sen aikatauluissa vaikuttavat suoraan dokumentointiprojektin aikatauluihin ja sen etenemiseen. Muutokset tuoteprojektissa usein viivästyttävät dokumentointiprojekteja, mikä sitten aiheuttaa muiden projektien osalta muun muassa resursointi- ja aikataulutusergelmiä. Kysymyksen 7 kohdalla luvussa 5.2 yksi vastaaja oli maininnut irrallisuuden tuoteprojektista yhdeksi dokumentointiprojektien haasteista. Vaikka dokumentointiprojektia pyritään tekemään rinnakkain tuoteprojektin kanssa ja dokumentointiprojekti on riippuvainen tuoteprojektin etenemisestä, muuttuu työ hankalaksi, jos yhteistyö projektien välillä on puutteellinen. Kaksi vastaajista mainitsi lisäksi sen, että nykytrendi siirtää tuotanto muihin maihin aiheuttaa epävarmuutta omien töiden

jatkumiselle, sillä usein tuoteprojektien ohella on luontevaa siirtää myös dokumentointiprojektit niiden perässä (ks. luku 2).

Vastausten perusteella voidaan päätellä, että dokumentointiprojektin riippuvuus tuoteprojektista tuottaa teknisten viestijöiden työlle useita haasteita. Mutta kuten aiemmin on todettu (ks. luku 1.4), dokumentointiprojektin riippuvuus tuoteprojektin aikatauluista ja muista siihen liittyvistä muutoksista on yksi dokumentointiprojektille ominaisista piirteistä. Dokumentointiprojektit lähtevät kokemukseni mukaan liikkeelle siitä, että alussa sovittuun aikatauluun ja laajuuteen tulee väistämättä muutoksia projektin kuluessa. Tekniset viestijät ovat siis tottuneita dokumentointiprojektin riippuvuuteen tuoteprojektista ja osaavat jo lähtökohtaisesti suhtautua tilanteeseen oikealla tavalla projektin alusta pitäen.

5.4 Viestintä dokumentointiprojekteissa

Kysymyksessä 18 vastaajia pyydettiin asettamaan kahdeksan projektiviestinnän tapaa tärkeysjärjestykseen. Tarjotut vaihtoehdot ja vastausten jakautuminen näkyvät Taulukossa 12.

Taulukko 12. Projektiviestinnän tavat	1	2	3	4	5	6	7	8
Projektipalaverit	8	3	1					1
Henkilökohtaiset keskustelut projektipäällikön kanssa		3	3	3	1	1		2
Henkilökohtaiset keskustelut projektiryhmän muiden jäsenten kanssa	3	2	2	2	2	2		
Henkilökohtaiset sähköpostiviestit projektipäällikön kanssa		1	2	1	3	2	2	2
Henkilökohtaiset sähköpostiviestit projektiryhmän muiden jäsenten kanssa		1	2	3	3	2	2	
Sähköpostiviestit projektipäälliköltä koko projektiryhmälle	1		4	3	2	2	1	
Muu sähköinen tiedottaminen (esim. verkkosivut)	1			1	1	2	2	6
Projektidokumentaatio (esim. projektisuunnitelma, seurantaraportit)		4	1	1		1	5	1

Kuten taulukosta voidaan nähdä, eri projektiviestinnän tapojen merkitys vaihteli paljon vastaajien välillä. Ylivoimaisesti tärkeimpänä nähtiin kuitenkin projektipalaverit ja vähiten tärkeänä muu sähköinen tiedottaminen. Verkkosivuja tai muuta sisäistä, sähköistä viestintää ei nähtävästi teknisen viestinnän yrityksissä juurikaan hyödynnetä tai ainakaan kyselyn vastaajat eivät koe sitä tärkeäksi. Vastausten perusteella suurin osa viestinnästä tapahtuu joko sähköpostin välityksellä tai sitten henkilökohtaisissa tapaamisissa. Taulukosta 12 voidaan lisäksi nähdä, että henkilökohtaisia keskusteluja pidettiin pääsääntöisesti sähköpostiviestintää tärkeämpänä, lukuun ottamatta projektipäällikön yhteisesti koko projektiryhmälle lähettämiä sähköposteja. Tämä osoittaa mielestäni sen, että monet projektitoimintaa liittyvät asiat on paljon helpompi selvittää kasvotusten kuin sähköpostin välityksellä. Tämän perusteella voidaan päätellä, että sähköpostiviestintä ei ole korvannut perinteistä kasvokkain tapahtuvaa viestintää. Projektidokumentaation tärkeydessä oli suurta vaihtelua, sillä viisi vastaajaa ei pitänyt sitä juurikaan tärkeänä, kun taas neljä vastaajaa piti sitä miltei tärkeimpänä projektiviestinnän muotona.

Kysymykseen 18 liittyi vielä avoin kysymys, jossa vastaajia pyydettiin kertomaan, jos projekteissa on käytössä vielä jokin viestintätapa, jota annettujen vaihtoehtojen joukossa ei ollut. Neljä vastaajaa vastasi kysymykseen ja he mainitsivat vielä tilaajalta tulevat tiedotusviestit koko projektiryhmälle, kahvitauot sekä pikaviestimet.

Vastausten välisen suuren variaation perusteella voidaan päätellä, että projektien ja organisaatioiden välillä on paljon eroja projektiviestinnän tavoissa. Se, mikä toisen organisaation ja projektin kohdalla on tärkeimmäksi havaittu viestintätapa, saattaa toisen projektin kohdalla osoittautua hyvinkin vähäpätöiseksi viestintätavaksi. Lisäksi erityisesti projektipäällikön persoona ja työtavat vaikuttavat paljon siihen, millaiseksi projektin sisäinen

viestintä muotoutuu, koska hän pääsääntöisesti päättää ne viestintätavat, joiden avulla pitää projektiryhmän ajan tasalla. Projektiryhmän jäsenten välinen viestintä taas määräytyy jokaisen henkilökohtaisten mieltymysten mukaan. Käytännössä kyse on siis siitä, että toiset suosivat henkilökohtaisia keskusteluja muiden projektiryhmän jäsenten kanssa ja toiset taas mieluummin viestivät sähköpostin avulla. Vaikutusta on lisäksi myös vastaajan omilla kokemuksilla, sillä jokaisella teknisellä viestijällä on oma tapansa toimia ja tehdä töitä, jolloin eri viestintäkanavia hyödynnetään eri tavoin ja niiden tärkeys saattaa samankin projektin sisällä vaihdella paljon eri teknisten viestijöiden välillä.

