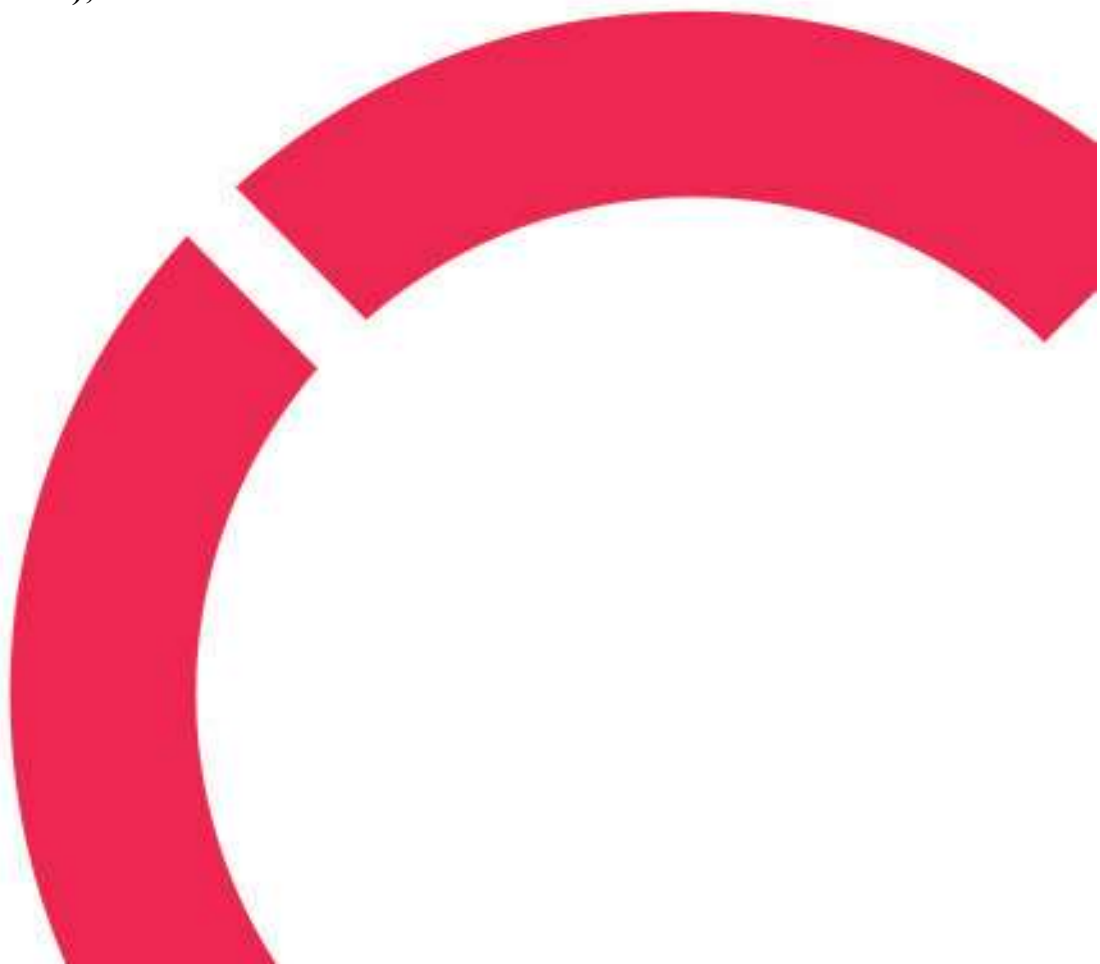


Mervi Sirén

**PROJEKTIJOHTAMINEN STRATEGIAN TOTEUTTAMISEN
VÄLINEENÄ**

Projektijohtamismalli Ilkka-Yhtymä Oyj:lle

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Tradenomi (ylempi AMK), Liiketoimintaosaaminen
Huhtikuu 2022**



| | | |
|---|--|--|
| Centria-ammattikorkeakoulu | Aika Huhtikuu 2022 | Tekijä/tekijät Mervi Sirén |
| Koulutus Liiketoimintaosaaminen | | <input type="checkbox"/> AMK <input checked="" type="checkbox"/> YAMK |
| Työn nimi PROJEKTIJOHTAMINEN STRATEGIAN TOTEUTTAMISEN VÄLINEENÄ Projektijohtamismalli Ilkka-Yhtymä Oyj:lle | | |
| Työn ohjaaja Katarina Broman | Sivumäärä 72+5 (liitteet salaisia) | |
| Työelämäohjaaja Sauli Harjamäki | | |
| <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää miten projektijohtamista voidaan hyödyntää strategian toteuttamisen välineenä sekä rakentaa sitä tukeva projektijohtamisen malli kohdeorganisaatiolle. Opinnäytetyössä oli kaksi tutkimusongelmaa: mikä oli kohdeorganisaation projektihallinnan tilanne sekä minkälaisia mahdollisia kehitystoimia tarvittaisiin, jotta projektijohtamisen keinoin voitaisiin tukea organisaation strategian toteutumista entistä paremmin?</p> <p>Työn teoreettinen viitekehys muodostui kahdesta osasta: projektihallinnasta sekä projektijohtamisesta strategian toteuttamisen välineenä. Kappaleessa projektihallinta, käytiin yleisesti läpi projektijohtamisen mallia, ketterää kehittämistä, projektien roolia muutoksessa sekä projektijohtamiseen liittyviä erilaisia rooleja. Kappaleessa projektijohtaminen strategian toteuttamisen välineenä paneuduttiin strategiaan, projektisalkunhallintaan sekä projektisalkkuprosessiin osana strategian jalkauttamista.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena, joka soveltui hyvin kehittämisehdotuksia ja -ideoita tuottavaan työhön. Tutkimuksen tuloksia kerättiin avoimilla haastatteluilla sekä osallistuvan havainnoinnin avulla.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella laadittiin projektijohtamismallille strategian toteuttamista tukevat kehittämisehdotukset. Lisäksi voitiin todeta, että strategisen projektisalkun käyttöönotto voisi hyvin todennäköisesti tukea kohdeorganisaation strategian toteutumista.</p> | | |
| Asiasanat projektinhallinta, projektisalkku, projektisalkun johtaminen, strategia, strateginen johtaminen | | |

ABSTRACT

| | | |
|--|---------------------------|---|
| Centria University of Applied Sciences | Date April 2022 | Author Mervi Sirén |
| Degree programme Business Competence | | |
| Name of thesis PROJECT MANAGEMENT AS A TOOL FOR STRATEGY IMPLEMENTATION Project management model for Ilkka-Yhtymä Oyj | | |
| Centria supervisor Katarina Broman | | Pages 72+5 (attachments secret) |
| Instructor representing commissioning institution or company Sauli Harjamäki | | |
| <p>The purpose of this master's thesis was to explore how project management can be exploit as a tool for implementing strategy and build the project management model which would support it to the target organization. There were two research problems on this thesis: what was the status of project management on the target organization and what kind of development measures would be needed, that project management could be better supported by implementation of the organization strategy.</p> <p>The theoretical framework was formed of two sections: project management and the project management as a tool for implementing strategy. In the section of project management was generally reviewed the project management model, agile development, the role of projects in changes and different roles related to project management. In the section of project management as a tool for implementing strategy, focused on strategy, project portfolio management and project portfolio process as part of the implementation of the strategy.</p> <p>This thesis was carried out as a case study, which was well suited for work that produced development suggestions and ideas. The research material was accumulated by open interviews and participative observation.</p> <p>According to the research results, development proposals were prepared for the project management model to support the implementation of the strategy. It can also be found that, introduction of a strategic project portfolio will most probably support the implementation of strategy in the target organization.</p> | | |
| Key words project management, project portfolio, project portfolio management, strategy, strategic management | | |

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS

| | |
|--|-----------|
| 1 JOHDANTO | 1 |
| 2 PROJEKTIOHTAMINEN STRATEGISENA TYÖKALUNA | 4 |
| 2.1 Projektihallinta..... | 5 |
| 2.1.1 Projektijohtamisen käsitteet ja standardit | 6 |
| 2.1.2 Projektijohtamisen malli | 9 |
| 2.1.3 Projekti muutoksen välineenä ja kokeilemalla kehittäminen | 13 |
| 2.1.4 Projektin elinkaari | 16 |
| 2.1.5 Projektitoiminnan organisointi, roolit ja vastuut | 19 |
| 2.2 Projektijohtaminen strategian toteuttamisen välineenä..... | 23 |
| 2.2.1 Strateginen johtaminen ja strategian toteuttaminen | 25 |
| 2.2.2 Projektiliiketoiminta osana organisaation liiketoimintaa | 30 |
| 2.2.3 Projektisalkku strategisena työkaluna ja ohjelmajohtaminen | 34 |
| 2.2.4 Projektisalkun priorisointi ja kokonaistarkastelu | 39 |
| 2.2.5 Projektisalkunhallinnan kehittäminen..... | 43 |
| 3 KEHITTÄMISTYÖNKUVAUS | 46 |
| 3.1 Kohdeorganisaation esittely ja opinnäytetyön tausta..... | 46 |
| 3.2 Tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset..... | 49 |
| 3.3 Tutkimusmenetelmä | 50 |
| 3.4 Kehittämistyön toteutus..... | 51 |
| 3.5 Projektijohtamismallin kuvaus..... | 53 |
| 4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA | 55 |
| 4.1 Keskeiset johtopäätökset | 55 |
| 4.2 Keskeiset ehdotukset kehittämistoimenpiteiksi..... | 59 |
| 4.3 Luotettavuuden arviointi..... | 63 |
| 4.4 Jatkotutkimusaiheet..... | 64 |
| 4.5 Lopuksi..... | 65 |
| LÄHTEET | 66 |
| LIITTEET | |
| KUVAT | |
| KUVA 1. Tyypillinen projektin elinkaari | 17 |
| KUVA 2. Strategisen toiminnan tasot | 27 |
| KUVA 3. Projektiliiketoiminnan menestystekijät ja niiden yhteys yksittäisen projektin hallintaan | 33 |
| KUVA 4. Ilkka-Yhtymä Oyj organisaatio | 46 |
| KUVA 5. Opinnäytetyön prosessin vaiheet | 52 |
| KUVA 6. Keskeiset kehittämistoimet kohdeorganisaatiolle | 60 |

1 JOHDANTO

Mikä merkitys laadukkaalla projektihallinnalla on organisaation toimintaan? Voidaanko hyvällä projektin hallinnalla edesauttaa organisaation strategian ja tavoitteiden toteutumista? Projektien merkitys strategisen johtamisen keskeisenä välineenä on entistä tärkeämpi. Projektit eivät enää ole tai ne eivät ainakaan saisi olla, ainoastaan yksittäisten teknisten ongelman ratkaisemisen keinoja. Muutoksesta on tullut pysyvä osa työelämää ja sen vaikutus organisaatioihin on ollut valtaisa. Lisääntyneet tehokkuus- ja kustannussäästövaatimukset tekevät johtamisesta koko ajan entistä vaativampaa. Organisaatioiden on panostettava sidosryhmien väliseen koordinointiin, tiedonkulkuun, kommunikointiin sekä valvontaan. Oikealla tavalla käytettynä projektijohtaminen on mitä sopivin työtap nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa. (Pelin 2011, 11-18.) Projektien avulla organisaatiot toimeenpaneuvat strategiaa ja toteuttavat kehittämistä. Kun projektitoiminta on kiinteä osa organisaation strategista ohjausta ja johtamisjärjestelmää, se kykenee tuottamaan organisaatiolle merkittävää lisäarvoa. Hyvin organisoitu projektinhallinta tuo reagointinopeutta sekä ketteryyttä organisaation tekemiseen. (Kause 2015.)

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Ilkka-Yhtymä Oyj. Ilkka-Yhtymä on mediakonserni, jonka muodostavat emoyhtiö Ilkka-Yhtymä Oyj, painotoimintayhtiö I-print Oy, kustannusyhtiö I-Mediat Oy ja ohjelmistoyritys Liana Technologies Oy. Opinnäytetyön teoriaosassa käsitellään projektihallintaa sekä strategista johtamista. Teoriassa paneudutaan erityisesti projektisalkun hallintaan yhtenä strategisen johtamisen työvälineenä sekä arvioidaan sitä miten laadukkaalla projektihallinnalla voidaan tuoda lisäarvoa strategian toteuttamiseen.

Arto, Martinsuo & Kujalan (2016) mukaan projektiliiketoiminnalla on kaksi toisistaan eroavaa merkitystä:

- ratkaisujen toimittaminen asiakkaalle tai
- oman liiketoiminnan ratkaisujen kehittäminen.

Ratkaisujen toimittaminen asiakkaalle voi olla esim. toimitusprojekti uuden tuotteen suunnittelusta. Tällaisten toimitusprojektien tarkoituksena on tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Lisäarvo syntyy toteutetun asiakaskohtaisen ratkaisun kautta, mutta siitä koituu arvoa myös toimittavalle yritykselle, koska asiakas on valmis maksamaan ratkaisusta. Projektiliiketoiminnalla voidaan tarkoittaa myös organisaation oman liiketoiminnan kehittämistä.

Tällöin projektit ovat luonteeltaan kehittämisen välineitä, joilla luodaan välillistä arvoa liiketoiminnalle ja asiakkaalle uudistumisen tai toiminnan tehostumisen kautta. (Artto ym. 2011, 18–19.) Ilkka-Yhtymän projektitoiminnassa kyse on nimenomaan kehittämisen välineestä, oman liiketoiminnan kehittämisestä, sen laadukkaasta johtamisesta sekä tehokkaasta toteuttamisesta. Luvussa 2.2.2 projektiliiketoiminta osana organisaation liiketoimintaa, käydään lyhyesti läpi, miten projektijohtamisella voidaan tuoda lisäarvoa Artton ym. (2011) mainitsemiin toimitusprojekteihin, jossa organisaatio keskittyy tekemään sen visioon soveltuvia projekteja ja priorisoi näitä projekteja strategisten tavoitteidensa mukaisesti. Opinnäytetyön teoriaosassa käydään läpi nämä molemmat merkitykset, mutta valtaosassa teoriaosuudessa keskitytään kuitenkin nimenomaan organisaation oman liiketoiminnan kehittämiseen projektijohtamisen keinoin.

Hyvä projektinhallinta on keskeinen tekijä projektisalkun laadukkaalle johtamiselle. Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää kohdeorganisaation projektijohtamista ja luoda sille strategista johtamista tukeva projektijohtamisen malli sekä sopia siihen liittyvistä toimintatavoista, jotka mahdollistaisivat myös strategisen projektisalkun johtamisen jatkossa. Työn tavoitteena on myös selvittää millaisella projektisalkunhallinnan prosessilla organisaation strategian toteuttamista voitaisiin jatkossa tukea sekä tehdä vaadittavista toimenpiteistä kehitysehdotukset. Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmat ovat siis seuraavat: Mikä on kohdeorganisaation projektihallinnan nykytilanne sekä minkälaisia mahdollisia kehitystoimia tarvitaan, jotta projektijohtamisen keinoin voitaisiin tukea organisaation strategian toteutumista entistä paremmin? Työn tutkimusaineisto on kerätty osallistavalla aineistonkeruumenetelmällä eli havainnoinnalla sekä yhtenä tutkimusmenetelmänä on käytetty myös keskusteluja kohdeorganisaation johdon kanssa.

Maailma ympärillämme muuttuu jatkuvasti kiihtyvällä nopeudella. Jatkuva muutos hankaloittaa elämää, häiritsee keskittymistä ja hidastaa toimintaa. Organisaatioiden on kyettävä mukautumaan nopeasti muuttuviin olosuhteisiin. Nykypäivän liiketoiminnassa projektijohtamisen merkitys onkin kasvanut merkittävästi. Lisääntyneestä projektitoiminnasta ja projektien johtamisesta on muodostunut organisaatioille tärkeä kilpailukyky tehokkaan toiminnan perustaksi. Mm. teknologian kehittyminen ja digitalisaatio ovat viime vuosina olleet vaikuttamassa jokaisen organisaation toimintaympäristöihin ja tulevaisuuden valintoihin. Jatkuvasti kiihtyvä muutostahti edellyttää organisaatioilta aiempaa enemmän asiakaslähtöisyyttä, verkostoitumista, nopeaa reagointikykyä, muutososaamista sekä henkilöstöltä motivaatiota ja kyvykkyyttä kehittää uudenlaisia strategisia liiketoimintamalleja, tuotteita sekä palveluita.

Erityisesti teknologian nopea kehitys haastaa organisaatioita pysymään mukana muutoksessa sekä hyödyntämään sitä tarkoituksenmukaisesti. Usein tämä kuitenkin edellyttää mm. uusien teknologioiden tarjoamien mahdollisuuksien priorisointia ja muutoksista onkin tullut organisaatiolle ja sen johtamiselle samanaikaisesti sekä haaste, että mahdollisuus. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2015, 12–14.) Projektihallinta ja projektijohtaminen strategian toteuttajana on yksi konkreettinen tapa vastata tähän haasteeseen (Kause 2015).