Kysymyksessä 19 kysyttiin, esiintyykö tilaajayrityksen ja projektin välisessä viestinnässä ongelmia. Vastausvaihtoehtoina olivat kyllä tai ei. Kyllä-vaihtoehdon valinneille oli jatkokysymyksenä tarkentava kysymys, jossa vastaajia pyydettiin kertomaan, millaisia ongelmia viestinnässä on ollut. Vastaajista 10 kertoi, että tilaajan ja projektin välisessä viestinnässä on ollut ongelmia. Ongelmia on eritelty tarkemmin Taulukossa 13.

Taulukko 13. Tilaajayrityksen ja projektin väliset viestintäongelmat	Vastaajaa
Puutteellinen tiedonkulku	7
Kontaktihenkilöiden löytäminen vaikeaa	3
Epäselvät prosessit	2
Tilaajalla riittämätön käsitys teknisen viestijän työstä	2
Ristiriitaiset tavoitteet	2

Tämänkin kysymyksen vastausten kohdalla tuli selkeästi esiin se, että tiedonkulku on haasteellisimpia asioita palveluntarjoajan ja tilaajan välisessä toiminnassa. Tiedonkulun puutteellisuus aiheuttaa sen, ettei tieto tuoteprojektissa tapahtuvista muutoksista kulkeudu tekniselle viestijälle asti. Vastaajien mukaan syynä tähän on se, ettei tilaaja välttämättä koe tarpeelliseksi informoida asioista tai tiedon toimittaminen yksinkertaisesti unohtuu.

Ongelmana voi olla lisäksi oikeiden kontaktihenkilöiden löytäminen, sillä

kontaktihenkilöiden löytämisen hankaluuden maininneista kolmesta vastaajasta kaksi oli kokenut hankalaksi löytää tilaajaorganisaatiosta sellaista henkilöä, joka olisi osannut vastata heidän kysymyksiinsä. Lisäksi tilaajaorganisaatiossa ei usein osata opastaa teknistä viestijää yhteyteen sellaisen henkilön kanssa, joka kysymyksiin osaisi vastata. Kolmas vastaaja oli sitä mieltä, että myöskään tilaajan edustajien tieto ei kulkeudu palveluntarjoajaorganisaation sisällä niille, joille sen pitäisi kulkeutua.

Ongelmina koetaan lisäksi se, että tilaajalla ei ole realistista käsitystä teknisen viestijän työstä, jolloin tiedonkulun puutteellisuuskin saattaa osittain johtua siitä, että tilaaja ei ymmärrä tiedon olevan teknisen viestijän työn kannalta tärkeää. Tilaajalla on usein myös epärealistisia odotuksia erityisesti aikataulujen suhteen ja toiveiden oletetaan täyttyvän hetkessä. Eri tilaajan edustajilta tulevat toiveet saattavat lisäksi olla ristiriitaisia, jolloin teknisen viestijän voi olla vaikeaa tietää, kenen tavoitteiden mukaan hänen tulisi työssään edetä.

Niistä kolmesta vastaajasta, jotka kertoivat, ettei tilaajan ja projektin välisessä viestinnässä esiinny ongelmia, kaksi työskentelee työnantajan tiloissa ja yksi asiakkaan tiloissa. Tilaajan ja projektin välisessä viestinnässä ongelmia kokeneista kuusi työskentelee asiakkaan tiloissa ja neljä työnantajan tiloissa. Ennakkohypoteesini siitä, että asiakkaan tiloissa työskentelevät kokevat tilaajan ja projektin välisen viestinnän toimivampana, ei selvästikään pidä paikkaansa. Ilmiselvästi ongelmia esiintyy riippumatta siitä, toimiiko teknisen viestijän työpaikkana palveluntarjoajan vai tilaajan tilat. Puutteellisen viestinnän seurauksena työt viivästyvät ja töiden tekeminen hankaloituu, kuten aiemmin kerroin (ks. 3.2.2). Teoriassa voidaan kyllä sanoa, että tehokas viestintä on olennaisen tärkeää, jotta kaikki tarpeellinen tieto olisi saatavilla ajoissa, mutta kyselyn tulokset osoittavat, että käytännössä tiedonkulku ei

suju niin kuin sen pitäisi.

5.5 Ryhmätyöskentely dokumentointiprojekteissa

Kysymyksessä 20 vastaajia pyydettiin kertomaan, millaisia haasteita ryhmätyöskentely asettaa dokumentointiprojektille. Kyseessä oli avoin kysymys ja Taulukossa 14 on listattu annettuja vastauksia.

Taulukko 14. Ryhmätyöskentelyn haasteet dokumentointiprojektille	Vastaajaa
Tiedonvälitys	6
Riippuvuus muista projektiryhmän jäsenistä	6
Tuleminen toimeen muiden kanssa	6
Muiden huomioonottaminen	3
Tehtävien jako	2

Kuten taulukosta 14 voidaan nähdä, myös ryhmätyöskentelyn suurimpana haasteena on tiedon kulkeutuminen kaikille projektiryhmän jäsenille, sillä kuten yksi vastaajista mainitsikin, yksittäinen muutos vaikuttaa usein monen teknisen viestijän työhön, mutta asiaa ei aina tule ajatelleeksi. Koska projektia tehdään yhdessä projektiryhmän kanssa, jokaisen työpanos on tärkeä projektin onnistumiselle ja toteutumiselle. Tästä syystä jokaisen teknisen viestijän tehtävänä on sekä hoitaa omat tehtävänsä hyvin että antaa muille projektiryhmän jäsenille mahdollisuus samaan. Jos joku projektiryhmän jäsen ei hoida töitään kunnolla, muut saattavat joutua paikkailemaan asiaa (ks. esim. luku 3.1 ja 3.2.3).