2 PROJEKTIOHTAMINEN STRATEGISENA TYÖKALUNA

Jokaiseen organisaatioon liittyy tarve yhtenäiseen toimintaan. Tarvitaan sovittuja mekanismeja hoitamaan organisaation yhtenäistä toimintaa. Suuremmissa organisaatioissa strategisen johtamisen kokonaisuus on usein tällainen mekanismi. Strateginen johtaminen toimii myös organisaation kokonaisuuden ja sen toiminnan osien suuntaajana. (Näsi & Aunola 2002, 149.) Projektien johtaminen strategisesti projektisalkkuina edellyttää organisaatiossa riittävän laadukasta projektihallintaa, jotta projekteille asetetut tavoitteet saavutetaan. Projektisalkunhallinnan tehtävänä on varmistaa, että projektien tavoitteet ovat organisaation näkökulmasta oikeita ja, että niiden saavuttaminen on kannattavaa vaadittuihin panostuksiin nähden. (Lehtonen, Lindblom, Korpinen & Simonen 2006, 22.) Projektiajattelu on vaikuttanut paljon nykyorganisaatioiden toimintaan. Projektien avulla voidaan muuttaa työyhteisöjen monitahoinen toiminta mitattavaksi, myytäväksi ja ostettavaksi. Projektien avulla organisaatiot myös pyrkivät yksinkertaistamaan ja jäsentämään monimutkaisia kokonaisuuksiaan. (Leppälä 2011, 8-9.)

Tässä luvussa käsitellään organisaation strategian ja projektijohtamisen yhdistämistä eli kuinka projektijohtamista hyödyntäen organisaatiossa voidaan varmistaa strategian toteutuminen. Standardoinnin myötä yksittäisen projektin johtamiseen keskittyvään projektinhallintaan on syntynyt melko vakiintunut käsitys, jota hyödynämme taustana tässä opinnäytetyössä.

Luvun ensimmäisessä osiossa avataan lyhyesti standardeja ja käsitteitä sekä käydään läpi yleisesti projektijohtamisen mallia. Mitä projektijohtamisen mallilla tarkoitetaan sekä miten projekteja voidaan hyödyntää muutoksen välineenä? Luvussa esitellään myös ketterää kehittämistä ja siihen liittyvää ajatusmaailmaan. Projektien roolia muutoksessa, projektisalkun johtamista, sen tavoitteita ja siihen liittyviä erilaisia rooleja sekä vastuita käsitellään ennen kuin siirrytään luvun toiseen teoreettiseen osioon; projektijohtaminen strategian toteuttamisen välineenä.

Luvun toisessa osassa käsitellään strategian johtamista ja – toteuttamista. Perehdytään hyödykkeitä tai ratkaisuja asiakkaan ongelmiin tuottavaan projektiliiketoimintaan sekä sen rooliin osana organisaation liiketoimintaa ja strategiaa. Lisäksi käydään läpi pääpiirteitä projektisalkku- sekä ohjelmajohtamisesta, projektisalkun priorisoinnista sekä – kehittämisestä. Tarkoituksena on, että kappaleen aihealueet toimivat pohjustuksena sille, miten tehokas projektitoiminta ja projektisalkun johtaminen voivat edesauttaa organisaation strategian toteuttamista.

2.1 Projektihallinta

Jos ajattelemme kaikkea sivilisaation historian aikana rakennettua, voimme todeta projektihallinnan-ajatuksen olevan hyvin vanha. Bergun (2006, 2) kuvaa selkeää projektikokemuksen oppimisen pistevii-vaa nykypäivän ohjelmistokehittäjän ja Egyptin pyramidin rakentajien välillä, joiden rooli on ollut hänen mukaansa samankaltainen eri aikakausilla. Molemmat ovat parhaan kykynsä mukaisesti soveltaneet sen aikaista teknologiaa ongelmiensa ratkaisemiksi. Erityisesti teknisten projektien historia paljastaa, että useimmat projektit muistuttavat suuresti toisiaan. Kaikille on ominaista, että ne sisältävät määrätyt vaa-timukset, suunnittelun ja rajoitteet sekä ne ovat riippuvaisia viestinnästä, päätöksenteosta ja loogisen ajattelun yhdistämisestä. Projektien keskeinen tehtävä on yhdistää useiden ihmisten aikaansaannokset yhdeksi yhtenäiseksi ja muita ihmisiä tai asiakkaita hyödyttäväksi kokonaisuudeksi. (Bergun 2006, 2-4.)

Siinä muodossa missä projektijohtaminen kuitenkin nykypäivänä hieman vakavammassa ja ammatilli-nessa mielessä tunnetaan sijoittuu sen synty Yhdysvaltoihin 1950- ja 1960-luvulle. Ilmiötä edisti erityi-esti International Management Association eli IPMA ja Project Management Institute eli PMI yhteisöt. (Virtanen 2000, 32.) Suomalaisessa kehittämistoiminnassa projektitoiminnalla on edistetty yritysten tuo-tekehitystä sekä haettu ja testattu uusia toimintamalleja jo seitsemänkymmentäluvulta saakka. Projektit ovat voineet olla yhden organisaation sisäisiä kehitysprosesseja tai ne ovat voineet olla hyvinkin laajoja kehitysyhteistyöhankkeita. (Silfverberg 2007, 15.)

Suomessa projektinhallinta alkoi herättää merkittävämmän kiinnostusta vuoden 1978 jälkeen, jolloin Projektiyhdistys ry perustettiin ajamaan projektihallinnan kehittämistä Suomessa. Projektihallinnan ke-hitys on Suomessa seurannut pitkälti muun maailman kehitystä. Projektinhallinnan kehityksen eturinta-massa ovat olleet jo 1950-luvulta lähtien etenkin Suomelle tärkeät metsä- metallikaivos- ja energiateol-lisuus. 90-luvun jälkeen projektinhallinta alkoi vahvasti yleistyä myös Suomessa. 2000-luvulla Suomi on edennyt suurin harppauksin projektinhallinnan soveltamisessa ja kehittämisessä lähes kaikilla liike-toiminta aloilla. (Arto, Heinonen, Arenius, Kovanen & Nyberg 1998, 23-30.)

Projektinhallinta ja – johtaminen eivät kuitenkaan ole helppoja ja yksiselitteisiä käsitteitä. Pelin (2011) kuvaa projektijohtamisen tarkoittavan yrityksen tai yhteisön toiminnan organisoimista siten, että pääosa työstä tehdään projektiryhmissä ja linjajenkilöstön määrä on vähäistä.

Projektinhallinnalla tarkoitetaan resurssien organisointia ja hallintaa siten, että projektit voidaan päättää suunnitelmien mukaan ja lopputulos vastaa asetettuja tavoitteita. Projektissa käytettäviin resursseihin kuuluvat esimerkiksi raha, työvoima, materiaalit, tilat ja paikat. Näiden lisäksi projektinhallinnassa tulee ottaa huomioon viestintä, riskit sekä työnlaatu. (Pelin 2011, 23.)

Viime vuosisadalla alkanut teknologian räjähdysmäinen kehitys on jatkunut uudella vuosituhannella voimakkaana. Kehityksen myötä on syntynyt uusia innovaatioita, ratkaisuja sekä mahdollisuuksia, mutta nämä nopeat ja yllättävät muutokset luovat myös paljon painetta yritysten liiketoiminnalle. Kilpailun kiristyessä ja markkinoiden ollessa jatkuvassa muutostilassa organisaatiot tasapainottelevat muutosten kourissa, pyrkien löytämään uutta suuntaa kohti tulevaisuutta. Projektinhallinnasta onkin tullut yritysten keino reagoida muuttuviin markkinatilanteisiin ja uusiin haasteisiin. Sen avulla organisaatiot pyrkivät mukautumaan muutoksiin entistä nopeammin ja hallitummin. (Kurkilahti & Äijö 2007, 13-15.)

2.1.1 Projektijohtamisen käsitteet ja standardit

Projektia ja projektityötä kuvaaville käsitteille löytyy useita, mutta joskus hyvinkin ristiriitaisia merkityksiä. Varsinkin projekti- ja hanke- käsitteitä käytetään usein tarkoittamaan samaa asiaa. Projektin lähikäsitteitä ovat muun muassa projektointi, ohjelma, hanke, urakka, toimeksianto, työ ja tehtävä. Lehtosen ym. mukaan projektin onnistumisen kannalta näillä käsitteillä ei juurikaan ole merkitystä, mutta on tärkeää, että kaikilla projektityöhön osallistuvilla on sama käsitys siitä, mitä termiä käytetään ja mitä sillä tarkoitetaan. (Lehtonen ym. 2006, 20.)

Yleisimmin projektin kuvataan merkitsevän ideaa tai menetelmää, jolla saavutetaan haluttuja tavoitteita sekä tuloksia. Projektin kuvataan olevan myös työkokonaisuus, joka tehdään määritellyn ja kertaluonteisen tuloksen aikaansaamiseksi. Projektilla kuvataan usein myös sitä työtä, jolla kyseinen tulos aiotaan saavuttaa. (Anttila 2001, 11.) Tyypillinen projektin määritelmä on seuraava: projekti on ”ennalta määritettyyn päämäärään tähtäävä, monimutkaisten ja toisiinsa liittyvien tehtävien muodostama ajallisesti, kustannuksiltaan ja laajuudeltaan rajattu ainutkertainen kokonaisuus”. Koska projektin kesto ja ajoitus on rajattu, projektin määritelmässä alulla ja lopulla on keskeinen merkitys. Projektilla voidaan tarkoittaa myös määräaikaista organisaatiota, tavoitteellista rajattua tehtävien jatkumoa tai ongelmaa, joka on aikataulutettu ratkaistavaksi. Projektin yleinen määritelmä on varsin laaja. Projektien yhteisistä piirteistä huolimatta projekti-termiin liittyy ristiriitaisia merkityksiä ja näkökulmia.

Osin ne liittyvät eri projektityyppien ominaispiirteisiin. Eri projektityyppejä ovat esimerkiksi tuotekehitys-, tutkimus-, palvelu-, tapahtuma-, suunnittelu-, kehitys-, myynti-, investointi-, toimitus- ja tietojärjestelmäprojektit. Projekti voivat kohdistua tuotteeseen, palveluun, organisaatioon, toimintatapaan, välineeseen, prosessiin, järjestelmään tai ihmisiin. (Artto ym. 2011, 11.)

Kaikilla projekteille tavallisesti yhteisiä asioita ovat mm. aikataulu, resurssit ja budjetti, mutta yhdistävä tekijä on myös se, että ne ovat kaikki tavallaan aina ainutkertaisia. Artto ym. (2011) määrittelevät projektin tunnuspiirteiksi sen, että ne ovat monimutkaisia ja ainutkertaisia kokonaisuuksia, joka on rajattu ajallisesti, kustannuksiltaan ja laajuudeltaan. (Artto ym. 2011, 24–27.) Ruuska (2012, 19-20) luettelee Choudhury'n (1988) projektille määrittelemiä vastaavanlaisia piirteitä, joita ovat mm.:

- Tavoite: Projektilla on selkeä tavoite.
- Elinkaari: Projekti ei ole jatkuvaa toimintaa, vaan sillä on ajallisesti määritelty päätepiste.
- Itsenäinen kokonaisuus: Projekti on loogisesti rajattu kokonaisuus, jossa vastuu on keskitetty yhteen pisteeseen.
- Ryhmätyöskentely: Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää ryhmätyötä.
- Ainutkertaisuus: Kahta samanlaista projektia ei ole. Ihmiset ja ympäristötekijä muuttuvat.
- Muutos: Projektiin kuuluu elinkaaren aikana tapahtuvat lukuisat muutokset.
- Riski ja epävarmuus: Kuuluvat kaikkiin projekteihin.

(Ruuska 2012, 19-20.) Projektitoiminta, projektityö, projektijohtaminen, projektinhallinta ja projektiliiketoiminta ovat projekteihin liittyvää johdettua ja tavoitteellista toimintaa, joka palvelee yrityksen päämäärien saavuttamista. Projektimalli on joukko menetelmiä, prosesseja ja käytäntöjä, joita toistuvasti käytetään projektien johtamisessa. (Artto ym. 2011, 17.)

Standardit auttavat luomaan vakioituja toimintamalleja projektinhallintaan. Tämä tarkoittaa menetelmien, työkalujen, tekniikoiden ja pätevyyksien tehokasta soveltamista projekteissa ja kokonaisuuden hallintaa projektin elinkaaren aikana. Projektijohtamisen kansainvälisiä standardeja ovat ensisijaisesti ISO:n (kansainvälinen standardi) julkaisemat 21000 sarjaan kuuluvat standardit, joista osan on vahvistanut ja suomentanut myös Suomen Standardisoimisliitto eli SFS. Kansainvälisissä standardeissa annetaan ohjeita yleiseen projektinhallintaan liittyen. Niitä voivat käyttää kaikenlaiset organisaatiot ja ne sopivat moniin projekteihin niiden monimutkaisuudesta, koosta tai kestosta riippumatta. Standardit tuovat kansainvälisen vertailupohjan projektitoiminnalle ja sen takia niitä voidaan hyödyntää organisaation omien projektiohjeistojen perustana. Suomen Standardisoimisliiton vahvistamia standardeja ovat:

- SFS-ISO 21500 Toimintaympäristö ja käsitteet,
- -SFS-ISO 21502 Ohjeita projektinhallintaan

- SFS-ISO 21503 Ohjeita ohjelmanhallinnasta
- SFS-ISO 21504 Ohjeita salkunhallinnasta,
- SFS-ISO 21506 Projektin-, ohjelman- ja salkunhallinta, sanasto.
- ISO 21511, projektin ja ohjelmien hallinnan työnjaon rakenteet
- ISO 21508, projektin ja ohjelmien arvohallinta.

(Kalli, 2022.)

Standardi ISO 21500 Guidance on project management pitää sisällään hyvään projektihallintaan liittyvät käytännöt käsitteistä ja prosesseista. Standardissa kuvataan projektinhallinnan käsitteet, projektien suoritussympäristö sekä projektinhallinnan prosessit, jolla on pyritty selkeyttämään mm. viestintää ja vuorovaikutusta eri sidosryhmien välillä. Projektit ovat osa ohjelmia ja projektisalkkuja, mutta tässä kansainvälisessä standardissa ei kuitenkaan anneta yksityiskohtaisia ohjeita ohjelmien ja projektisalkkujen hallinnasta, vaan sitä kuvaa SFS-ISO 21504 standardi. ISO 21500 standardi kuvaa johtamiseen yleisesti liittyviä aiheita, mutta niitä käsitellään tässä standardissa ainoastaan projektinhallinnan näkökulmasta. Standardit SFS-ISO 21504 ja 21503 keskittyvät salkunhallintaan ja ohjelmanhallintaan. ISO 21504 antaa ohjeita projekti- ja ohjelmasalkkujen hallintaan. Siinä kuvatut periaatteet auttavat salkunhallinnan suunnittelussa, toteutuksessa ja parantamisessa sekä organisaation strategian toteuttamisessa. Standardissa esitetään projekti- ja ohjelmasalkunhallinnan periaatteita koskevia ohjeita ja ne on tarkoitettu sovellettavaksi yksittäisen projekti- tai ohjelmasalkun toimintaympäristö huomioiden. Standardi SFS-ISO 21503 keskittyy vielä tarkemmin ohjelmajohtamiseen. Standardissa esitetään olennaisimmat yleistason kuvaukset ohjelmajohtamisen termeistä, määritelmistä, käsitteistä, edellytyksistä ja käytännöistä, myös rooleista ja vastuista, jotka muodostavat ohjelmanhallinnan hyvät käytännöt. Standardia voidaan soveltaa kaikentyyppisiin julkisiin tai yksityisiin organisaatioihin riippumatta organisaation koosta, sen toimialasta tai ohjelman monimutkaisuudesta. (Kalli, 2022.)

Edellä mainittuja ISO-standardeja tunnetumpi, on kuitenkin PMI:n julkaisema Yhdysvaltain standardointijärjestön ANSI:n standardi ”A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Tämä standardi paneutuu projektijohtamiseen syvemmillä, mutta on linjassa myös ISO standardien kanssa. Skogmar (2015) vertailee julkaisussaan PRINCE2, PMBOK ja ISO 21500 -standardeja. Hänen tarkoituksenaan on auttaa organisaatioita valitsemaan standardeista ne osat, jotka soveltuvat niille parhaiten. Skogmar korostaa standardien eroja, sillä niitä on kehitetty eri organisaatioissa erilaisiin käyttötarkoituksiin. Skogmarkin (2015) mukaan esimerkiksi PMBOK ja ISO 21500, ovat pääosin keskittyneet projektipäälliköiden tarvitsemaan tietoon, kun taas PRINCE2 keskittyy koko projektitiimin ohjeistamiseen ja projektinhallintaan kokonaisuutena.

PMBOK ja ISO 21500 muistuttavat paljon toisiaan, vaikka PMBOK onkin Skogmarkin mukaan kattavampi. Molemmat standardit, PMBOK ja ISO 21500 määrittelevät mitä prosesseja projektijohtamiseen kuuluu. (Skogmar 2015.)