Projektiryhmän toiminnalle ja ryhmässä toimimiselle on luonnollisesti tärkeää, että tulee toimeen muiden ryhmän jäsenten kanssa, jotta töitä pystytään tekemään. Yksi vastaajista totesi kuitenkin osuvasti seuraavaa:

Ei tarvitse tulla kaikkien kanssa toimeen henkilökohtaisella tasolla, mutta pitää pystyä

hoitamaan työt kaikkien ryhmän jäsenten kanssa. (V7)

Projektiryhmässä työskentelyssä on siis tärkeää kyetä tekemään yhteistyötä kaikkien projektiryhmän jäsenten kanssa, jotta kaikille yhteiset tavoitteet saadaan saavutettua.

Projektiryhmän toiminnalle on tärkeää myös kolmen vastaajan mainitsema työtehtävien tasainen jakautuminen, jotta kaikkien kuormitus olisi suurin piirtein samaa luokkaa. Monissa projekteissa saattaa kuitenkin käydä niin, että työt kasautuvat joillekin tietyille henkilöille, mutta näin ei pitäisi päästä tapahtumaan.

Ryhmätyöskentelyn haasteiden lisäksi oli mielestäni tärkeää selvittää, millä tavoin työyhteisössä puututaan ryhmätyöskentelyn haasteisiin. Kysymyksessä 21 vastaajia pyydettiin kertomaan, millä tavoin ryhmätyöskentelyn ongelmia on omassa työyhteisössä pyritty välttämään tai ratkaisemaan. Vastaajista 11 vastasi kysymykseen. Taulukossa 15 on listattu tähän kysymykseen annettuja vastauksia.

Taulukko 15. Millä tavalla ryhmätyöskentelyn ongelmia on pyritty välttämään tai ratkaisemaan?	Vastaajaa
Säännölliset palaverit ja tehokas viestintä	4
Tarkasti määritellyt prosessit ja vastualueet	3
Harkinta projektiryhmän jäsenten valinnassa	2
Töiden ulkopuolinen toiminta	1
Ei mitenkään	3

Ryhmätyöskentelyn toimimisen kannalta tärkeimpänä asiana pidettiin ryhmän sisäistä viestintää ja toimivaa tiedonkulkua, mitä pidetään yllä erityisesti säännöllisiä ja sopivan mittaisia projektipalavereja järjestämällä. Vastaajat mainitsivat lisäksi sen, että projektipalaverien muistiinpanojen tulisi olla kaikkien projektiryhmän jäsenten saatavilla, jos niihin on tarve palata myöhemmin. Projektiryhmän toiminnan kannalta tärkeänä pidettiin työtapojen ja -prosessien tarkkaa määrittelyä, jotta työkulut ovat kaikille ryhmän jäsenille

selvät. Lisäksi vastuualueet projektin sisällä on syytä jakaa selkeästi. Kaksi vastaajaa kertoi, että valittaessa projektiryhmän jäseniä on pyritty välttämään laittamasta joitakin tiettyjä henkilöitä samaan projektiin. Lisäksi toinen vastaaja totesi, että satunnaisesti henkilöitä on siirretty muihin projekteihin, kun yhteistyö muiden kanssa ei ole sujunut. Yksi vastaaja mainitsi myös töiden ulkopuolisen toiminnan, jolla yhteishenkeä pyritään ylläpitämään ja parantamaan. Kolme vastaajaa mainitsi, ettei ryhmätyöskentelyn ongelmia ole millään tavoin ratkaistu tai niitä ei ole pyritty välttämään mitenkään.

Kuten aiemmin on kerrottu (ks. 3.2.3) projektiryhmän perustava ominaisuus on sen jäsenten keskinäinen riippuvuus. Tämä tulee hyvin ilmi myös kyselyn vastauksista, sillä jokaisella ryhmän jäsenellä on oma tehtävänsä projektissa ja tehtävän täyttäminen on välttämätöntä projektin tavoitteiden saavuttamiselle. Myös projektiryhmän sisäinen viestintä on tärkeää, jotta yhteistyö saadaan onnistumaan ja pystytään toimimaan yhteisten päämäärien edistämiseksi. Vastauksista käy ilmi, että tarvittavan tiedon kulkeminen kaikille projektiryhmän jäsenille on haasteellista, mutta koska kaikki ymmärtävät sen tärkeyden ryhmän toiminnan kannalta, tekevät kaikki parhaansa viestinnän onnistumiseksi. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että työyhteisössä ongelmia osataan välttää ja ratkaista luvussa 3.2.3 mainittujen asioiden avulla. Tärkeimpänä asiana nähdään toimiva viestintä, joka sekä auttaa projektiryhmää toimimaan hyvin että auttaa välttämään siinä esiintyviä ongelmia. Toinen ryhmätyöskentelyn kannalta tärkeä seikka oli se, että jokainen ryhmän jäsen tietää oman tehtävänsä ja vastuualueet on jaettu selkeällä tavalla. Oman kokemukseni perusteella projektiryhmän jäseniä ei voida useimmiten valikoida, mutta kyselyn vastausten perusteella valintaa kuitenkin ainakin joissakin tapauksissa voidaan tehdä ryhmätyöskentelyn turvaamiseksi ja projektien onnistumiseksi.