Yksittäisiä prosesseja ovat esimerkiksi: sidosryhmien tunnistaminen, työnosituksen laatiminen ja aikataulujen hallinta. Standardit ryhmittelevät prosessit osaamisalueisiin ja prosessiryhmiin. Osaamisalueita ovat esimerkiksi: aikataulujen hallinta, laajuuden hallinta, riskien hallinta, jne. Prosessiryhmiä ovat: käynnistys, suunnittelu, toteutus, seuranta ja päättäminen. Skogmarkin (2015) mukaan PMBOK:n suurin etu on sen sovellettavuudessa lähes mihin metodologiaan tahansa. Lisäksi PMBOK on erittäin yleisesti käytetty ja antaa projektipäällikölle konkreettisia ohjeita, miten tulisi toimia. Skogmarin (2015) mukaan PRINCE2 on kuitenkin edelleen maailman käytetyin metodi ja se on määrittänyt projektihallinnan periaatteet. PRINCE2 suurimpana etuna Skogmark (2015) mainitsee mm. sen, että se tuo ainoana liiketoiminnallisia perusteita projektien valintaan käyttäen business case mallia. Kaikki kolme standardeihin perustuvaa lähestymistapaa eroavat hieman toisistaan, mutta Skogmarin (2015) mukaan ne voivat myös täydentää toisiaan. Skogmar (2015) itse suosittelee organisaatioille metodien yhdistämistä ja räätälöintiä. (Skogmar 2015.)

2.1.2 Projektijohtamisen malli

Yhä useammassa organisaatiossa projektit mielletään tavaksi viedä läpi muutoksia tehokkaasti ja onnistuneesti. Tällöin korostuu myös tarve yhtenäiselle, yhteiselle ja selkeälle tavalle johtaa projekteja sekä tarkastella kokonaisuutta projektisalkun kautta. Kansainvälinen projektijohtaminen perustuu siis yhteisiin viitekehyksiin ja edellisessä kappaleessakin esiteltyihin standardeihin kuten PMBOK ja ISO 21500. Standardit ovat kuitenkin erittäin laajoja ja ylätasen kuvauksia projektijohtamisesta, joten jokaiseen organisaatioon on luotava oma yhtenäinen projektijohtamisen malli ja prosessi. Projektijohtamismallilla tarkoitetaan vaiheistettua, yhtenäistä päätöksentekoprosessia, joka koskee kyseisen organisaation kaikkea linjatyöstä poikkeavaa työskentelyä toteutustavasta riippumatta. Projektihallinnan tarkoituksena ja tavoitteena on turvata projektille asetettujen tavoitteiden saavuttaminen annetussa aikataulussa ja annettujen rahallisten-, henkilöstö- ja muiden resurssien puitteissa. Projektihallinta on laaja kokonaisuus ja se koostuu useista osa-alueista muun muassa aikataulujen, kustannusten, viestinnän, riskien ja henkilöstöresurssien hallinnasta ja johtamisesta. (Lehtonen ym. 2006, 22–23.)

Jos yrityksellä on olemassa sovittu projektimalli, yhteisiä toimintatapoja ei tarvitse luoda jokaisen projektin alkaessa uudestaan ja työ päästään aloittamaan nopeammin. Yhtenäiset toimintatavat ja valmiit dokumenttipohjat helpottavat ja tehostavat eri projektihenkilöiden työskentelyä. Asiakkaat ja yhteistyökumppanit hyötyvät, kun toiminnassa on luotettavuutta ja laatua. Ohjausryhmäläiset ja projektin omistajat tietävät, mitä heidän vastuusiinsa kuuluu, ja mitä he voivat odottaa projektipäälliköltä. Erityisesti projektipäälliköiden työnkuva selkeytyy, mutta myös projektiryhmäläiset hyötyvät projektimallista, koska kokonaisuus on helpommin hahmotettavissa. (Tieturi.)

Muutamien vuosien ajan olemme jo eläneet maailmassa missä kaikki tekeminen pitäisi olla ketterää ja se tuntuukin olevan ainut tapa toimia myös projektien kanssa. Ongelmia kuitenkin helposti muodostuu jos hyvinkin perinteisiä projekteja tai organisaatioita yritetään väkisin sovittaa ketterään viitekehykseen. Projektimallit on usein kehitetty teollisuuden tai julkisenhallinnon isoja investointiprojekteja tai IT-projekteja varten. Malleissa yhdistyy sekä projektin johtamisjärjestelmä, että osa teknistä sisältöä, jonka vuoksi investointiprojektien mallit eivät useinkaan sovellu IT-projekteihin – ja päinvastoin. Kumpikaan malli ei myöskään yksistään palvele sisäisten kehittämisprojektien tarpeita. Projektijohtamismallin oleellinen edellytys onkin, että sen tulee olla sovellettavissa kaikenlaisiin projekteihin. Lisäksi hyvän projektijohtamismallin tulee skaalautua nykypäivänä LEAN-periaatteiden mukaisesti projektien kompleksisuuden mukaan, jolloin sitä ei koeta turhauttavaksi byrokratiaksi, vaan aidosti työtä tukevaksi toimintatavaksi. Yhteinen johtamismalli luo projektityölle yhteisen kielen, joka puolestaan on edellytys yhteisen projektikulttuurin rakentumiselle organisaatioon. (Lekman 2011, 33–35.)

Projektimallin avulla jokaista projektia johdetaan yhtenäisellä tavalla alusta loppuun. Projektimalli kuvaa projektin elinkaaren vaiheet ja määrittelee roolit riittävällä tarkkuudella, jotta projektin eri toimijat tietävät omat vastuunsa ja tehtävänsä projektissa. Keskeistä on, että mallia sovelletaan jokaisen projektin yhteydessä, jolloin johtamisen teho kasvaa projektien lukumäärän mukana. Projektimalli tuo ryhtiä ja selkeyttä projektien toteuttamiseen. Se sisältää projekteihin liittyvät päätöksentekoprosessit (nk. porttimalli) sekä käytännönläheisen ohjeiston asiakirjapohjineen, jonka avulla kaikki projektit johdetaan yhtenäisesti. On erityisen tärkeää, että projektimalli on yleiskäyttöinen eli kaiken tyyppiset projektit voidaan johtaa samojen periaatteiden ja toimintatapojen mukaisesti. Kun kaikki projektit ovat vertailukelpoisia keskenään, johdon on mahdollista johtaa niitä yhdenmukaisesti. (Ruuska 2012, 12-14.)

Projekti-Instituutin vuonna 2011 tekemän tutkimuksen mukaan projektikulttuuriltaan kypsemmissä yrityksissä projektit onnistuivat keskimääräistä paremmin ja jopa 85 % yrityksistä saavutti tulostavoitteet suurimmassa osassa projektejaan.

Pidemmillä aikavälillä arvioitavien hyötyjen saavuttaminen ja sekä työmäärä että kustannustavoitteisiin pääseminen on paremmalla tasolla verrattuna niihin yrityksiin, joissa projektikulttuurin kypsyystaso on matala. Tutkimuksen mukaan vastaajaorganisaatioista 94 %:lla on jonkinlaista ohjeistusta projektityötä varten. Suurimalla osalla eli 59 %:lla vastaajista on olemassa yhteinen projektimalli- tai prosessi, kuitenkin vain 39 % näistä organisaatioista ilmoitti käyttävänsä mallia tai prosessia systemaattisesti. Tutkimuksen mukaan eri organisaatioiden projektimalli sisältää tyypillisesti ainakin seuraavat asiat:

- Määritelmän, milloin työkokonaisuus tulee johtaa projektina
- Projektin elinkaaren, päävaiheiden ja -tehtävien kuvauksen
- Keskeisimpien projektiroolien ja -vastuiden kuvauksen
- Asiakirjapohjat projektijohtamisen keskeisille dokumenteille

Tutkimuksen mukaan joissakin organisaatioissa projektimalli kattaa myös ohjeistuksen projektien resurssienhallintaan, projektisalkun johtamiseen sekä useasta projektista koostuvien ohjelmien johtamiseen. Viidennes tutkimukseen vastanneista kertoi myös organisaatioiden projektimallin skaalautuvan projektin vaatavuustason mukaan, jolloin projektimalliin kuuluu käytäntö (esim. luokittelulomake) projektin vaatavuustason arviointiin ja sitä kautta määräytyy tarvittavien projektijohtamisen toimenpiteiden määrä. (Projekti-Instituutti 2010, 7-13.)

Tietojärjestelmäkehityksestä tutuksi tullutta ketteryyttä tarvitaan erityisesti epävarmoissa toimintaympäristöissä. Ketteryys antaa mahdollisuuden pilkkoa monimutkaiset kokonaisuudet pienempiin ja helpommin käsiteltäviin palasiin, jolloin vaatimusten määrittely ja toimintaympäristön epävarmuuden käsittely helpottuu. Erityisen tärkeää on ymmärtää lähtötietojen määrittämisen tärkeys, sillä hyvin määritellyt lähtötiedot mahdollistavat muutosten tehokkaamman tunnistamisen sekä muutosten vaikutusten paremman arvioimisen. Ketterien menetelmien keskeisimpiä ominaisuuksia ovat menetelmien yksinkertaisuus ja nopeus. Ketterät menetelmät toimivat erityisesti projekteissa, joissa asiakkaiden vaatimukset tai teknologia muuttuvat ja tuottavat haasteita. Ketterien menetelmien perusominaisuuksiin kuuluu nopeassa tahdissa tapahtuvat toimenpiteet. (Lekman 2011, 33–35.)

Perinteisen projektijohtamisen käyttämä ”suunnittele-toteuta”-malli on ketterässä projektinjohtamisessa muutettu viisivaiheiseksi ”visioi, spekuloi, tutki, mukaudu, tee” -malliksi. Tässä mallissa projektinjohtaminen on vähemmän strukturoitua, eivätkä tiukka suunnittelu, dokumentointi ja raportointi kuulu mallin mukaiseen toimintaan. Näiden osa-alueiden jäädessä pois, voidaan saavuttaa mallille ominaiset piirteet, joita ovat joustavuus, avoin kommunikaatio sekä kehittyvät vaatimukset.

Ketterän projektijohtamisen periaatteet voidaan tiivistää kahteen keskeiseen ajatukseen: miten luoda mukautuvat tuotteet, joita on helppoa ja edullista muuttaa, sekä miten luoda muutoksiin mukautuva projektiryhmä, joka pystyy nopeasti vastaamaan ulkoisiin muutostarpeisiin? Tämä edellyttää projektijohtajalta riittävien tietojen antamista projektitiimille sekä päätösten tekoa niin, että johto ei puutu tarpeettomasti projektitiimille myönnettyihin päätöksentekovaltuuksiin. (Leybourne 2009, 523-525.) Kun johtamis- ja toimintatavat, arvot sekä kommunikointi muutetaan ketteriä menetelmiä tukeviksi, voidaan asiakkaan saama arvo projektista maksimoida. Ketterien menetelmien ilmeinen hyöty onkin siinä, että niiden vaikutukset näkyvät nopeasti. Kun muutoksiin vastataan välittömästi, saadaan hyötykin nopeasti (Denning 2013, 5.)

Projektinjohtamisen kontekstissa ketterien ja perinteisten metodien sekoitusta kutsutaan hybridimalliksi. Hybridimallille ominaista on sen muokkautuvuus ja mahdollisuus räätälöidä sitä yritykseen sopivaksi keskittyen projektin lopputuotokseen (Cobb 2011, 99). Wysocki määrittelee hybridimallin viitekehyyksi, joka perustuu projektin fyysiseen ja luonteenomaiseen käyttäytymiseen, organisaatiokulttuuriin ja projektiympäristöön. Viitekehystä toteutetaan luomalla räätälöity projektijohtamisen lähestymistapa, käyttämällä siihen soveltuvia työkaluja ja mallipohjia. (Wysocki 2019, 407.) Hybridimalleista on useita muunnelmia, mutta niissä kaikissa toistuu seuraavat kolme vaihetta: ideointi (Ideation phase), perustaminen (Set-up phase) ja toteutus (Execution phase). Tätä mallia Wysocki kutsuu nimellä projektijohtamisen hybridielinkaarimalli. (Wysocki 2019, 408.)

Ketterät menetelmät luovat mahdollisuuksia tehokkaalle projektinhallinnalle sekä menestyvälle projektiliiketoiminnalle, mutta ne tuovat mukanaan myös haasteita. Yrityskulttuurin kehittyminen ketteryyttä tukevaksi edellyttää ylemmän johdon tiukkaa strategian hallintaa ja vaikka ketteryys sinänsä perustuukin iteratiiviseen toimintaan, on strategian annettava toiminnalle selkeä suunta. Tämä tarkoittaa, että ketteryydenkin tulee olla suunnitelmallista. Jokaisen organisaation on pohdittava ketterien menetelmien soveltumista omaan projektiliiketoimintaansa ennen niiden käyttöönottoa. Trendin mukana kulkeminen ei ole kestävä perusta menestyvälle liiketoiminnalle, mutta suunnitelmallinen ja perusteltu toimintamallin muuttaminen voi tuoda lisäarvoa. Aramo-Immonen & Palmrothin (2015) mukaan kultainen keskitie, yhdistelmä perinteitä ja ketteryyttä, on suositeltavin vaihtoehto. Kannattaa poimia parhaat opit molemmista toimintamalleista ja hyödyntää laajalla valikoimalla erilaisia työkaluja, joita organisaatiossa voidaan soveltaa tilannekohtaisesti. (Aramo-Immonen & Palmroth 2015, 11.)

2.1.3 Projekti muutoksen välineenä ja kokeilemalla kehittäminen

Projektimainen työskentely ja kehittäminen sekä henkilöresurssien hyödyntäminen erilaisissa ohjelma- ja projektimaisissa prosesseissa on jo nykypäivänä useissa organisaatioissa osa arkea. Strategiassa yritys linjaa tulevaisuuden suuntansa sekä keinot, kuinka tavoitteet tullaan saavuttamaan. Projektit ovat yksi työkalu, jonka avulla on mahdollista kehittää organisaation nykytilaa kohti strategisia tavoitteita. Sekä yksityisellä että julkisella sektorilla on olemassa jo lukematon määrä organisaatioita, joiden toiminta on hyvin projektivetoista ja mahdollinen liiketoiminnallinen menestys perustuu keskeisesti projektitoiminnan onnistumiseen ja organisaation kykyyn hallita projekteja. (Ruuska 2012, 12-14.) Tästä huolimatta useissa organisaatioissa haasteeksi edelleen koetaan se ettei tulevaa muutosta ole täysin tunnistettu tai tunnustettu organisaatioissa. Perinteisesti riskit nähdään organisaation ulkopuolelta tuleviksi. Toimintaympäristön muutokset, lakien ja asetusten muutokset, markkinatilanteen kehitys, asiakkaiden ostovoiman kehitys, kilpailijoiden toiminta, ilmastomuutokset jne. Osa riskeistä on pysyvämpiä ja ne on siten myös helpompi tunnistaa. Osa kuitenkin toteutuu ennakoimattomasti ja niin nopealla aikataululla, että niihin on melkein mahdotonta varautua. (Haukka 2013.)

Muutostyö ja projektityöskentely ovat hyvin lähellä toisiaan. Projektien tarkoituksena on luoda jotakin uutta tai muokata vanhoja käytäntöjä ja sitä kautta synnyttää muutos. Sekä muutosjohtaminen, että projektijohtaminen ovat ihmisten johtamiseen perustuvaa työtä, jossa molemmissa oleellista on että koko organisaatiossa on käsitys tavoitellusta päämäärästä ja toteutettavista työtavoista. Yksittäinen projekti on aina osa laajempaa kokonaisuutta ja organisaation toimintaympäristöä ja näin ollen kilpailee mm. rajallisista henkilö- ja taloudellisista resursseista (Artto ym. 2011). Mäkelän (2002, 79) mukaan muutos on prosessi, jota edetään tiettyjen vaiheiden kautta. Jokaiseen muutosprosessin vaiheeseen sisältyy jokin projektiprosessin vaihe tai yksittäinen osaprojekti. Mäkelän mukaan ilman halua muuttaa jotakin, ei voi syntyä toimivia projekteja ja ilman projekteja ei voi syntyä tavoiteltua muutosta. Muutosprojektit saattavat parhaimmillaan olla organisaation onnistumisen ja kilpailukyvyn menestystekijöitä. (Mäkelä 2002, 79.)

Toimintaympäristömme nopea ja jatkuva muuttuminen haastaa perinteistä suunnittelemalla kehittämistä ja se on joissain tilanteissa jopa kykenemätön vastaamaan tilanteisiin, jotka sisältävät huomattavaa epävarmuutta. Liiketoimintaympäristöt muuttuvat nopeammin kuin koskaan aiemmin ja teknologian kehitys pakottaa yritykset uusiutumaan entistä nopeammin.

Jos lopputuotosta ei voida projektin alkaessa tarkkaan määrittää tai sen polkua sen saavuttamiseksi on hankala nähdä, voi suunnitelman tekeminen tuottaa suuria haasteita. Näihin tilanteisiin perinteinen projektinhallinta ei usein tarjoa ratkaisuja. Projektiryhmässä usein ymmärretään, että epävarmoissa projekteissa suunnitelmat muuttuvat jatkuvasti. Ymmärretään myös, että tällaisessa tilanteessa suunnitelmat harvoin kuvaavat todellisuutta, mutta silti suunnitteluun liittyviä käytäntöjä jatketaan, koska niille ei tunnusteta olevan vaihtoehtoja. (Hassi, Paju & Maila 2015, 4-11.)

Kokeilemalla kehittämisen tavoitteena on luoda uusia, innovatiivisia tuotteita, palveluja ja liiketoimintaa tai kehittää organisaation toimintatapoja. Lähestymistapana käytetään nopeita, helppoja ja kustannuksiltaan alhaisia taktisen tason kokeiluja, joiden avulla kehitystä ohjataan oikeaan suuntaan. Viimeisten vuosikymmenten aikana on alettu tutkia, mikä saa tietyt yritykset selviytymään vuodesta toiseen ja menestymään suurista toimialamuutoksista huolimatta. Hassin ym. mukaan vastaus tuntuisi piilevän kyvyssä yhdistää olemassa olevan liiketoiminnan tehokas pyörittäminen ja uusien radikaalien innovaatioiden luomisessa. Kun kukaan ei tunnu tietävän, mihin maailma on menossa tai mitä haasteita tulevaisuus ja teknologiakehitys tuovat tullessaan, parhaiten pärjäävät ne, jotka oppivat nopeiten. Ketterän kehittämisen ja nopean kokeilemisen taidoista, on tullut organisaatioille lähes elinehto pitkällä aikavälillä menestymiseen. (Hassi, Paju & Maila 2015, 4-11.)

Kokeilemalla kehittämisessä lähtökohtana on, että sitä mitä ei tiedetä, ei voida suunnitella, joten ensimmäiseksi pitäisi pyrkiä luomaan puuttuva tieto mahdollisimman nopeasti, vähemmällä vaivalla ja resursseilla. Kokeilujen avulla pyritään luomaan ymmärrys siitä, mitä tulisi tehdä eli projektin lopputuotos ja miten tavoite tullaan saavuttamaan eli projektin etenemisen vaiheet, perustuen oikeisiin kokemuksiin, väitteiden ja olettamusten sijaan. Perinteisesti kokeileva toiminta on tapahtunut suljettujen ovien takana esim. laboratoriossa tai erilaisissa kehitysyksiköissä. Uusien teknologioiden mukana kokeilemista on alettu entistä enemmän tekemään myös ”tosielämässä”, jotta pyritään saamaan tietoa siitä, miten uusi idea tai keksintö toimii käytännössä ja onko sille olemassa asiakastarvetta. Usein näillä testeillä opitaan jotain, lisäksi säästetään aikaa ja resursseja, kun kehitystiimi ei lähde tekemään asioita, jotka ovat asiakkaan näkökulmasta epäoleennaisia. Valtaosassa yrityksistä tehdään kuitenkin kuukausikaupalla töitä tuotteen tai palvelun eteen ja vasta sitten lähdetään kokeilemaan käytännössä, joka voi olla projektin onnistumisen kannalta aivan liian myöhään. Vaikka projekti olisikin pelastettavissa suuntaa muuttamalla, se voi vaatia niin suuren työmäärän hukkaan heittämistä, että projekti todennäköisemmin lopetetaan kokonaan. (Hassi ym. 2015, 4-11.)

Tietoa saadaan kokeilemalla. Kokeilemalla kehittämisessä hyväksytään, että projekti ja sen lopputulos ovat epävarmoja. Menetelmän keskiössä on löytää vastauksia kysymyksiin, kuten ketkä ovat käyttäjiä, millaiset tarpeet heillä on ja miten tarpeisiin voitaisiin vastata. Prosessissa on pyrkimys synnyttää jatkuvasti kehitettävään ideaan liittyvää tietoa kokeilujen kautta. Jokaisesta kokeilusta saadaan lisää tietoa idean kehittämiseen ja lopputulos on riippuvainen siitä, miten hyvin saatua tietoa on pystytty soveltamaan prosessin aikana. Yllätyksiin reagoidaan sitä mukaa, kun niitä ilmenee (Hassi ym. 2015, 21.)

Hassin ym. mukaan mitä enemmän kehitettävässä ideassa on uutuusarvoa, sitä enemmän se sisältää epävarmuutta mm. tuotteesta tai palvelusta itsestään, käytettävästä teknologiasta, kohderyhmistä, ihmisten käyttäytymisestä tai jopa liiketoimintamalliin liittyen. Kehitysprosessin aikana saatetaan tehdä lukuisia merkittäviä suunnanmuutoksia ennen lopullisen ratkaisun löytämistä. Vaikka tiedämme ympäröivästä maailmasta enemmän kuin koskaan aikaisemmin, elämme kuitenkin maailmassa, jossa asioiden kompleksisuus ja epävarmuus tekevät ennakoinnista pitkällä tähtäimellä lähes mahdotonta. Tämän vuoksi perinteisen suunnittelun rinnalle tarvitaan menetelmiä, jotka sopivat paremmin uutuutta ja kompleksisuutta sisältäviin epävarmoihin tilanteisiin. (Hassi ym. 2015, 25-27.)

Hassin ym. mukaan kokeilemalla kehittäminen on yksi tällainen menetelmä. Kokeilemalla kehittäminen on jatkuvaa, nopeaa ja tarkoituksenmukaista oppimista, jossa projektin suunta määräytyy sen mukaan, mitä on opittu, johtaen seuraaviin kokeiluihin, joista syntyvä uusi tieto puolestaan vaikuttaa projektin suuntaan. Tällaisessa mallissa on hyväksyttävä, että avoimuus uusille ideoille ja joustavuus projektin etenemisen suhteen ovat välttämättömiä onnistumisen edellytyksiä. Suunnittelussa keskitytään tuottamaan uutta tietoa nopeasti ja kustannustehokkaasti sekä reagoimaan nopeasti tämän tiedon pohjalta. Jos projektille annetaan tilaa muuttaa suuntaa sekä hyväksytään epävarmuus, voidaan kussakin tilanteessa valita parhaalta vaikuttava etenemistapa. Mitä enemmän opitaan, sitä tarkemmin projektin lopputulema ja sen vaikutukset hahmottuvat. Loputon joustavuus ja avoimuus voi kuitenkin tuottaa myös omat ongelmansa, joskus olisi vain helpompi kun olisi joku suunnitelma mitä noudattaa. (Hassi ym. 2015, 25-27.)

Christpherin (2000) mukaan ketteryys on koko liiketoiminnan kattava voimavara, joka määrittää organisaatorakenteen, tiedonhallintakanavat, logistiset prosessit sekä erityisesti organisaation ajattelutavan perustuen joustavuuteen ja joustavaan tuotantoon. Conboy & Fitzgerald (2004) kuitenkin määritteli ketteryyden jatkuvaksi valmiudeksi vastaanottaa ja käsitellä muutosta siten, että varmistetaan lopputuloksen korkea laatu, toimitaan yksinkertaisin keinoin, täytetään taloudelliset tavoitteet sekä huomioidaan toimintaympäristön tarpeet. (Conboy & Fitzgerald 2004, 105-106.)

Koska ketteryyden määritelmä on kovin laaja, lukeutuu ketteriksi toimintatavoiksi ja ketteryydeksi suuri joukko erilaisia menetelmiä. Yhteistä ketteriksi kuvatuille menettelytavoille on kuitenkin hyvin usein toiminnan perustaminen ketteryyden periaatteelle. (Conboy & Fitzgerald 2004, 105.) Agile Manifestoon (Agile Manifesto) on kirjattu ketterän kehittämisen periaatteet ja arvot. Periaatteita on yhteensä kaksitoista ja niiden pohjalta rakentuu joustava ja riittävän nopeisiin muutoksiin kykenevä toiminta, jossa varsinaista tuotosta testataan ja kehitetään riittävän usein sprinttien välissä. Tyypillisesti ketterä kehitys tapahtuu nimenomaan sprinteissä, joiden aikana tarpeiden määrittely tarkentuu. Agileen tekemiseen kuuluu, että tuotteen tai palvelun kehitystä jatketaan lanseerauksen jälkeen ja siitä julkaistaan jatkuvasti uusia ominaisuuksia. Tällä tavoin myös liiketoiminnalliset riskit pysyvät hallinnassa paremmin. Kun maailma monimutkaistuu, osaamisen merkitys yrityksessä nousee. (Meyer 2014, 51.)

Ketteryys pyrkii yhdistämään organisaatioprosessit ja teknologiaa hyödyntävät ihmiset vastaamaan nopeasti asiakkaiden tarpeisiin korkealaatuisilla palveluilla ja tuotteilla. (Meyer, 2014, 51.) Agile manifeston eli ketterien toimintaperiaatteiden perusta ovat seuraavat neljä arvoa:

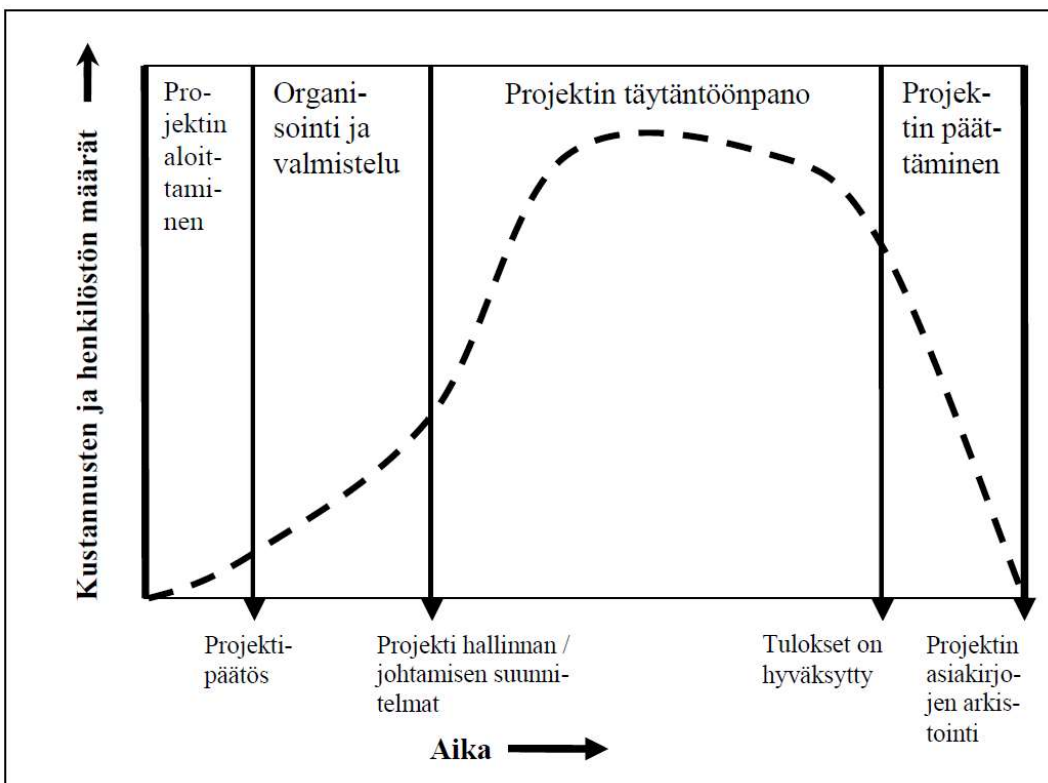
- keskittyä ennemmin yksilöihin ja kommunikaatioon, kuin prosesseihin ja välineisiin.
- keskittyä toimivaan ohjelmistoon, ennen kuin kokonaisvaltaiseen dokumentaatioon
- keskittyä yhteistyöhön asiakkaan kanssa, ennemmin kuin sopimusneuvotteluihin
- keskittyä vastaamaan muutoksiin, ennemmin kuin noudattamaan suunnitelmaa.

Luettelossa ensin mainitut arvot ovat tekemisessä tärkeitä, mutta agilessa tekemisessä painotetaan jälkimmäisinä mainittuja arvoja enemmän. (Agile Manifesto.) Ketteriin periaatteisiin nojaten on luotu lukuisia ketteriä toimintamalleja aina johtamisesta teknisiin menettelytapoihin. Suosituimpia ketteriä menetelmiä ovat mm. Scrum, Lean, Kanban ja SAFe. (Schwaber & Beedle 2001, 8.)

2.1.4 Projektin elinkaari

Projektin elinkaarella tarkoitetaan vaiheiden ketjua, jossa ideat ja projektiin kohdistuvat odotukset ja mahdollisuudet tunnistetaan, projekti toteutetaan, ja sen tuloksia ja käyttöä tuetaan. Projektit ovat kertaluontoisia tehtäväkokonaisuuksia, joilla on selkeä alkamis- ja päättymisajankohta eli elinkaari. Aktiivisuuden taso eli voimakkuus on suurinta projektin elinkaaren keskivaiheessa. Projekteista voidaan tunnistaa toisaalta yleisiä vaiheita, toisaalta tiettyihin projektityyppeihin liittyviä erityispiirteitä. Projektin elinkaaren yleisiä perusvaiheita ovat projektin tavoitteiden määrittely, projektin suunnittelu, projektin toteutus ja projektin päättäminen. (Artto ym. 2011, 47.)

Yleensä projekti etenee suoraviivaisesti vaiheesta toiseen, mutta on myös mahdollista, että projektin aikana palataan edelliseen projektin vaiheeseen, jos tulokset tai kehitystyö sitä vaativat. Projektien elinkaaret ovat tärkeitä, koska ne auttavat kehittämään suunnitelmia projektien toteuttamiseksi ja ovat apuna myös päätöksenteossa. Projektiliiketoiminnassa menestymisen kannalta on välttämätöntä ottaa huomioon ennen ja jälkeen projektia olevat vaiheet sekä eri projektien keskinäiset riippuvuudet. Projektia ennen tehdään tärkeää ideointia ja valmistelua, ja projektin jälkeen tuotteen käyttöön sekä huoltoon liittyy paljon yrityksen kannalta tärkeää työtä. (Ruuska 2012, 22–23, Aramo-Immonen 2013, 3.)



KUVA 1. Tyypillinen projektin elinkaari (suomennettu Project Management Institute PMBOK-Guide 2008, 16)

Kuvassa 1 on Project Management Instituten mukainen kuvaus projektin elinkaaresta, jota tyypillisesti käytetään projekteissa. Projektin alkuvaiheessa kustannukset ja henkilöstön määrät ovat alhaiset, mutta nousevat projektin edetessä ja saavuttavat huipun projektin toteutusvaiheessa. Kustannukset ja henkilöstön määrä putoavat mentäessä kohti projektin lopetusvaihetta. Kuvassa oleva katkoviiva havainnollistaa projektille tyypillistä kustannusten ja henkilöresurssien elinkaarta. (Project Management Institute 2008, 16–17.)

Kuten edellä mainittiin, projektin elinkaari rakentuu tiettyjen perusvaiheiden summaksi. Näitä ovat projektin tavoitteiden määrittely, projektin suunnittelu, projektin toimeenpano ja projektin päättäminen. Kullakin osavaiheella on omat tavoitteensa ja vaiheiden tulokset tulisi ennalta suunnitella selkeästi. Jotta projektin eteneminen voidaan varmistaa, tulisi eri vaiheiden tulokset ja tehtävät olla näkyviä ja todennettavissa. (Arto ym. 2011, 48.) Projekti alkaa määrittelyvaiheella. Määrittelyvaiheessa analysoidaan tarve projektin toteuttamiselle. Määrittelyvaiheen tavoitteena on selventää, mitä projektin lopputuloksena halutaan saada aikaiseksi. Lisäksi määrittelyvaiheessa tutkitaan vaihtoehtoisia toimintamalleja sekä mietitään, kuka kyseisen projektin voisi toteuttaa: onko projekti mahdollista toteuttaa sisäisenä työnä vai tuleeko toteuttamiseen tarvittavat resurssit ostaa ulkoa. Määrittelyvaiheessa keskitytään seuraaviin kysymyksiin: kenelle projektia tehdään, millaisesta projektityypistä on kysymys, millaisia kohderyhmiä projektilla on ja ratkaistaan se, miksi projekti pitäisi toteuttaa. Riskianalyysin avulla tunnistetaan projektin toteutukseen liittyviä riskejä ja niiden vaikutuksia tavoitteisiin. Määrittely on tarpeellinen vaihe kokonaisprojektia erityisesti silloin, kun projektin tavoite on vielä epäselvä. Jos määrittelyvaiheen tulokset ovat riittäviä, siirrytään projektin varsinaiseen suunnitteluvaiheeseen. (Arto ym. 2011, 48 – 49, 102-103.)

Projektin suunnittelu on yksi tärkeimmistä vaiheista koko projektin elinkaaren aikana. Suunnittelutyön valmistelu sisältää erilaisia tehtäväkokonaisuuksia. Projektia suunnittelevien olisi pystyttävä hahmottamaan vaihtoehtoisia strategioita projektin toteuttamiseksi. Yleensä toteutustapoja on runsaasti ja oikean löytäminen ei ole aina helppoa. Suunnittelussa tutkitaan erilaisten ratkaisujen taloudelliset ja ajalliset tulokset ja näiden perusteella valitaan paras toteutustapa. Suunnitteluvaiheessa tarkennetaan määrittelyvaiheen tuloksia ja viedään tavoitteet konkreettisiksi suunnitelmiksi. Suunnittelu vaiheessa myös tunnistetaan projektin toteutukseen liittyvät tehtävät ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit. Näiden perusteella voidaan laatia projektin tehtävien ja työn toteutussuunnitelma, tarkennettu aikataulu sekä resurssi- ja kustannusrakenne. Suunnitteluvaiheen tuloksena syntyy (tarkennettu) projektisuunnitelma, joka vastaa sen hetkistä parasta tietämystä. Hyväksytty projektisuunnitelma on projektitiimille toimeksianto, jossa kuvataan myös tiimin valtuudet projektissa. (Arto ym. 2011, 105 - 106.) (Pelin 2011, 85.)