Vastauksissa oli mielenkiintoista se, että peräti kolme vastaajaa kertoi, ettei ryhmätyöskentelyn ongelmiin ole millään tavoin työyhteisössä puututtu. Kuten luvussa 3.2.3 kerrottiin, yleisin tapa reagoida konflikteihin on vältellä koko asiaa. Näiden vastaajien vastaukset herättävätkin epäilyksen siitä, onko vastaajien työyhteisöissä toimittu nimenomaan tällä tavoin ongelmia välttelevästi, vai eikö muuten ole huomattu kiinnittää huomiota siihen, millä tavoin ryhmätyöskentely toimii. Minusta tämä on varsin hälyttävää, sillä sekä teoria että muiden vastaajien vastaukset puoltavat sitä, että ryhmätyöskentelyn sujumiseen pitää todellakin panostaa, jotta yhteistyö onnistuu ja projektit saadaan kunnialla päätökseen.

6 Päätelmät

Tutkielmani tarkoituksena oli selvittää, millaista dokumentointiprojektien projektinhallinta on palveluntarjoajan näkökulmasta, millaisia haasteita ulkoistaminen asettaa projektinhallinnalle teknisen viestijän näkökulmasta, millaisena tekniset viestijät näkevät oman roolinsa, millainen on projektipäällikön rooli ja mikä on viestinnän merkitys dokumentointiprojektien projektinhallinnassa.

Tutkimuksen menetelmäksi valittu kysely tuotti runsaasti analysoitavaa materiaalia, jota oli hieman hankalaa muokata esiteltävään muotoon. Kysely sisälsi paljon avoimia kysymyksiä, joiden tarkoitus oli antaa mahdollisimman paljon tietoa teknisten viestijöiden työstä.

Avoimien kysymysten kääntöpuolena oli kuitenkin niiden käsittelyn hankaluus ja vastausten keskinäisen vertailun monimutkaisuus. Lisäksi pieneksi jäänyt vastaajamäärä ei anna kovinkaan kattavaa kuvaa teknisten viestijöiden työstä laajemmalti. Kysely onnistui kuitenkin tuottamaan vastauksia juuri niihin kysymyksiin, jotka tässä tutkielmassa ovat kaikkein keskeisimpiä.

Kyselyn tulokset kertovat, että tilaaja-palveluntarjoaja-asetelma tekee dokumentointiprojektien parissa työskentelystä haasteellista ja mutkistaa monia asioita. Suurimpana haasteena on toimivan ja tehokkaan viestinnän puuttuminen tilaajan ja palveluntarjoajan väliltä, mistä seuraa se, ettei tieto tuoteprojektin aikatauluissa tai itse tuotteessa tapahtuvista muutoksista kulkeudu välittömästi dokumentointiprojektin parissa työskentelevien tietoon. Tämä tekee dokumentoinnista hankalampaa, kun dokumentointiprojekti on niin tiukasti riippuvainen tuoteprojektista ja sujuvalle dokumentoinnille olisi lähes välttämätöntä saada kaikki tarpeellinen tuoteprojektiin liittyvä

tieto viivytyksettä. Huono tiedonkulku altistaa myös useille muille ongelmille: alihankintasuhde luo tilaajalle ja palveluntarjoajalle rinnakkaisia rooleja, joiden vuoksi joitakin töitä saatetaan tehdä moneen kertaan, kun tieto ei kulkeudu tarpeeksi hyvin osapuolten välillä.

Tehokkaan viestinnän ja tiedonkulun toimivuus on perusedellytys kahden yrityksen välillä tapahtuvalle yhteistyölle. Tulokset osoittavat, että tilaajan ja palveluntarjoajan välisessä viestinnässä ja tiedottamisessa on paljon parannettavaa. On selvää, että sekä palveluntarjoajaa että tilaajaa olisi syytä kouluttaa tuntemaan paremmin toistensa prosessit, jotta osapuolet ymmärtäisivät, millä tavoin töitä tehdään. Nimenomaan palveluntarjoajan näkökulmasta katsottuna käy ilmi, että tilaajalle on hyvin usein epäselvää, miten tekniset viestijät tekevät työtään ja tällöin tilaaja ei välttämättä myöskään ymmärrä, miksi kaikki tuoteprojektiin liittyvä tieto on tärkeää teknisen viestijän työn kannalta.

Tekniset viestijät näkevät oman roolinsa dokumentointiprojektien projektinhallinnassa ryhmäpelaajina, jotka pyrkivät hyödyntämään omaa ammatillista osaamistaan ja työkokemustaan mahdollisimman paljon, jotta dokumentointiprojektille asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Tutkimuksessa ilmeni, että tekniset viestijät eivät ainoastaan yritä hoitaa heille määriteltyjä tehtäviä mahdollisimman hyvin annetun aikataulun ja budjetin puitteissa, vaan pyrkivät samalla tarjoamaan muille projektiryhmän jäsenille mahdollisimman hyvät puitteet töiden tekemiseen. Tekniset viestijät pitävät huolta siitä, että projektipäällikkö ja muut projektiryhmän jäsenet olisivat kaiken aikaa tietoisia työn etenemisestä ja erityisesti kaikista muutoksista, joita sekä tuote- että dokumentointiprojektiin on tulossa. Teknisen viestijän tulee hahmottaa projektikokonaisuus siten, että hän ymmärtää, millainen vaikutus pienelläkin muutoksella on muiden teknisten viestijöiden työhön. Kokonaisuuden

hahmottaminen onkin tärkeää, sillä dokumentointiprojekteissa toimiminen on ennen kaikkea ryhmätyötä, jossa muutkin projektiryhmän jäsenet tulee ottaa huomioon.

Ryhmätyöskentelytaitojen hallitseminen on siis olennaisen tärkeää projektissa toimimiselle.

Tekninen viestijä toimii projektin tukipilarina: hän kannattelee projektikokonaisuutta, mutta ei suinkaan pysty siihen yksin, sillä tukipilareita tarvitaan useita ennen kuin kokonaisuus pysyy koossa. Projektin koossa pysyminen edellyttää toimivaa viestintää, jotta jokainen projektiryhmän jäsen ymmärtää projektin senhetkisen kokonaisuuden.