Projektin toteutusvaihe on projektin näkyvin vaihe. Toteutusvaiheessa tarkennetaan projektitiimin keskinäiset vastuut ja toimintatavat, tehtävien ja niihin liittyvien töiden sisältö sekä tarkennetut resurssitarpeet. Tarkennuksien perusteella hankitaan toteutukseen tarvittavat resurssit ja toteutetaan työ suunnitelmien mukaisesti. Toteutuksen eteneminen suunnitelman mukaan on luonnollisesti tavoite, joka kuitenkin harvoin toteutuu käytännössä. Toteutusvaiheen aikana projekti elää aina jonkin verran, ja projektisuunnitelmaa tulee muuttaa tai ainakin täydentää.

Ohjausvaihe on toteutusvaiheen kanssa rinnakkainen ja siitä on takaisinkytkentä suunnitteluvaiheeseen. Ohjausvaiheessa seurataan projektin etenemistä mm. kustannus- ja aikatauluraportoinnin avulla. Raportointi, jota toteutusvaiheessa tehdään on poikkeama- ja vertailuraportointia, jonka avulla pyritään paljastamaan poikkeamat suhteessa tavoitteisiin ja suunnitelmiin. Toteutusvaiheessa raportoinnin tulee olla ennen kaikkea ennakoivaa, jotta se paljastaa ennen kaikkea tulevia poikkeamia kuin jo toteutuneita. Seurannalla saadaan kuva projektin etenemisestä ja voidaan tehdä päätelmiä tarvittavista toimenpiteistä. Tämän avulla voidaan ryhtyä korjaaviin toimiin jo hyvissä ajoin ennen haasteiden toteutumista. Jos projekti ei kokonaisuutena etene suunnitelmien mukaisesti, tilanne täytyy analysoida ja tehdä tarvittavat muutokset projektisuunnitelmaan. (Artto ym. 2011, 248.)

Projektin päättäminen on elinkaaren toinen pää ja se on hyvin tärkeä vaihe. Jokainen projekti pitää päättää. Projektin päättämisen vaihe sisältää projektin loppuraportoinnin, projektiorganisaation purkamisen sekä jatkoideoiden esille tuomisen. Projektit itsessään tuottavat yleensä tavoitellun tuloksen ohella uusia projekti-ideoita, jotka kannattaa ottaa käsittelyyn ja työstöön. Projektin hallittu päättäminen vaatii, että projektin lopputuotteen hyväksymiskriteerit on sovittu tarkasti ja yksityiskohtaisesti ennalta jo projektin alussa. Projekti katsotaan yleensä luovutetuksi, kun siinä toteutettu tuote on toimitettu ja otettu käyttöön ja asiakkaalta on saatu hyväksyminen vastaanottamisesta. Projektidokumenttien viimeistely sekä niiden luovutus asiakkaalle ja arkistointi ovat oleellisia projektin päättämiseen liittyviä tehtäviä. Luovutuksen jälkeen projektin päättämiseen kuuluu päättämisen tai palautekokouksen pitäminen ja projektin loppuraportin laadinta. Projektia voidaan arvioida esimerkiksi yhdessä asiakkaan ja/tai yhteistyökumppaneiden kanssa, ja asiakastyytyväisyyspalautetta kerätään oppimisen edistämiseksi. (Pelin 2011, 356 – 358.)

2.1.5 Projektitoiminnan organisointi, roolit ja vastuut

Projektin onnistumiseen vaikuttavat niin ihmiset, ydinosaaminen kuin prosessitkin. Projektipäällikön onnistumisen avain on toimivan projektiorganisaation luominen ja organisointi. On varmistettava resurssien riittävyys ja tarvittava ammattitaito sekä pidettävä yllä projektiorganisaation motivaatiota ja sitoutumista. (Pelin 2011, 84.) Projektiorganisaation muodostaminen on yksi tärkeimmistä tekijöistä projektin onnistumisen kannalta. Keskeisintä projektiorganisaation muodostaminen on, että oikeat ihmiset ovat oikeissa tehtävissä oikeaan aikaan. Projektiorganisaatio on joukko ihmisiä, jotka on tilapäisesti koottu yhteen suorittamaan tiettyä tehtävää, tietyllä budjetilla ja aikataululla.

Projektityöskentely on perinteistä toimenkuvaa huomattavasti fokusoidumpi: sillä on selvä tulos, jota voidaan mitata. (Hannus, Lindroos & Seppänen 1999, 172.) Voidaanhan ajatella, että projektiorganisaatioon valitut henkilöt ovat suurin riski tai mahdollisuus projektin onnistumiselle ja epäonnistumiselle, sillä ihmiset sen työn tekevät, tai ovat tekemättä. Projekti voi vaarantua esimerkiksi avainhenkilöiden lähdettyä pois projektista, ihmisten välisten konfliktien tai vaikka motivaation ja sitoutumisen puuttumisen vuoksi. Tärkeää on myös projektin omistajan ja johdon tuki, joka on keskeistä etenkin projektipäällikön työn kannalta, jotta hän saa eväät onnistua omassa tehtävässään. (Huttunen, Kantelus & Mäntynen 2018, 52-53.)

Projektiorganisaatiolla tarkoitetaan projektia varten muodostettua tiimiä tai organisaatiota, jossa projektiin osoitetut henkilöt ovat mukana määräajan. Projektissa mukana olevat ihmiset muodostavat projektiorganisaation eli projektitiimin. (Hannus ym. 1999, 174.) Projektiorganisaatio vastaa mm. siitä, että projektille annetut tavoitteet saavutetaan ja ennalta sovituissa aikatauluissa sekä budjetissa pysytään. Projektiorganisaation tehtäviin kuuluu mm. projektin dokumentointi ja projektin viestintä sekä sisäisesti että ulkoisesti. Projektissa mukana olevien osapuolten roolit sekä vastuut tulee olla selkeästi määriteltyjä (Silfverberg 2007, 48.) Projektiorganisaatio koostuu tahoista, jotka liittyvät jollain tavalla kyseiseen projektiin. Näitä voivat olla esimerkiksi projektiryhmä ja sen jäsenet, projektin omistaja, projektipäällikkö sekä ohjausryhmä. Projektiorganisaatio ei välttämättä pysy täysin samana koko projektin ajan. Toiset voivat olla projektissa mukana vain tietyn toiminnon ajan ja poistuvat sen jälkeen. Projektiorganisaatiota muodostettaessa tuleekin kiinnittää huomiota siihen millaista osaamista kyseisessä projektissa tarvitaan. Oikea osaaminen määrittyy projektin tavoitteiden, toimintatapojen ja menetelmien pohjalta. Osaamista on monenlaista, eikä kaikkea välttämättä tarvita tässä projektissa, tai sitä tarvitaan projektissa vain hetkellisesti. (Lööv 2002, 76.)

Projektihenkilöstön valinnan tulisi perustua siihen, ketkä parhaiten saavat projektin tavoitteet toteutettua. Projektin toteutuminen onnistuneesti edellyttää aina tiettyä substanssiosaamista. Projektipäälliköllä tulisi olla hyvä käsitys projektin eri osa-alueiden edellyttämästä osaamisesta, sekä riittävä käsitys projektitiimin jäsenten vahvuuksista ja kehittämiskohteista. (Helsilä & Salojärvi 2013, 151.) Projektihenkilöstö on erilaista riippuen siitä onko kyseessä tuotannon rutiiniprojekti, innovatiivinen kehittämisprojekti vai kompleksinen kansainvälinen hanke. Markkasen mukaan valinnassa tulisi ensisijaisesti miettiä, mitä kyseinen henkilö on tulossa tekemään ja sen jälkeen keskittyä henkilön kokemukseen, osaamiseen, asenteeseen ja persoonallisuuteen (Markkanen 2002, 70.)

Tulisi olla itsestään selvää, että projektiorganisaatioon kohdennetaan resursseja vain siksi ajaksi kuin niitä aidosti tarvitaan. Jos samat ihmiset toimivat samaan aikaan useissa projekteissa, tulisi varmistaa, että projektiorganisaatiossa olevien henkilöiden on mahdollista varata työaikaansa projektille sen tarvitsema määrä. Projektipäällikön yksi tärkeimmistä tehtävistä on oikeanlaisten resurssien saatavuuden varmistaminen. Projektipäällikkönä hänen tulee johtaa avainresurssien käyttöä optimaalisesti ja jos organisaatiossa on paljon projekteja, tulisi resursoinnissa huomioida projektien priorisointi. Huttusen ym. (2018) mukaan osa ihmisistä on parhaimmillaan nimenomaan projektiluonteisessa työssä. Heitä innostaa ja motivoi se, että projektilla on selkeä alku ja loppu, konkreettiset mittarit ja tavoitteet ja projektissa olevat työskentelevät yhteisen päämäärän eteen. Parhaimmillaan projektitiimi on yhteisiin tavoitteisiin sitoutunut ryhmä, jonka jäsenet tukevat toisiaan tehtävien suorittamisessa ja joka saa aikaan tuloksia tehokkaasti. (Huttunen ym. 2018, 55-56.)

Kaikki projektit ovat erilaisia ja niiden toteutus, sekä projektin henkilöstön roolit ja vastuut vaihtelevat eri projektien mukaan. Johtoryhmän ja projektipäällikön vastuut on voitu kirjoittaa yrityksessä yleisellä tasolla auki, mutta ne voidaan tarvittaessa määrittää tarkemmin myös projektikohtaisesti. Projektiorganisaatiota tehtäessä ja suunnitellessa on aina sovittava eri tahojen vastualueet sekä projektin sisällä ja niihin liittyvien sidosryhmien kesken. (Artto ym. 2011, 292.) Projektiorganisaatioon kuuluvat projekti-ryhmän lisäksi muut projektin keston ajaksi määritellyt erilaiset rakenteet ja roolit esim. projektipäällikkö, projektin omistaja ja projektin ohjausryhmä. Projektista riippuen sille voidaan asettaa ohjaus- tai johtoryhmä, mutta jokaisella projektilla pitää olla omistaja. Projektin omistaja määrittelee projektille liiketoiminnalliset tavoitteet. (Pelin 2011, 68–69.) Ohjausryhmä nimitetään yleensä projektin käynnistyessä. Ohjausryhmä tekee päätökset projektin resursseista, aikataulusta sekä budjetista. Projektipäällikkö toimii ohjausryhmässä esittelijänä ja projektin omistaja usein puheenjohtajana. (Lööv 2002, 28–29.)

Projektipäällikön ei itse tarvitse olla projektinsa paras substanssiosaaja tai -asiantuntija. Tärkeämpää on, että hänellä taito johtaa asiantuntijoita ja käsitellä muuttuvia tilanteita (Kettunen 2003, 31.) Projektipäälliköltä vaaditaan hyvää ihmistuntemusta, ennakointikykyä ja hänen tulee osata hoitaa inhimillisiä asioita (Artto ym. 2011, 296). Myös Tiirikainen (2008, 43) korostaa erityisesti ihmisten johtamisen ja tiimityöskentelyn taitoja projektipäällikön roolissa. Projekti-instituutti (2011, 9) mainitsee näiden taitojen lisäksi myös viestinnälliset taidot. Projektipäällikön tulee johtaa projektia eteenpäin ja kyetä innostamaan projektiin osallistuvia henkilöitä. Projektipäällikkö on projektin tärkein yksittäinen palanen. Projektipäällikön on osattava kantaa vastuu ja tehdä vaikeitakin päätöksiä. Päällikkönä oleminen vaatii vahvaa uskallusta sekä rohkeutta viedä projekti asetettuihin tavoitteisiin. (Ruuska 2007, 146.)

Yleisimpiä projektipäälliköiden tehtäviä ovat:

- Työn johtaminen ja jakaminen
- Työryhmien koolle kutsuminen
- Projektin tavoitteiden saavuttaminen
- Projektisuunnitelman laatiminen yhdessä projektiin osallistuvien kanssa
- Projektista raportointi ohjausryhmälle
- Projektin seuranta ja tarkistustoimenpiteet

(Lööv 2002, 30 – 31.)

Projektiryhmä on projektin ydin ja projektin aikana se tekee yhdessä töitä tehdyn suunnitelman ja sopimiansa pelisääntöjen mukaisesti. Ryhmän tulisi säännöllisesti pitää palavereita, joissa tarkastellaan projektin etenemistä, siinä mahdollisesti esiintyviä ongelmia ja sovittaisiin niiden perusteella tarvittavista ja tehtävistä jatkotoimenpiteistä. Projektiryhmän yksi tärkeimmistä tehtävistä on myös raportoida projektipäällikölle projektin toteutuksesta ja mahdollisista ongelmista sekä pitää kiinni laaditusta projekti-aikataulusta. (Lööv 2002, 31, Artto ym. 2011, 308–309.)

Projektien aikana projektiryhmät elävät jonkin verran, riippuen kuinka pitkä tai kompleksinen projekti on kyseessä. Ryhmän pitää olla soveltuvainen pieniin henkilöstömuutoksiin. Hyvä tiimityöskentely parantaa tulosten laatua ja lisää työn tuottavuutta. Ihmiset ovat usein tehokkaampia työskennellessään ryhmissä, kuin yksilöinä. (Rissanen 2002, 79-80.) Innostaminen on keino, joka saa yksilöt ja ryhmät toimimaan asetettujen tavoitteiden vaatimalla tavalla. Jos innostus katoaa kesken projektin, pitää se pyrkiä löytämään esimerkiksi erilaisten hyödykkeiden avulla. Tällaisia ovat esimerkiksi palkka, loma tai erilaiset virkistyshetket. Innostava työyhteisö mahdollistaa yksilöiden motivoinnin sekä henkilöiden täydellisen sitoutumisen projektiin. (Paasivaara, Suhonen & Nikkilä 2008, 23-24.)

Puhuttaessa perinteisesti projektiorganisaatiosta seuraavaa roolia ei useinkaan käsitellä. Strategian toteuttamisen näkökulmasta sillä on kuitenkin erityinen rooli; PMO (project management office) eli projektitoimisto. Projektitoimisto on yleisin termi kuvaamaan tätä toimintoa, mutta samoja tehtäviä voi olla myös ainakin kehittämistoimistolla, hanketoimistolla ja projektiosastolla. Projektitoimistot ovat yleisiä varsinkin projekti-orientoituneissa organisaatioissa. Projektitoimistoksi voi riittää yksi henkilö tai se voi olla kokonainen osasto. Oleellista on, että henkilöille on varattu todellista työaika projektitoiminnan tukemiseen. Jos yrityksessä on käytössä projektimalli ja projektipäällikön odotetaan noudattavan sitä, on tärkeää, että heille tarjotaan myös tukea projektitoimintaan liittyvissä asioissa.

Yleisimmin projektitoimiston tehtävänä on tukea hyviä projektikäytäntöjä ja toimia mentorina projektipäälliköille. Projektitoimistolla on yleensä yhteydet ylimpään johtoon, jolle se voi toimia neuvonantajan roolissa ja joskus projektitoimisto voi myös osallistua itse projektityöskentelyyn. Projektitoimistot ovat usein järjestäytyneet kovin erilaisin tavoin ja niiden tehtävät voivat vaihdella riippuen organisaation tarpeesta. Yksi syy projektitoimistojen yleistymiselle on, että projektit nähdään organisaatioissa entistä enemmän strategian toteuttamisen keinona. (Krebs 2009, 57–58.) Tämän myötä on syntynyt tarve muodostaa asiantuntijaryhmä tai yksikkö, joka varmistaa strategian toteuttamisen tuen ja toimii viestinviejänä johdon sekä projektiryhmien välillä. (Krebs 2009, 57–58.) Projektitoimiston keskeiset tehtävät voi jakaa yleisesti seuraaviin kategorioihin:

- ihmiset: projektipäälliköiden koulutus ja tuki sekä ylemmän johdon tukeminen
- prosessit: projektien valintaan ja priorisointiin liittyvien prosessien sekä erilaisten projektimenetelmien luominen ja kehittäminen
- työkalut: projektityöskentelyyn liittyvien työkalujen kehittäminen.

Projektitoimistolla voi olla jossain tapauksessa vain yksi näistä tehtäväalueista, ja äärimmillään kaikki. Mitä tärkeämpiä yrityksen projektit strategisesti ovat tai mitä enemmän eri projektien välillä on riippuvuuksia, sitä tarpeellisempi projektitoimisto on. Joskus myös hyvin monimutkainen liiketoimintaympäristö voi olla perusteluna projektitoimiston perustamiselle. Jos organisaatiossa on paljon projekteja, voidaan projektitoimistossa työskentelevien henkilöiden tehtäväkenttiä jakaa esimerkiksi yksittäisten projektien tukemisen ja koko projektisalkun tuen ja priorisoinnin välillä. (Bonham 2009, 89–90.)

2.2 Projektijohtaminen strategian toteuttamisen välineenä

Osakeyhtiölaki määrittelee yrityksen tarkoituksen hyvin yksiselitteisesti: ”Yhtiön toiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille, jollei yhtiöjärjestyksessä toisin määrätä.” (Osakeyhtiölaki 2006). Yritystoiminta on siis osakeyhtiölain mukaan keino lisätä sijoittajan olemassa olevaa varallisuutta, tuottamalla hänen sijoittamalleen pääomalle tuottoa. Tuoton tulisi olla luonnollisesti riskittömämpää, parempaa ja pitkäjänteisempää kuin muut tarjolla olevat. (Osakeyhtiölaki 2006.) Samoista markkinoista on usein kiinnostut monet eri yritykset ja vallitseva kilpailutilanne on äärimmäisen kovaa. Menestyäkseen yrityksen tulee kyetä vastaamaan vallitsevaan kilpailutilanteeseen paremmin kuin markkinoilla muut kilpailevat yritykset, samalla huomioiden yrityksen omistajien tarpeet.

Kyetäkseen tekemään saman toistuvasti vuodesta toiseen, huomioiden ympäristössä ja kilpailutilanteessa tapahtuvat muutokset, tulee yrityksellä olla selkeä päämäärä. Saavuttaakseen päämääränsä yritys tarvitsee suunnitelman, joka perustuu olemassa olevan tilanteen ja odotettavissa olevien muutosten arvioimiseen. Tätä suunnitelmaa kutsutaan strategiaksi. (Porter 1993, 4-6.)

Projektitoiminta on oleellinen osa strategista johtamista. Projektien avulla on mahdollista toteuttaa ja jalkauttaa organisaation nykytilaa kohti strategisia tavoitteita, esimerkiksi projektisalkunhallinnan menetelmin. Yhä useampi organisaatio on ns. moniprojektiympäristö, jossa on käynnissä useita samanaikaisia kehitys- ja muutosprojekteja. Vaikka organisaatiossa ei tiedostettaisikaan yksittäisen projektin strategista roolia, voi sen onnistuminen määrätä, kuinka hyvin strategiassa määritetyt muutokset käytännössä toteutuvat. (Lehtonen, Lindblom, Korpinen & Simonen 2006, 9.) Projektia voidaan kutsua strategiseksi silloin, kun sen avulla lisätään yrityksen arvoa, parannetaan mahdollisuuksia menestyä kilpailussa, kun se on johdon ohjauksessa ja sitä varten on priorisoitu organisaation parhaat resurssit. Kun liiketoimintastrategia ja projektien johtamistekniikat yhdistetään oikealla tavalla, pystytään hallitsemaan monimutkaisia strategisia projekteja. Strategisilla projekteilla pyritään toteuttamaan yrityksen strategiaa ja saamaan aikaisiksi merkittäviä muutoksia. (Valpola, Kvist, Heimonen, Niutanen, Lillkäll, Masalin & Kalin 2010, 65-66.)

Organisaation menestyminen edellyttää sopeutumista yhä nopeammin muuttuvaan toimintaympäristöön. Jatkuva ja tehokas kehittäminen on jokaisen organisaation elinehto, joka edellyttää nopeaa reagointia ja ketteryyttä myös sen strategian osalta. Loistava liikeidea tai operatiivinen tehokkuus eivät yksistään takaa menestystä, vaan onnistuakseen organisaatio tarvitsee sekä strategista, että operatiivista tehokkuutta. Käsitteenä ja toimintana strategia on muuttunut, nykyään se on entistä monimuotoisempi ja laajempi. Perinteisen strategisen asemoinnin ja vuotuisten suunnittelusykliden rinnalle on tullut erilaiset organisaation kyvykkyyksiin ja ketteryyteen tähtäävät strategiat sekä nopeampi päätöksenteko. (Puolamäki 2007, 18–19.) Strategiankin on oltava muuntautumiskykyinen. Elämme muuttuvassa ympäristössä, joten strategiankin on muututtava, jotta se olisi toteuttamiskelpoinen. (Johnson & Parente 2013, 7.) Strategian toteuttaminen on viime kädessä arjen toimintaa ja strategian toteutumisessa onkin kyse siitä, missä määrin se näkyy organisaatioiden jokapäiväisessä tekemisessä. Arkipäiväin tekemisessä strategia saattaa hämärtyä tai helposti jopa unohtua. Strategia saadaan pysymään elävänä ja näkyvillä arjen toiminnassa ohjaamalla ja mittaamalla: ”Sitä saat, mitä mittaat”. (Valpola ym. 2010, 58-59.)

Yhä edelleen organisaatioiden suurimpia haasteita on strategian jalkauttaminen; strategian ja ydintoiminnan yhdistäminen. Tätä selittää osaltaan se, että strategiaprosesseissa on edelleen mukana vain osa organisaation henkilöstöstä ja strategian viestintä sekä tavoitteiden kommunikointi osoittautuvat haastavaksi. Strategian toteuttamisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että jokainen organisaation työntekijä sisäistää roolinsa ja vastuunsa strategian toimeenpanijana. (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 11–12.) Sitoutuminen strategiaan syntyy osallistumisen kokemuksesta. Ihmiset sitoutuvat parhaiten osallistumalla, mutta osallistumisen taso ja laajuus riippuu oleellisesti organisaation kulttuurista. Organisaatioissa, joissa kulttuuri tukee osallistumista, antaa ihmisille mahdollisuuden osallistua tai jopa edellyttää osallistumista, strategiaan myös sitoudutaan paremmin. Aikaansaamisen kulttuuri muuttaa strategian periaatteista teoiksi. Aikaansaamisen kulttuuri toteutuu, kun ihmiset, strategia ja operatiivinen toiminta liitetään toisiinsa. Tämä vaatii kurinalaista toimintaa. Kurinalaisessa kulttuurissa jokainen tietää, mitä häneltä odotetaan ja miten hänen suoriutumistaan arvioidaan. Toiminta on selkeää, helposti ymmärrettävää ja läpinäkyvää. (Valpola ym. 2010, 56.)

Perinteiset ylhäältä alas -mallin mukaiset strategiset projektit vauhdittavat strategiaa. Ne pohjautuvat yrityksen strategiassa tehtyihin linjauksiin, joiden pohjalta on päätetty lähteä suunnittelemaan ja toteuttamaan yrityksen kannalta merkittävää projektia. Kaikkien strategisten projektien pohjalla tulee olla selkeä liitännä yrityksen strategisiin tavoitteisiin ja niillä tulee tavoitella pysyvää kilpailuetua. Projekti ovat usein tehokkain ja joskus jopa ainoa tapa toteuttaa haluttu muutos. (Valpola ym. 2010, 71-72.)

2.2.1 Strateginen johtaminen ja strategian toteuttaminen

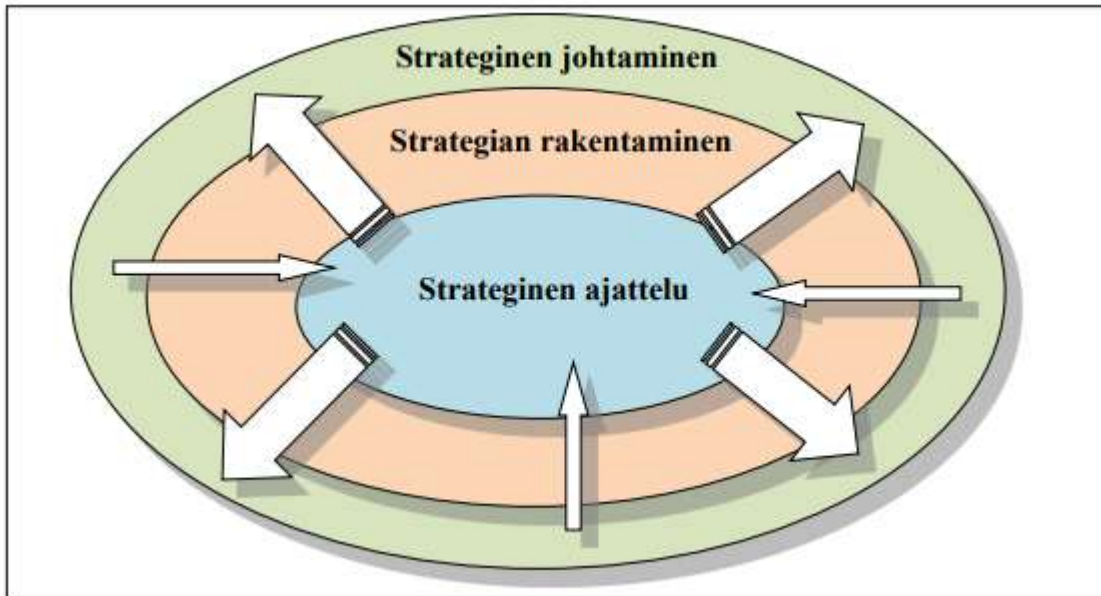
Organisaatio asettaa toiminnalleen erilaisia tavoitteita, esimerkiksi kasvu, kannattavuus, kilpailukyky tai vaikuttavuus. Tavoitteiden saavuttamiseksi organisaatio luo strategioita, jotka määrittävät organisaation tulevaisuuden ydintavoitteet sekä niiden saavuttamiseksi tarvittavat keskeiset keinot, valinnat ja prioriteetit. Strategia osoittaa organisaation haluaman suunnan ja toiminnan peruslinjat sekä toisaalta suunnitelman, jolla pyritään saavuttamaan asetetut tavoitteet. Nykyisin strategia tulee olla kaikkialla organisaatiossa ja kukaan ei voi jättäytyä kokonaan sen ulkopuolella. Strateginen pohdinta kuuluu nykyisin koko henkilöstölle. (Sydänmaalakka 2012, 136–137.) Strategian pohjana ovat oletukset ja niiden muutokset sekä erilaisten kokeilujen tulokset ohjaavat herkästi strategian fokusta. Myös strategisessa johtamisessa on siirrytty niin sanotusta vesiputousmallista ketterään pyrähdysmalliin, jolla pyritään korostamaan mielikuvaa, jossa pienillä kokeiluilla päästään nopeasti eteenpäin. (Valpola ym. 2010, 13.)

Tyypillisesti yritystason strategian ohella organisaatioissa on myös tarkempia liiketoiminta-, kehitys- tai muita osa-aluekohtaisia strategioita, kuten asiakkuus-, innovaatio-, osaamis-, kyvykkyys-, tai investointistrategioita (Artto ym. 2011, 369).

Strategiaan ja sen toimintaympäristöön kohdistuvista muutoksista sekä epävarmuuksista johtuen strategian käyttö on monipuolistunut ja monimutkaistunut, josta johtuen monikaan organisaatio ei selviä ainoastaan yhdellä strategialla. Strategiat myös uudistuvat, mikä edellyttää tehokasta strategian jalkauttamista ja strategisten toimenpiteiden päivittämistä sekä tarkastelua. Strategiat ja osastrategiat voivat usein myös olla syynä siihen, että strategian muuttaminen konkreettiseksi tekemiseksi esimerkiksi kehitysprojekteiksi voi osoittautua haastavaksi. (Juuti & Luoma 2009, 24.) Niin kuin strategiallekin, niin myös strategiselle johtamiselle löytyy useita määritelmiä. Strategisella johtamisella tarkoitetaan jatkuvaa ja laajaa prosessia, joka sisältää strategisia analyyssejä, strategista suunnittelua ja päätöksentekoa; strategian laatimista, toteuttamista, arviointia ja päivittämistä. (Sydänmaanlakka 2012, 137.)

Koteen (1997, 26) mukaan strategisessa johtamisessa ei pyritä tekemään tulevaisuuden päätöksiä, vaan kaikki päätökset perustuvat nykyhetkeen. Strategisen johtamisen kautta pyritään hahmottamaan tulevaisuutta ja nykyhetken päätöksien kautta kulkemaan sen suuntaisesti (Koteen 1997, 26). Puolamäki & Ruusunen (2009, 59) vertaavat strategista johtamista selkärankaan, jonka pohjalle strategiatyön kokonaisuus rakentuu. Vuorinen (2013) määrittelee strategisen johtamisen toimintana, jolla mahdollistetaan pitkän aikavälin menestyminen keskittyen seuraavien kuukausien ja vuosien tekemiseen. Artto ym. (2011) puolestaan määrittelevät strategisen johtamisen olevan osa organisaation johtamista ja menestymistä tulevaisuuden toimintaympäristössä nykyisillä ja mahdollisilla uusilla resursseilla ja kyvykkyyksillä. Santalainen (2005, 23) lähestyy strategista johtamista ajattelun ilmiönä ja korostaakin strategisen ajattelun tärkeyttä johtamistyössä. Strateginen johtaminen ajattelu on näkemistä eteenpäin tulevaisuuteen, mutta kykyä nähdä myös taaksepäin, hyödyntäen kokemusta ja hiljaista tietoa. Yritykselle ei voi luoda tulevaisuutta ymmärtämättä sen menneisyyttä ja juuria. (Santalainen 2005, 23.) Tervonen (2003, 42) jakaa strategisen toiminnan tasot kolmeen osaan (KUVA 2):

- strategiseen ajatteluun,
- strategian rakentamiseen ja
- strategiseen johtamiseen



KUVA 2. Strategisen toiminnan tasot (Tervonen 2003, 43)

Tervosen mukaan strategisen rakenteen ydin tulee olla kyky ajatella strategisesti. Tarvitaan taitoa rakentaa ja koota kehys, johon ajatukset asetetaan ja lopuksi tahtoa toteuttaa strategia. Tätä toteutusta kutsutaan strategiseksi johtamiseksi. (Tervonen 2003, 42–43.) Sydänmaalakan (2004, 193) mukaan strateginen johtaminen edellyttää taitoa käsitteelliseen ajattelutapaan. Tätä kykyä on löydettävä organisaatiosta riittävästi, ei pelkästään johtajilta ja esimiehiltä, vaan joka puolelta organisaatiota. Sydänmaalakan (2004) mukaan älykkäässä organisaatiossa strategisen johtamisen tulee olla osa jokapäiväistä toimintaa, koskettaen koko henkilöstöä.

Kokonaisuuksien hahmottaminen ja käsitteellinen ajattelutapa tulisi olla laajalle levinneitä kykyjä, jotka mahdollistetaan organisaation joka tasossa johdon oikeanlaisella kommunikoinnilla, selkeydellä ja viestinnällä. Strategian merkitystä organisaatiossa ei voi ylikorostaa. Jos suunta on väärä, ei ole merkitystä sillä kuinka kovaa organisaatiossa juostaan, koska operatiivista tehokkuutta lisäämällä ei voida korvata strategisia virheitä. (Sydänmaalakan 2004, 193.) Olipa teorettinen määritelmä strategiselle johtamiselle mikä tahansa, tiivistää Kärnä (2012, 27) asian erinomaisesti:

Strateginen johtaminen on kuollut! Eläköön strategiatyö! Työ jatkuu, mutta johtokeskeisen pönötyksen aika on ohi. Nykyaikainen strateginen johtaminen lähtee ihmisestä ja strategiaa rakennetaan jatkuvasti ihmisten kanssa keskustellen ja tulkiten. (Kärnä 2012, 27.)

Kaikessa johtamisessa on kyse menestyksestä, niin myös strategisessa johtamisessa. Strategian toteutus menestyksekkäästi on yksi tärkeimmistä vaiheista johtamistyössä. (Kamensky 2010, 28.) Vastuu strategian toteutumiselle on johdolla. Strategia täytyy jalkauttaa koko organisaatioon. Strategian jalkauttamista helpottaa, kun strategia pystytään perustelemaan selkeästi ja ymmärrettävästi. Selkeän viestinnän avulla strateginen ajattelu siirtyy organisaatiossa muillekin osapuolille ja etenkin heille, jotka toteuttavat strategiaa työssään päivittäin. Avaintekijä strategian toteuttamisella on se, että se kytketään osaksi organisaation johtamisjärjestelmää ja strategia otetaan huomioon mm. toimintasuunnitelmissa, raportointijärjestelmissä sekä budjeteissa. (Kostamo 2000, 165-167.) Niemelä ym. (2008, 169) nimeävät organisaation yhdeksi suurimmaksi haasteeksi strategian ja ydintoiminnan yhdistämisen toisiinsa. Kostamon (2000, 165-167) mukaan on myös tärkeää tunnistaa, että suunnitellut strategiat ja johtamisjärjestelmät lähtevät elämään samaa elämää. Työntekijöiden tulee ymmärtää, millainen strategia on ja heidät täytyy saada innostumaan, jotta he voivat työskennellä uuden strategian parissa. Johdon täytyy varmistaa työntekijöiltä, että strategia on omaksuttu osaksi yrityskulttuuria ja sen parissa myös halutaan työskennellä. (Kaplan & Norton 2009, 27-28.) Jotta haluttuun strategiseen tavoitteeseen päästään voidaan Kostamon mukaan strategian toteutumista kartoittaa esimerkiksi henkilökunnan osaamiskeskusteluissa, missä selvitetään onko henkilökunta ymmärtänyt strategian oikealla tavalla. (Kostamo 2000, 165-167.)

Ihan pelkillä osaamiskeskusteluilla strategian jalkautumista ei vielä varmisteta. Etenkin kauan toimineilla yrityksillä, joilla on muodostunut vakiintunut yrityskulttuuri, uuden strategian toteuttaminen organisaatiossa voi olla haastavaa. Uuden strategian tuleminen osaksi organisaatiota vaatii muutoksia ja organisaation kuuluvilta henkilöiltä sopeutumista tähän muutokseen. Uusi strategia edellyttää aina aktiivista seuranta. (Kaplan & Norton 2009, 18.) Niemelän ym. (2008, 172) mukaan organisaatioiden menestystarinat henkilöityvät usein karismaattisiin ja vahvoihin johtajiin. Pelkkä karismaattinen johtajuuskaan ei kuitenkaan nykyisessä ketteryttä painottavassa ja nopeasti muuttuvassa ympäristössä yksistään riitä. Rohkean johtajuuden lisäksi tarvitaan järjestelmiä, joiden avulla näkemykset muutetaan toiminnaksi. Niemelä ym. (2008) mukaan kehittyäkseen organisaation on oltava jatkuvassa muutoksen ja oppimisen tilassa. Toimivat ohjaus- ja johtamisjärjestelmät sekä menetelmät edesauttavat organisaatiota toimimaan ja reagoimaan toimintaympäristön vaatimusten muuttuessa. Kehittyminen ja muutokseen reagoiminen edellyttävät, että kokonaisuus ja saavutettavissa olevat hyödyt ovat mitattavia. (Niemelä ym. 2008, 172.)