Projektipäällikön roolin vastaajat näkevät ennen kaikkea projektin kantavana voimana ja henkilönä, jolla on kokonaisvastuu dokumentointiprojektin onnistumisesta. Projektipäällikön tulee kyetä pitämään kaikki osapuolet tyytyväisinä ja samalla huolehtia siitä, että projekti etenee suunnitelmien ja tavoitteiden mukaisesti. Teknisten viestijöiden näkökulmasta projektipäällikkö huolehtii dokumentointiprojektin suunnittelemisesta ja aikatauluttamisesta sekä pitää huolta siitä, että sovituista asioista pidetään kiinni. Projektipäällikön tehtävänä on hallita dokumentointiprojektin kokonaisuus ja luoda projektiryhmän jäsenille mahdollisimman hyvät puitteet projektityön tekemiselle. Projektipäällikkö pitää langat käsissään ja pitää huolta kaikista projektiin liittyvistä asioista siten, että tekniset viestijät voivat keskittyä tekemään heille määritellyt tehtävät kuten parhaiten kykenevät omaa osaamistaan hyödyntäen. Projektipäällikkö on yksi projektikokonaisuuden suurimmista tukipilareista, jota ilman tekniset viestijät eivät pysty kunnolla kannattelemaan dokumentointiprojektia. Vaikka kaikilla projektiryhmän jäsenillä tulee olla projektinhallintaan tarvittavia tietoja ja tutkielmassa on pyritty korostamaan teknisen viestijän merkitystä dokumentointiprojekteissa, on projektipäällikön rooli kaikesta huolimatta merkittävä.

Kyselyvastausten perusteella tehokas ja toimiva viestintä on dokumentointiprojektien onnistumisen ja projektiryhmän toiminnan perusedellytys. Projektin onnistumiselle on välttämätöntä, että kaikki projektiin osallistuvat ovat jatkuvasti ajan tasalla projektin tapahtumista ja erityisesti projektiryhmän muiden jäsenten tehtävistä.

Dokumentointiprojekteissa hyödynnetään projektiviestinnän tapoja hyvinkin vaihtelevasti riippuen organisaatiosta, projektista ja projektipäällikön työtavoista ja tottumuksista. Lisäksi teknisten viestijöiden välillä ilmeni yksilökohtaisia eroja siinä, mitkä projektiviestinnän tavat koetaan tehokkaimmiksi ja tärkeimmiksi. Yhteistä tutkimukseen osallistuneille oli kuitenkin se, että kaikki korostivat toimivan viestinnän ja esteettömän tiedonkulun merkitystä projektiryhmässä toimimiselle.

Tutkielmani osoittaa, että alihankintasuhde asettaa lähtökohtaisesti paljon haasteita dokumentointiprojektin onnistumiselle ja palveluntarjoajan palveluksessa olevat tekniset viestijät ovat päivittäisessä työssään tekemisissä näiden haasteiden kanssa. Koska tutkimusotos oli niin pieni, ei sen perusteella voida tehdä yleistäviä johtopäätöksiä. Tutkimus herättää kuitenkin kiinnostuksen tutkia teknisten viestijöiden työtä tilaaja-palveluntarjoaja-asetelmassa perinpohjaisemmin. Vaikuttaa siltä, että palveluntarjoajan ja tilaajan välinen viestintä ei kaikilta osin toimi niin tehokkaasti kuin dokumentointiprojektien onnistumisen kannalta olisi toivottavaa. Laajemman kartoituksen yhteydessä olisi suotavaa selvittää myös tilaajan näkökulmaa asetelman toiminnasta sekä ottaa selville, mistä syystä tiedotus ei tilaajan suunnalta palveluntarjoajalle suju niin hyvin kuin sen pitäisi sujua.

Dokumentointiprojektit saadaan kunnialla päätökseen jo vallitsevissa olosuhteissa, mutta teknisten viestijöiden näkökulmasta tilannetta voitaisiin vielä näkyvästi parantaa, mikä edellyttäisi molemmilta osapuolilta selkeämpiä prosesseja ja halua oppia.

Lähteet

- Abdallah, K., Haanpää, T., Hill, N., Ilveskallio, S., Orispää, K. ja Suojanen, T. 2005. Technical Documentation in Finland. Teoksessa J. Hennig ja M. Tjarks-Sobhani. (toim.) 2005. 77–89.
- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.
- Andrews, D. ja Andrews, D. 2004. Management Communication: a guide. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Augustine, N. 2003. *Alkusanat*. Teoksessa Forsberg, K ja H. Mooz, H. Cotterman. 2003. vii–xi.
- Barnes, M. 1990. The Fundamentals of Project Management. Teoksessa Reschke, H. & Schelle, H. (toim.) 1990. 3–11.
- Berkun, S. 2006. Projektinhallinnan taito. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Campbell, K. 1999. Collecting Information: Qualitative research methods for solving workplace problems. *Technical Communication* 46 (4), 532–545.
- Carliner, S. 2004. What Do We Manage? A survey of the management portfolios of large technical communication groups. *Technical Communication* 51 (1), 45–67. Viitattu 27.3.2008. URL: <http://www.allbusiness.com/human-resources/employee-development-leadership/764198-1.html>
- Choudhury, S. 1988. Project Management. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited.
- Coffman, B. 1997. Weak Signal Research. Part I: Introduction. Viitattu 20.4.2008. <http://www.mgtaylor.com/mgtaylor/jotm/winter97/wsrintro.htm>
- Forsberg, K., Mooz, H. ja H. Cotterman. 2003. Projektinhallinta. Malli kaupalliseen ja tekniseen menestykseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hackos, J. 1994. Managing Your Documentation Projects. New York: John Wiley & Sons.
- Heininen, K. 2003. Ulkoistaminen ja työntekijät. Alihankkijana asiakasyrityksessä. Pro gradu -tutkielma. Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos. Tampereen yliopisto.
- Hennig, J. ja Tjarks-Sobhani, M. 2005. Technical Communication – international. Today and in the future. Lübeck: Verlag Schmidt-Römhild.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. ja Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Tampere: Kirjayhtymä Oy.
- Hoft, N. 1995. International Technical Communication. How to export information about high technology. New York: John Wiley & Sons.