Strategiaa toteutetaan usein konkreettisesti kehitysprojektien avulla tai tuella. Pelinin (2011) mukaan ylimmällä johdolla tulee olla selkeä kokonaisnäkyvä projekteista, joita tarvitaan toiminnan kehittämiseksi ja strategian toteuttamiseksi. Lisäksi selkeä näkyvä tarvitaan myös projektien tavoitteista sekä saavutetuista tuloksista. (Pelini 2011.) Projektit onnistuvat, kun:

- johto on sitoutunut,
- tavoitteet ovat selkeät,
- projektien omistus on hyvissä käsissä ja
- seuranta on kunnossa.

(Valpola ym. 2010, 67.)

Strategisina projekteina Valpola ym. (2010) näkee projektit, joiden avulla pystytään lisäämään yrityksen arvoa sekä parannetaan mahdollisuuksia menestyä kilpailussa. Strategisiin projekteihin tulisi saada mukaan organisaation avainhenkilöt ja näiden henkilöiden uran jatkuminen projektin valmistumisen jälkeen olisi tärkeää varmistaa. (Valpola ym. 2010, 66.) Projektinhallinnassa havainnollistavana välineenä voidaan käyttää esimerkiksi ns. teemoittamista. Kehityshankkeet ja toimenpiteet on hyvä teemoittaa strategisten valintojen ja painopisteiden alle niin, että jokaista strategista painopistettä vastaa omat strategiset projektit tai -ohjelmat. Kunkin teeman mukaiset projektit ja toimenpiteet tulee priorisoida, aikatauluttaa ja resursoida koko strategiajaksolle. (Kehusmaa 2010, 105-109.)

Otalan (2008) mukaan projektit ovat hyvä tapa oppia ja kehittää osaamispääomaa organisaatiossa. Projektien avulla voidaan kehittää yhteistyötä, yhteisiä toimintamalleja sekä prosesseja. Asiakaslähtöisten projektien avulla voidaan mahdollistaa myös osaamisen jakaminen yli organisaatioiden yksikkörajojen. Tämä edellyttää organisaatioilta kuitenkin projektien loppupalavereiden ja tulosten esittelyissä oppimisen reflektointia, osaamisen jakamista sekä mietintää siitä kuinka tuloksia voitaisiin hyödyntää muualakin organisaatiossa. (Ojala 2008, 53-54.)

Yksi strategian toteuttamisen haasteista tulee siitä, että hankkeita ja projekteja on liikaa ja ne kasaantuvat organisaatioissa samoille henkilöille. Ongelma ei silloin ole strategiassa, vaan sen toteuttamisessa. Kehitystyöt tehdään oman työn ohella, liian pienillä resursseilla, perehtymättä riittävästi projektien vaikutuksiin organisaatitasoilla. Projektityö on viime vuosina saavuttanut yhä isomman siivun organisaatioiden toiminnasta sekä budjeteista ja projektiympäristöistä on tullut yhä monimutkaisempia. (Voss 2012, 567-570.) Projektit ovat organisaatioissa yhä enenevässä määrin keino organisoida työn tekemistä, jolloin organisaatiolta vaaditaan kykyä tehokkaaseen, useiden projektien yhtäaikaiseen hallintaan

Monien projektien läpivienti ja hallinta onkin useissa organisaatioissa tärkein väline strategian toimeenpanoon, liiketoiminnan kehittämiseen, jatkuvaan parantamiseen sekä uusien tuotteiden kehittämiseen. (DeReyck, Grushka-Cockayne, Lockett, Calderini, Moura & Sloper 2005, 524-526.) Monimutkainen liiketoimintaympäristö vaatii organisaatioilta yhä nopeampia päätöksiä, tehokasta niukkojen resurssien hallinnointia sekä selkeitä painopisteitä. Usein organisaatioissa on käynnissä useita isompia sekä pienempiä samanaikaisia projekteja, joten johdon on kyettävä hyvään resurssien hallintaan, priorisointiin ja seurantaan. (Elonen & Artto 2003, 395-398.)

2.2.2 Projektiliiketoiminta osana organisaation liiketoimintaa

Projektiliiketoiminnaksi kutsutaan sellaista yrityksen harjoittamaa toimintaa, jossa asiakkaalle tehdään projekteja. Projektin määrittävänä tekijänä pidetään sitä, että ne ovat ajallisesti ja laajuudeltaan rajattuja töitä, joita voidaan pitää yhtenä kokonaisuutena. Yrityksen liiketoiminta voi keskittyä esimerkiksi tuotamaan hyödykkeitä tai ratkaisuja asiakkaan ongelmiin, jolloin voidaan puhua valmistus- tai asiakaspalveluliiketoiminnasta. Projektiliiketoiminta on organisaation projekteihin liittyvää johdettua ja tavoitteellista toimintaa ja sen tarkoituksena on palvella organisaatiota päämäärien saavuttamisessa. Keskeistä projektiliiketoiminnassa on, että projekteilla on joko suora tai epäsuora yhteys yrityksen liiketoimintaan. Projektiliiketoiminnalla tarkoitetaan sellaista toimintaa, joka liittyy keskeisesti projekteihin ja on johdettua sekä tavoitteellista toimintaa. Yksittäisten projektien tekeminen ei ole projektiliiketoiminnalle mielekästä, vaan yrityksen tekemien projektien tulee palvella yrityksen tavoitteita ja strategiaa. Yritys keskittyy siis tekemään sen visioon soveltuvia projekteja ja priorisoi näitä projekteja strategisten tavoitteidensa mukaisesti. Projektiliiketoiminnalla tarkoitetaan sellaisen yrityksen toimintaa, jossa projektit ovat pääasiallisina tuotteina, innovaatioina ja kilpailuetuna. (Artto ym. 2011, 17–18.)

Projektiliiketoiminnassa on viimeisten vuosien aikana tapahtunut selkeää siirtymistä projektiorientaatiosta asiakaslähtöisyyteen. Projekteissa täytyy keskittyä asiakaslähtöiseen tuottamiseen ja toteutukseen. Tämä muutos tarjoaa projektin johtajilla aivan uudenlaisen mahdollisuuden johtaa projektejaan ydinpalvelujen tarjoamisena asiakkaalle. Palveluntuotannon käytännöt voidaankin nähdä prosesseina, joissa palveluntuottajan prosessit integroidaan asiakkaan arvon luomisen prosesseihin. (Burström, Jacobsson & Wilson 2014, 5-7.) Yritykset pyrkivät jatkuvasti kehittämään uusia keinoja kilpailukyvyyn luomiseksi sekä ylläpitämiseksi ja tämä näkyy selkeänä siirtymisenä tuoteorientaatiosta palveluorientaatioon. Kujala, Ahola & Huikurin (2013) mukaan palveluilla onkin osoitettu olevan huomattava vaikutus projekti-perusteisten yritysten liiketoimintamalleihin.

Palvelujen tarjoamisella on myös havaittu olevan merkittäviä hyötyjä, joita ovat mm. parantunut kilpailukyky, asiakasarvon luonnin kyky, asiakaskontaktien luominen ja ylläpito, sekä palveluiden kautta oppiminen. (Kujala ym. 2013 177-178.) Burström ym. (2014, 21-22) mukaan projektiliiketoiminnan kehittymisen myötä on ilmeistä, että projektit ovat muuttuneet ostajan ja myyjän välistä kanssakäymistä yhteistyönä tehtäviksi projekteiksi. Tämä on myös muuttanut toimintatapoja, joilla projekteja käytännössä toteutetaan (Burström ym. 2014, 21-22).

Projektiliiketoiminnassa ensimmäinen kohtaaminen asiakkaan kanssa on erittäin tärkeä. Toimeksianto projektille voi jäädä kokonaan pois, mikäli ensimmäinen kohtaaminen ei vastaa asiakkaan odotuksia. Ensimmäinen kohtaaminen ei koske pelkästään projektia myyvää henkilöä, vaan myös kaikkia projektissa olevia henkilöitä. Projekteissa mukana olevien henkilöiden tulee olla asiantuntevia ja taitavia sekä matkassa oikeanlaisella asenteella ja ulosannilla. Asiakkaalle ei saisi tulla huonoa kohtaamista, mikä voi mahdollisesti vaikuttaa asiakkaan tyytyväisyyteen. (Lecklin 2002, 464.) Tuotteen tulisi aina pyrkiä vastaamaan asiakkaan odotuksia ja mielellään myös ylittämään ne. Se, miten hyvin tuote täyttää asiakkaan odotukset määrittää sen, kuinka laadukas tuote on asiakkaan silmissä. Tuotteen lisäksi ennako-odotuksiin luonnollisesti vaikuttaa myös asiakkaan aiemmat kokemukset yrityksestä sekä millainen imago yrityksellä on. Mikäli asiakkaan odotukset kyetään täyttämään on todennäköisempää, että asiakas tilaa jatkossakin samalta toimittajalta. Lisäksi referenssien kautta, hyvin hoidettu projekti voi tuoda myös kokonaan uusia asiakkaita. (Lecklin 2002, 464.)

Kujalan ym. (2013) mukaan ensisijainen resurssi useita projekteja toteuttavissa yrityksissä on kyvykyys hallita projekteja. Yhteistyöprojektit asiakkaan kanssa pitäisi mieltää palvelujen tuottamisen perustaksi. Jotta palveluiden rooli projektiperusteisissa yrityksissä voitaisiin ymmärtää, tulee Kujalan ym. (2013) mukaan aihetta lähestyä viiden erillisen perspektiivin kautta:

- strategia,
- markkinointi,
- projektin implementointi,
- oppiminen ja innovaatio sekä
- rahoitus.

Strateginen perspektiivi liittyy strategiseen asemointiin sekä pitkän tähtäimen kilpailuetuun, joka voi olla saavutettavissa palveluiden sisällyttämisellä yrityksen tarjoamaan. Markkinoinnin ja myynnin avulla yritys voi houkutella uusia asiakkaita sekä parantaa olemassa olevien asiakassuhteiden kannattavuutta. Projektin implementaation näkökulma keskittyy projektitoimitusten tehokkuuteen.

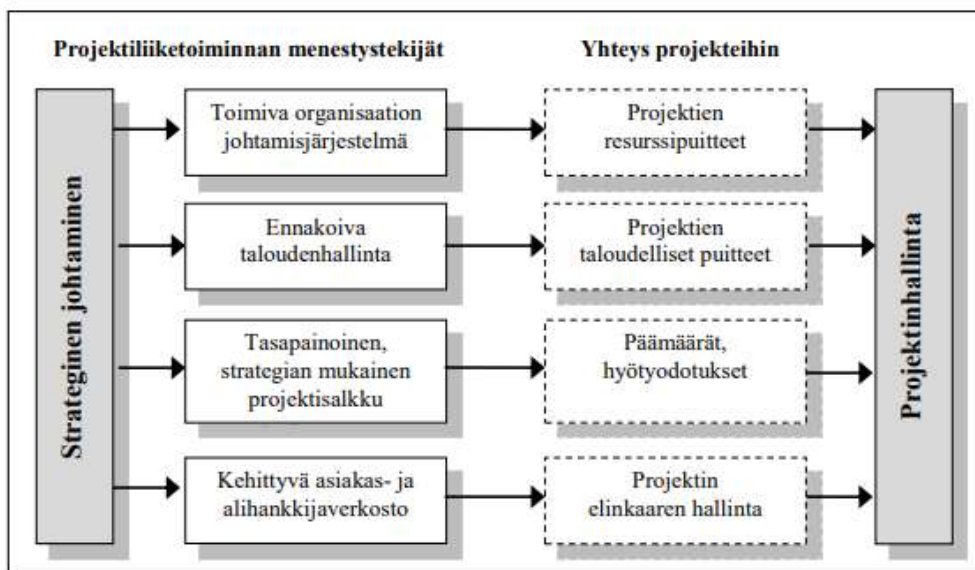
Oppimisen ja innovaation perspektiivi tarkastelee palveluiden vaikutuksia jatkuvaan oppimiseen. Rahoituksen perspektiivi taas puolestaan tarkastelee tuottoja ja kustannuksia. (Kujala ym. 2013, 179-181.)

Levine (2005) mainitsee projektiliiketoiminnassa keskeiseksi tekijäksi projektisalkun hallinnan. Perinteisesti projektiliiketoimintana pidetään sitä, että projektisalkussa on useita projekteja. Levinen (2005) mukaan se on kuitenkin vanhentunut näkökulma. Projektiliiketoiminnassa ja sen johtamisessa on tärkeää ymmärtää projektien merkitys yrityksen strategian toteuttamisen kannalta. Projektien tulee toteuttaa yrityksen strategiaa lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Projektien tulee myös vahvistaa yrityksen toimintakulttuuria ja toiminnan tulee olla yhtenevää yrityksen arvojen kanssa. Toiminnan tulee luonnollisesti olla myös tehokasta resurssien käytön kannalta. (Levine 2005, 560.) Menestyvä projektiliiketoiminta edellyttää, että olemassa olevasta projektiportfoliosta saadaan paras mahdollinen taloudellinen hyöty, yksittäiset projektit linkittyvät onnistuneesti yrityksen strategiaan sekä projektiportfolion yksittäiset projektit suhteutetaan sujuvasti yrityksen käytössä oleviin resursseihin. Yrityksen projektiportfolion kannalta jatkuvan arvonluonnin mahdollistaminen edellyttää kykyä sopeutua tehokkaasti asiakkaan jatkuvasti muutuviin vaatimuksiin ja odotuksiin. On ryhdyttävä ajattelemaan ensisijaisesti asiakkaalle tuotettavaa lisäarvoa, sisäisen lisäarvon tuottamisen sijaan. Kun mietitään ja suunnitellaan keskeisiä toimintaprosesseja projektiyritykselle, tulee muistaa, että asiakas ei koskaan osta itse projektitoimintaa vaan projektitoiminnasta syntyvän lopputuloksen. (Artto ym.1998, 40-42.)

Strategialla tarkoitetaan yrityksen tekemää valintaa liiketoiminnan päämääristä sekä niihin pääsemiseksi tarvittavista keinoista. Strategisella johtamisella yritystä johdetaan kohti menestystä tulevaisuuden toimintaympäristössä. Liiketoimintastrategia käsittää liiketoiminnan sisältöä ja toteutusta koskevia valintoja. Se ohjaa toimitusprojekteja ja muita liiketoiminnan toteutustapoja. Projektiliiketoiminnassa erityisesti myynti- ja markkinointivaiheessa tulisi tehdä liiketoimintastrategiaa tukevia päätöksiä. Projektipäälliköt ja projektien myyntipäälliköt ovat tärkeässä osassa strategian toimeenpanossa sekä uudistamisessa. Siksi heidän tehtävänsä projektia suunniteltaessa ja toteutettaessa on arvioida toteuttavatko kyseiset projektit yrityksen strategisia päämääriä. (Artto ym. 2011.) Projektiliiketoiminnassa ansaintalogiikkana voi olla esimerkiksi resurssien, tuotteiden tai ratkaisujen myynti. Yrityksen strategian sisältö määrittelee sen, millä tavoin se luo tai saavuttaa itselleen lisäarvoa liiketoiminnassaan. Projektiliiketoiminnassa voidaan saavuttaa lisäarvoa esimerkiksi kilpailemalla kustannusjohtajuudella, erilaistumisella tai keskittymisellä. (Artto ym. 2011.)

Organisaation liiketoimintaa voidaan lähestyä useasta eri näkökulmasta sekä määrittää monilla eri kriteereillä. Artto ym. (2011) mukaan projektiliiketoimintaa tarkastellessa organisaatiot tekevät menestykseensä vaikuttavia asioita tunnistettavasti neljällä eri alueella:

- toimiva johtamisjärjestelmä
- ennakoiva talouden hallinta
- strategian mukainen projektisalkku
- kehittyvä asiakas- ja alihankkijaverkosto.



KUVA 3. Projektiliiketoiminnan menestystekijät ja niiden yhteys yksittäisen projektin hallintaan (Artto ym. 2011, 368)

Kuvassa kolme on esitetty projektiliiketoiminnan menestystekijät, niiden yhteys organisaation strategiseen johtamiseen ja projekteihin sekä projektinhallintaan (Artto ym. 2011, 367–368). Artton ym. (2011) mukaan yksittäinen projekti liittyy liiketoimintaympäristöönsä vähintään resurssien, talouden, päämäärien ja elinkaarensa kautta.

Toimivalla johtamisjärjestelmällä voidaan varmistaa projektien resurssien kohdennus oikein ja huolehtia hyvien käytänteiden soveltamisesta sekä riittävästä projektituen saamisesta. Strategiset päämäärät organisaatiossa voivat toteutua vain, jos projektien päämäärät ja hyötytavoitteet ovat balanssissa ja projekteille on kohdennettu resurssit strategian mukaisesti. Tämä edellyttää strategisen projektisalkun hallintaa, jossa projekteja voidaan vertailla nimenomaan strategian toteuttamisen näkökulmasta.