Keller, C. 1992. A Practical Approach for Managing Team Writing Projects. *Technical Communication* 39 (4), 694–701. Viitattu 30.3.2008. URL: <http://www.allbusiness.com/human-resources/employee-development-team-building/339377-1.html>

Kryder, L. 2002. They're Not Employees, They're People. *Technical Communication*. Viitattu 27.3.2008. URL: <http://www.allbusiness.com/human-resources/employee-development-leadership/231712-1.html>

Leonard, D. 1993. Understanding and Managing Conflict in a Technical Communication Department. *Technical Communication* 40 (1), 74–80. Viitattu 30.3.2008. URL: <http://www.allbusiness.com/human-resources/workforce-management-conflict-resolution/369139-1.html>

McFarlan, F. ja Nolan, R. How to Manage an IT Outsourcing Alliance. *MIT Sloan Management Review* 36 (2), 9-24.

Nuotio, V. 2003. Informaatioteknologian ulkoistaminen. Pro gradu -tutkielma. Kansantaloustieteen laitos. Tampereen yliopisto.

Pajarinen, M. 2001. Ulkoistaa vai ei - Outsourcing teollisuudessa. ETLA, Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. Taloustieto Oy, Helsinki 2001.

Parker, G. 1994. *Cross-functional Teams: working with allies, enemies, and other strangers*. San Francisco: JosseyBass Publishers.

Quinn, J. ja Hilmer, F. 1994. Strategic Outsourcing. *MIT Sloan Management Review* 35 (4), 43–55.

Reschke, H. & Schelle, H. (toim.) 1990. *Dimensions of Project Management*. Heidelberg: Springer-Verlag Berlin.

Russell, M. 2007. Project Management, A Valuable Skill. Viitattu 9.11.2008. URL: <http://www.klariti.com/project-management/Project-Management-Skill.shtml>

Ruuska, K. 1996. Project communication. *Proceedings of the IPMA '96 World Congress on Project Management*. 67–76.

Ruuska, K. 2007. *Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus*. Helsinki: Talentum.

Semlinger, K. 1993. Small firms and outsourcing as flexibility reservoirs of large firms. Grabher, G. (toim.) 1993. *The embedded firm. On the socioeconomics of industrial networks*. London: Routledge. 161–178.

Smart, K. ja Barnum, C. 2000. Communication in Cross-functional Teams: an introduction to this special issue. *Technical Communication* 47 (1), 19–21. Viitattu 30.3.2008. URL: <http://www.allbusiness.com/technology/469956-1.html>

STD (Suomen tekniset dokumentoijat ry.). 2008. *Palkkakyselyn tulokset*. Viitattu 23.4.2008.

<http://www.dokumentoijat.net/dokumentit/jasenet/20080129Presentation.ppt>. Materiaali ainoastaan yhdistyksen jäsenten saatavilla.

Stenlund, H. 1996. Projektijohtamisen perusteet. Helsinki: Edita.

Sääksjärvi, M. 1991. Outsourcing, tietohallinnan palvelujen ulkoistaminen. Argumentit puolesta ja vastaan. Helsingin kauppakorkeakoulu. Työpapereita F 288. Helsinki: Kvalaitos.

Tuominen, J. 2000. Kartoitus Nokia Networksin asiakasdokumentaatioprosesseista. Pro gradu -tutkielma. Kieli- ja käännöstieteiden laitos. Tampereen yliopisto.

Vahala, S. 2005 Asiantuntijayrityksen muutosprosessi. Pro gradu -tutkielma. Johtamistieteiden laitos. Tampereen yliopisto.

Vallittu, J. 2000. Alihankintaan ryhtyminen ja alihankitun ohjelman laadunvarmistus. Pro gradu -tutkielma. Tietojenkäsittelytieteiden laitos. Tampereen yliopisto. URL: http://www.cs.uta.fi/research/theses/masters/Vallittu_Juha.pdf

Vehkaperä, M. 2003. Laadullinen tutkimus. Luento Jyväskylän yliopistossa 1.10.2003. Luentokalvot. Viitattu 28.3.2008. URL: www.jyu.fi/economics/ecampus/documents/vehkapera_laadullinen_021003.ppt

Liite: Kyselylomake

Kysely teknisille viestijöille dokumentointiprojektien projektinhallinnasta

Teen pro gradu -tutkielmaani Tampereen yliopiston Kieli- ja käännöstieteiden laitokselle. Tutkimuksen aiheena on dokumentointiprojektien projektinhallinta palveluntarjoajan ja teknisten viestijöiden näkökulmasta. Tutkielmani tavoitteena on selvittää, millaista projektinhallinta on dokumentointiprojekteissa sekä kartoittaa alihankintasuhteen asettamia haasteita projektinhallinnalle. Lisäksi tarkoituksena on selvittää teknisten viestijöiden ja projektipäällikön roolia sekä viestinnän merkitystä projektinhallinnassa.

Valitsin tutkittavaksi tämän aiheen, sillä tekniset viestijät työskentelevät yhä enemmän palveluntarjoajayrityksissä, jolloin sujuva projektinhallinta on entistä tärkeämpää niin projektien onnistumiselle kuin yhteistyön jatkumiselle. Näen projektikokonaisuuksien ymmärtämisen tärkeänä osana teknisen viestijän ammattitaitoa ja uskon tutkimukseni auttavan teknisiä viestijöitä näkemään selvemmin oman osuutensa projektien onnistumisessa.

Toivon sinun vastaavan kyselyyn, jotta saan mahdollisimman kattavan kuvan teknisten viestijöiden näkökulmasta dokumentointiprojekteissa ja niiden projektinhallinnassa. Aihetta ei ole laajemmalti tutkittu ja jokainen saamani vastaus on siksikin tärkeä. Vastaamalla edistät teknisen viestinnän tutkimusta ja autat kehittämään alaa edelleen.

Tulokset käsitellään luottamuksellisesti ja nimettöminä. Vastauksia käytetään vain tutkimustarkoituksiin. Tavoitteena on saada tutkielma valmiiksi kevään 2008 aikana, jonka jälkeen se julkaistaan Tampereen yliopiston tutkielmatietokannassa.

Lisää sähköpostiosoitteesi lomakkeen lopussa olevaan kenttään, jos

- haluat, että ilmoitan tutkielman valmistumisesta ja lähetän linkin tutkielmaan
- voin ottaa sinuun yhteyttä kysyäkseni lisätietoa antamiisi vastauksiin liittyen

Kyselyssä on 21 kysymystä, joista osa on avoimia ja osa monivalintakysymyksiä. Vastaaminen kestää noin 20–40 minuuttia.

Vastausaikaa on 25.4.2008 saakka.

Sini Riihijärvi
Kieli- ja käännöstieteiden laitos
Tampereen yliopisto

sini.riihijarvi@uta.fi
040 5675 065

Taustatiedot

1. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt teknisen viestinnän alalla?

- 0–1
- 2–5
- 6–10
- 11–15

Yli 15

2. Oletko opiskellut kaupallisia aineita?

Kyllä
En

3. Oletko opiskellut projektinhallintaa?

Kyllä
En

3a. Jos vastasit kyllä, kuinka laajasti olet opiskellut?

4. Mikä on työnimikkeesi?

5. Missä työskentelet?

Työnantajan tiloissa
Asiakkaan tiloissa
Sekä työnantajan että asiakkaan tiloissa

Projektinhallinta

6. Määrittele, mikä on mielestäsi hyvää projektinhallintaa.

7. Mikä dokumentointiprojekteissa on haastavinta? Miksi?

8. Mikä projektinhallinnassa on haastavinta? Miksi?

9. Mikä on teknisen viestijän rooli projektinhallinnassa?

10. Millä tavoin tekninen viestijä voi vaikuttaa dokumentointiprojektin onnistumiseen?

11. Mikä on projektipäällikön rooli projektinhallinnassa?

12. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?

(1=täysin eri mieltä, 2=osittain eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=osittain samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä, eos=en osaa sanoa)

12a. Projektinhallinta on tärkeää projektin onnistumiselle.

12b. Projektinhallinnalla on merkitystä omalle työlleni.

12c. Projektinhallinta on yksin projektipäällikön vastuulla.

12d. Projektinhallinta on kaikkien projektiin osallistuvien vastuulla.

12e. Epäonnistunut projektinhallinta johtaa aina projektin epäonnistumiseen.

13. Aseta projektinhallinnassa tarvittavat taidot tärkeysjärjestykseen (1=tärkein, 8=vähiten tärkein).

13a. resurssienhallinta (aikataulu, budjetti, henkilöstö)

13b. johtamistaidot

13c. delegointitaidot

13d. dokumentoinnin tuntemus

13e. viestintätaidot

- 13f. suunnittelukyky
- 13g. dokumentoitavien tuotteiden tuntemus
- 13h. ryhmäyöskentelytaidot

13i. Puuttuuko listasta mielestäsi vielä jokin projektinhallinnassa tärkeä taito?

14. Osallistutko dokumentointiprojektien suunnitteluun?

- Kyllä
- En

14a. Jos kyllä, millä tavalla osallistut? / Jos et, miksi et osallistu?

Alihankintasuhde

15. Millainen vaikutus alihankintasuhteella on dokumentointiprojektien projektinhallintaan?

16. Millainen vaikutus alihankintasuhdeella on omaan työhösi?

17. Miten dokumentointiprojektin riippuvuus tilaajayrityksen tuoteprojektista vaikuttaa työhösi?

Viestintä

18. Aseta seuraavat projektiviestintätavat tärkeysjärjestykseen (1=tärkein, 8=vähiten tärkein).

- 18a. Projektipalaverit
- 18b. Henkilökohtaiset keskustelut projektiryhmän muiden jäsenten kanssa
- 18c. Henkilökohtaiset keskustelut projektipäällikön kanssa
- 18d. Henkilökohtaiset sähköpostiviestit projektipäällikön kanssa
- 18e. Henkilökohtaiset sähköpostiviestit projektiryhmän muiden projektiryhmän jäsenten kanssa
- 18f. Sähköpostiviestit projektipäälliköltä koko projektiryhmälle
- 18g. Muu sähköinen tiedottaminen (esim. verkkosivut)
- 18h. Projektidokumentaatio (esim. projektisuunnitelma, seurantaraportit)

18i. Puuttuuko listasta vielä jokin projekteissa käytetty viestintätapa?

19. Esiintyykö tilaajayrityksen ja projektin välisessä viestinnässä ongelmia?

- Kyllä
- Ei

19a. Jos kyllä, millaisia ongelmia?

Ryhmäyöskentely

20. Millaisia haasteita ryhmäyöskentely asettaa dokumentointiprojektille?

21. Millä tavalla ryhmätyöskentelyn ongelmia on omassa työyhteisössäsi pyritty välttämään tai ratkaisemaan?

Muita kommentteja, huomioita tai palautetta:

Sähköpostiosoitteesi (vapaaehtoinen):

Haluan tiedon tutkielman valmistumisesta ja linkin tutkielmaan
Minuun saa ottaa yhteyttä ja kysyä lisätietoa antamistani vastauksista

Kiitos vastauksistasi!

Sini Riihijärvi
Kieli- ja käännöstieteiden laitos
Tampereen yliopisto

sini.riihijarvi@uta.fi
040 5675 065

English Summary

Project management in documentation projects: the service provider's view

Introduction

Project management skills are needed today in all kinds of organizations as more and more projects are emerging. Technical communications is one of the fields where project management is needed. Project management requires several skills from the project manager, who is often the focus of the literature discussing project management. Also the other members of the project team are an essential part of well-managed and successful projects.

In this study, I concentrate on the project management of documentation projects. My main focus is on service providing companies offering documentation services and especially the technical communicators working in these companies. The objective of this study is to discover how technical communicators see project management in documentation projects, what kind of challenges subcontracting and outsourcing impose on project management in documentation projects in technical communicators' views. The study also clarifies the roles of technical communicator and project manager within documentation projects and touches upon the significance of communication in project management. Due to the limited scope of the study all the aspects of project management in documentation projects are not discussed. The study does, however, give some insight on how technical communicators see project management in documentation projects.

Theoretical background

The main concepts in this study are *project*, *documentation project* and *project management*. A project is a one-time work performance that has goals and objectives and which is steered

as an entity. The project framework has been defined beforehand in the project plan and project steering is based on evaluating the progress of the project with the help of the project plan. (Stenlund 1996, 18.) There are a number of people and a certain amount of resources reserved for the project on a temporary basis. The aim of both the project and the project team is to fulfill the goals and objectives set for the project within a defined budget and schedule.

A documentation project is a smaller project within a larger project, the product development project. During the documentation project customer documentation for the product in question is developed. Ideally, the two projects proceed side by side, but the schedule for the product development project usually defines the schedule for the documentation project as well. (Tuominen 2000, 7.) When the documentation is produced outside of the organization where the product is developed, the documentation project is fairly dependent on the schedule for product development project, as being unable to complete the customer documentation on time may mean the end for the cooperation. Documentation project's dependence on the product development project is the most significant difference between a conventional project and a documentation project.

Project management has been defined in numerous ways, but in this study it is understood as a responsibility which consists of tasks such as planning, decision making, executing, steering, coordinating, showing the way and leading people. Project management is needed to define the actions and goals needed to fulfill a certain task, as well as to organize a group of people to work in such a way that the objectives set for the project can be achieved and the project is thus completed. To put it simply, project management means the responsibility for getting both the project and those taking part in it to perform in the best manner possible

(Barnes 1990, 4).

Today more and more companies are outsourcing their functions and services, which means that the customer company buys the functions or services from a service providing company. The impact of outsourcing can still be seen within technical communications, since outsourcing has been a prevailing phenomenon in the field since the beginning of the 21st century when many large companies – especially in telecommunications – outsourced their documentation to service providing companies (Abdallah et. al. 2005). This setting was the starting point for this study, as the impact of outsourcing has not been widely studied in the field of technical communications. Also the effect of working in cooperation with the customer has considerable impact on how technical communicators work every day.

Documentation projects carried out in the setting with a customer company and a service providing company set many requirements for the project manager. The project manager needs to comply to many, often contradictory expectations (Hackos 1994, 77). These expectations include ones from supervisors from both the service providing company and the customer company, especially concerning managing the resources, schedule and the budget. The project team expects support and better tools and the customer has demands concerning the quality of the documentation.

This study defines several different skills that are needed in project management. The main interest is in skills that are needed also from other project team members in addition to the project manager. These are planning, communication and teamwork skills. This study also touches upon knowledge in documentation and the documented products, as well as delegation skills and leadership.

Material and methods

As the study on technical communicators in the field of project management is scarce, the matter is approached in this study in a way most suitable for finding out what technical communicators actually think: asking them. This was done by conducting a survey where 13 technical communicators were asked questions on project management, the roles of technical communicator and project manager, the impact of subcontracting on documentation projects and their own work, communication within the project, as well as with the customer, and teamwork in documentation projects. The empirical part was conducted as a survey to allow the informants to give honest and unbiased answers to questions on matters that have a great impact on their work.

To Conclude

The survey reveals that working in a service providing company and creating documentation for a customer company poses many challenges for documentation projects and technical communicators participating in them. The survey results reveal that technical communicators see the most difficulties within the communication between the customer and service provider. The documentation project does not get informed immediately about changes in the schedule for the product development project or changes in the actual product. As the documentation project is very dependent on the product development project, all the information should be available to the technical communicators as soon as possible, since all the changes have major impact on the documentation project and its schedule.

Technical communicators see themselves above all as team players, who are concerned about the success of the documentation project. They do their best to complete the tasks and

responsibilities defined for them while trying to give their best effort in enabling their colleagues to have the best possible circumstances to do their work. Technical communicators thrive to keep both the project manager and the rest of the project team constantly informed about everything related to the project be it changes in the product development project or the documentation itself. A technical communicator must be aware of the whole documentation project to understand how the smallest change has an impact on other technical communicators participating in the project.

Technical communicators see the project manager as the fulcrum of the project. The project manager has the main responsibility for the success of the documentation project. The project manager's responsibility is to keep all the parties content, take care of the planning and scheduling of the project, as well as keep track that the project is executed and followed through as planned. The project manager stays on top of the project at all times and creates the best possible settings for the technical communicators to work in.

Effective communication is important to all the technical communicators who participated in the survey. The study shows that different methods of project communication are utilized in different projects and organizations depending on the project and especially the habits of the project manager. Also the habits of the technical communicators have an effect on what they see as the most effective and important communication method. What all the technical communicators in the survey have in common, is that they all value effective communication as an important tool required to make the project team work.

This study shows that subcontracting poses many challenges to the success of documentation projects and technical communicators face these challenges every day. As the sampling for

the survey is small, no sweeping conclusions can be based on it. However, the study awakes an interest to study technical communicators' work in the customer-service provider setting more thoroughly. Based on this study the communication between the customer and the service provider is not as effective as it could be in order to complete documentation projects successfully. It would be interesting to find out also the customer's view on the setting and, among other things, why the communication from the customer to the service provider does not work as effectively as it should. Documentation projects are completed in the current circumstances, but in the technical communicator's view the situation could be significantly improved, which would, however, require clearer processes and willingness to learn from both parties. Increased visibility and further knowledge on the work methods of the other party might improve the situation.