Projektiliiketoiminnan menestyksekkäs johtaminen vaatii laajan kokonaiskuvan ymmärrystä. On pystyttävä näkemään, miten ratkaisut yksittäisissä projekteissa vaikuttavat koko organisaatioon, jossa on samanaikaisesti käynnissä monia projekteja. Useat samanaikaiset projektit sekä niiden alaiset aliprojektit tekevät projektinhallinnasta haastavaa. Strategiaa tulisi miettiä projektioorganisaatiossa jokaisessa projektin elinkaaren vaiheessa. Sen avulla päästään kohti pitkän aikavälin strategisia tavoitteita, joita varten projekteja ylipäättään perustetaan. (Artto ym. 2011, 367–368.)

2.2.3 Projektisalkku strategisena työkaluna ja ohjelmajohtaminen

Kun yrityksessä on käytössä projektimalli sekä siihen liittyvät raportointikäytännöt, joita kaikki projektit noudattavat, projektitoiminnasta alkaa kertyä mitattavaa tietoa. Tässä vaiheessa projektit sekä ohjelmat kannattaa koota projektisalkuksi. Projektisalkun avulla seurataan, johdetaan ja priorisoidaan organisaation projektitoimintaa kokonaisuutena. Projektisalkulla tarkoitetaan organisaation olemassa olevien ja potentiaalisten strategian saavuttamiseen tähtäävien projektien sekä erilaisten ohjelmien muodostamaa kokonaisuutta. Projektisalkku sisältää sekä käynnissä olevat että suunnitteilla olevat projektit ja sen tavoitteena on parantaa kokonaiskoordinaatiota organisaation projektitoiminnassa. Projektisalkun hallinnassa on keskeistä ymmärtää strategian kannalta menestyksekkäimmät projektit, projektien yhdistelmät sekä resurssien allokointi ja optimointi. Projektisalkun keskeinen ajatus on se, että siihen valitaan ainoastaan strategian kannalta oikeita ja merkityksellisiä projekteja. (Pelin 2011, 371-374.)

Projektien tai projekti-ideoiden muodostamaa kokonaisuutta kutsutaan projektisalkuksi tai projektiportfolioksi. Salkun projekteja yhdistää yhteiset strategiset tavoitteet sekä yleensä myös yhteiset käytössä olevat resurssit. (Virtanen 2009, 27.) Projektisalkunhallinta on termi, jota käytetään kuvailemaan useiden samoista resursseista kilpailevien projektien tai projektiryhmien yhtäaikaista hallintaa, koordinoitua ja analysointia. Useiden eri projektien systemaattista johtamisesta kutsutaan projektisalkun hallinnaksi, jossa keskeisessä asemassa on strategian mukainen projektien valinta, hallinta sekä resurssien kohdistaminen optimaalisesti koko salkun näkökulmasta. Projektisalkunhallinnalla ja projektitoimistolla on tärkeä rooli strategian toteuttamisessa projektien avulla sekä projektien tuottaman tiedon keräämisessä sekä analysoinnissa. Projektisalkkua pidetään siltana strategian ja projektien välillä. Projektisalkunhallinnan päätavoite on valita toteutukseen projektit, jotka parhaiten tukevat organisaation tavoitteita, päämääriä ja strategioita. (Clegg, Killen, Biesenthal & Sankaran 2018, 762-772.)

Yritykset ja niiden johtajat joutuvat jatkuvasti tasapainoilemaan niukkojen resurssien ja jatkuvien muutosten keskellä. Johdon näkökulmasta projektijohtamismalli ja siihen kytketty näkymä projektisalkkuun tuo läpinäkyvyyttä organisaation toimintaan sekä mahdollistaa ketterän päätöksenteon. Kun projektien tiedot ovat vertailukelpoisia keskenään, saadaan selkeitä raportteja tukemaan päätöksiä ja priorisointia, joka puolestaan auttaa ohjaamaan toimintaa strategian mukaisesti. Yleinen näkemys on, että kaikki yrityksen projektit muodostavat projektisalkun. Artton ym. (2011) mukaan ryhmä itsenäisiä projekteja ei kuitenkaan muodosta projektisalkkua vaan se on vain ryhmä projekteja, jotka kuluttavat aikaa sekä resursseja. Pienessä yrityksessä voi olla vain yksi projektisalkku, mutta järkevämpää olisi määritellä projektisalkut strategisin perustein. Yleisesti ottaen projektisalkku on ryhmä projekteja, jotka liittyvät johonkin tiettyyn organisaation määriteltyyn strategiseen tavoitteeseen. (Arto ym. 2011.)

Myös Lehtosen (2006) mukaan organisaation toiminnasta, valinnoista ja usein myös koosta riippuen projektisalkku voi muodostua organisaation kaikista projekteista tai sitten vain rajatuista projekteista, jolloin organisaatiossa yhden projektisalkun sijaan salkkuja on useita (Lehtonen ym. 2006, 12). Arto ym. (2011) mukaan projektisalkut voidaan nimetä esimerkiksi seuraavalla tavalla:

- Arvoa luovat: Uusi tai parannettu tuote, palvelu tai markkina
- Operatiivista prosessia parantavat: Projektit, jotka tehostavat organisaation toimintaa
- Määräysten mukaiset: ”Pakko tehdä” projektit, jotka tarvitaan ylläpitämään lainsäädännön vaatimuksia

Salkunhallinnan avulla pyritään saavuttamaan organisaation strategiset ja liiketoiminnalliset tavoitteet ja siten edistämään organisaation menestymistä. Salkunhallinnan tarkoituksena on antaa kuva organisaation kehittämisen kokonaisuudesta. (Lehtonen ym. 2006, 110–111.)

Projektisalkun rakentamista voidaan analysoida neljän perusportaan kautta:

- arvon maksimointi,
- tasapaino,
- strateginen kohdistaminen ja
- käyttökelpoisuus.

Strategian mukaisuus, tasapainoisuus ja arvon maksimointi ovat projektisalkunhallinnan tärkeimpiä tavoitteita. Kun tavoitellaan liiketoiminnallisia hyötyjä ja tehokkuutta, joiden riskit ovat järkevässä suhteessa, puhutaan arvon maksimoimisesta. Projektisalkun avulla pitää voida hallita organisaation projektitoimintaa niin, että maksimoidaan hyödyt, minimoidaan riskit ja haetaan tasapainoa yrityksen tarpeiden ja resurssien välillä.

Projektisalkun tasapainottamisella pyritään siihen, ettei projektisalkussa ole aktiivisena samanaikaisesti useita arvokkaita projekteja, jotta Saatavissa oleva rahoitus riittää projektien läpiviemiseksi. Projektisalkun käyttökelpoisuudella tarkoitetaan, että olemassa olevien kannattamattomien projektien päättämisen tai alasajon kynnyks ei olisi liian suuri, strategisesta näkökulmasta. Jokaisen organisaation tulee pyrkiä tasapainottamaan projektisalkkunsuhteessa omiin tarpeisiinsa ja tavoitteisiinsa. Projektisalkku ja siihen raportoitavat asiat on hyvä suunnitella organisaatiokohtaisesti, jotta juuri tämän organisaation kannalta oleellisia asioita voidaan seurata. (Bonham 2005, 3.)

Krebs (2009) listaa joitakin yleisiä periaatteita tasapainoisen projektisalkun luomiseen. Salkussa ei saa olla liikaa projekteja, eikä käynnissä olevien projektien määrä saa olla suurempi kuin mitä yrityksen työntekijät voivat toteuttaa. Salkku ei saa sisältää liian pieniä projekteja, koska se lisää sen hallintaan käytettävää aikaa. Liian pienet projektit harvoin myös toteuttavat suuria, tulevaisuuteen tähtääviä tavoitteita. Lisäksi projektit tulisi analysoida tuottomahdollisuuksien ja riskien suhteen sekä karsia salkusta pois korkean riskin sisältävät projektit, joiden tuotto-odotukset ovat pienet. Näiden lisäksi projektisalkku ei saisi keskittyä pelkästään nykyisen toiminnan ylläpitämiseen, vaan sen tulisi pitää sisällään myös innovatiivisia ja tulevaa toimintaa ennakoivia projekteja. (Krebs 2009, 111–115.)

Projektisalkunhallinta mahdollistaa, että yrityksessä tehdään strategian mukaisia projekteja. Silloin resursointi ja valitut projektit kytkeytyvät yrityksen strategiaan, eivätkä ole vain irrallisia toimintoja yrityksessä. Projektisalkunhallinta mahdollistaa päätöksenteon siitä, mitkä projektit toteutetaan, mitä projekteja jatketaan tai mitkä projekteista lopetetaan. Sillä optimoidaan resurssien käyttö yrityksen strategian mukaisiin projekteihin, eikä yksikkö- tai liiketoimintatavoitteiden mukaisiin projekteihin. Salkunhallinnalla mahdollistetaan myös yrityksen taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen ja strategian mukaisten uusien tuotteiden tuonti markkinoille silloin, kun resurssikapasiteetti sekä budjetti sen sallivat. Salkunhallinnan avulla voidaan myös vähentää projektien kustannuksia, päällekkäisyyksiä ja oppia vanhoista projekteista tehokkaasti. Salkunhallinnan avulla yritys pystyy tunnistamaan myös sellaiset projektit, jotka eivät ole strategian mukaisia. (Rajegopal, McGuin & Waller 2007, 3-21.) Kun projekteja tarkastellaan kokonaisuutena säännöllisin väliajoin, projekteja voidaan myös lakkauttaa. Jos riskit kasvavat liian suureksi tai suurimmat tuotto-odotukset on jo saavutettu, voidaan resursseja vapauttaa tärkeämpiin projekteihin. Projekteja tulee keskeyttää, jos resursseja tarvitaan kipeämmin muualla. Vastavalla tavalla projektille voidaan myös kohdistaa lisää resursseja, jos projektin lopputulokset halutaan nopeammin tuottavaan käyttöön. (Krebs 2009, 132–136.)

Projektisalkun ja strategian tulee olla toisiinsa kiinnittyneitä. Strategian toteutumisen kannalta on oleellista, että yrityksessä kyetään tunnistamaan ja toimeenpanemaan strategiaa parhaiten tukevat projektit. Strategian määrittelyssä menetelmänä tuleekin käyttää kehitysprojektien tunnistamista, priorisointia, aikatauluttamista sekä resursointia. Strategian tunnistamattomuus voi kuitenkin aiheuttaa ilmiön, jossa organisaatio käynnistää suuren määrän projekteja, josta puolestaan seuraa resurssiongelmia ja toteuttamattomia tulosodotuksia. Projektien strategialähtöinen valinta edesauttaa paitsi strategian toteutumista, myös menestyksellistä projektiympäristön kehittymistä, sillä kehitysstrategia edesauttaa projektien rajaamisessa sekä määrittelyssä. Projektien toteutusjärjestystä voidaan konkretisoida ns. strategisten kehitysportaiden avulla, joka taas auttaa hahmottamaan kehitysprojektien toteutusjärjestyksen toisiinsa nähden. Strategian tulee ohjata projektien valintaa ja valintakriteereiden tulee muuttua, mikäli kehitysstrategia tai liiketoimintaympäristö muuttuvat. Strategian muuttuminen voi vaikuttaa käynnissä olevien projektien tavoitteisiin tai osa projekteista ei enää tue lainkaan organisaation uutta strategiaa. Tällaisissa tilanteissa strategian ja toiminnallisten tavoitteiden välillä tapahtuviin muutoksiin tulee pystyä reagoimaan mahdollisimman nopeasti, jolloin resurssien kohdentaminen oikeisiin projekteihin tukee organisaation kilpailukykyä. (Iivonen 2012, 20.)

Projektisalkun kokoamisessa keskeisintä on sisällyttää projektisalkku osaksi organisaation strategia- ja suunnitteluprosesseja. Organisaation projektisalkun ja strategian välinen vahva sidos edellyttää systemaattisuutta sekä vahvaa johtamista. Projektisalkkuun valittujen projektien tuloksia sekä arvoa on tärkeää kyätä arvioimaan ennen kaikkea strategian näkökulmasta. Nopeat muutokset edellyttävät organisaatiolta vahvaa ja systemaattista johtamista; ennakointia, toimintaympäristön muutostekijöiden tunnistamista sekä näiden perusteella tarvittavien uudistumis- ja muutostarpeiden määrittämistä. Jotta tätä voidaan osaltaan toteuttaa projektisalkun hallinnan keinoin tulisi projektitoiminnassa jatkuvasti arvioida projekteja strategialähtöisesti eli toteuttaako tämä projekti organisaation strategisia päämääriä. Projektitoiminnan tulee olla keskeinen osa suunnittelua ja johtamisjärjestelmää strategisessa johtamisessa ja päätöksenteossa. Projektien kautta johto toteuttaa ja viestii strategisista päämääriä; projekteja valitessa ja salkkua johtaessa. (Virtanen 2009, 115.)

Parhaimmillaan projektisalkun hallinnassa onnistuminen on nähtävissä organisaation strategian mukaisena kilpailukykyinä, kasvuna, kannattavuutena ja uudistumisena toimintaympäristössä (Artto ym. 2011). Menestymisen avain on valita oikeat projektit, oikeaan aikaan sekä olemassa olevien ja uusien projektien suhteen pitäminen koko ajan niin lähellä optimaalista tilaa kuin mahdollista. Kuten projektinhallintaan myös salkunhallintaan on tarjolla monia eri menetelmiä ja standardeja.

Jotta projektisalkun hallinta on tehokasta, tiedot projekteista pitäisi pystyä keräämään automaattisesti. Tämä vaatii jonkinlaisen tietojärjestelmän käyttämistä projektisalkun hallinnassa. (Pelin 2011, 374.) Tärkeintä salkunhallinnan kannalta kuitenkin on, että organisaatio valitsee menetelmät ja työkalut, jotka sopivat sen toimintaympäristöön ja integroi ne osaksi strategista johtamistaan, koko johtamisjärjestelmäänsä ja projektitoimintaansa. Salkunhallinnalla voi saavuttaa paljon, mutta sen kehittäminen vaatii organisaatiossa merkittäviä panostuksia sen toimintakulttuuriin, toimintatapoihin, osaamiseen sekä kyvykkyyteen. (Virtanen 2009, 16.)

Organisaation laajuisia muutoksia ei välttämättä pystytä toteuttamaan yksittäisen projektin avulla. Joskus apuun voidaan tarvita laajempi kehitysohjelma. Ohjelmajohtaminen on systemaattinen ja joustava tapa suurten muutosten toteuttamiseen ja johtamiseen. Erityisesti kompleksisten, epävarmojen ja laajojen muutosten läpiviennissä ohjelmajohtaminen toimii erityisen hyvänä metodina. Ohjelman avulla väliaikainen organisaatio koordinoi, johtaa ja valvoo toisiinsa riippuvaisia projekteja ja toimintoja, jotta haluttu lopputulos ja strategiset hyödyt tullaan saavuttamaan. Ohjelma kestää usein useita vuosia ja sen aikana projekteja käynnistetään, johdetaan ja lopetetaan. Ohjelma tarjoaa sateenvarjon, jonka alla saamaan tavoitteeseen pyrkiviä projekteja koordinoidaan. Tyypillisesti kehitysohjelma sisältää monipuolisesti erilaisia projekteja ja toimenpiteitä, joilla pyritään saavuttamaan organisaation liiketoiminnalliset tavoitteet. (Lehtonen & Martinsuo 2007, 42-46.)

Sekä projektit, että ohjelmat perustetaan aikaansaamaan muutosta, jonka avulla organisaatio voi saavuttaa strategiset tavoitteensa. Ohjelmien käynnistämiseen liittyy usein yksittäistä projektia suurempi epävarmuus sekä epätietoisuus lopullisista tuotoksista. Ohjelmajohtaminen on moniprojektien hallinnan muoto, jota organisaatiot käyttävät strategisten muutostensa johtamiseen. (Lehtonen & Martinsuo 2009, 154.) Ohjelman käynnistäjänä voi toimia mm. seuraavat asiat:

- Organisaation vision määrittelemänä, kuten uusien strategisten tuotteiden tai palveluiden kehittämistä varten
- Muotoutuva ohjelma, jolloin on tunnistettu samantyyppiset organisaation sisällä tehtävät projektit ja havaitaan, että näiden yhdessä koordinoimisesta saadaan etuja haluttujen tavoitteiden saavuttamiseksi
- Pakolliset ohjelmat, jotka ovat esimerkiksi ulkopuolisen tahon laukaisemia ja jotka on pakko tehdä, kuten lainsäädäntöön liittyvät muutokset.

(Lehtonen & Martinsuo 2009, 160-162.)

Ohjelmaa käynnistettäessä ei yleensä tarkkaan tiedetä, miltä lopputulos tulee näyttämään ja miten se tullaan saamaan aikaiseksi. Ohjelman alussa kuvataan ohjelman visio eli tahtotila tulevaisuudesta sekä hahmotellaan polku, jota etenemällä visiota tullaan tarkentamaan sekä lopulta saavuttamaan. Ohjelman vision kirjoittaminen vaatii aikaa ja lukuisten henkilöiden osallistumista sen tekemiseen. Visio toimii ohjelman punaisena lankana, joka ohjaa ohjelman suuntaa koko sen elinkaaren ajan. Hyötyjenhallinta on ohjelmajohtamisen keskiössä. Ohjelma käynnistetään pääosin tuottamaan hyötyjä eri sidosryhmille. Yritys voi saavuttaa huomattavan parannuksen yrityksen kyvykkyydessä saavuttaa strategiset tavoitteet ottamalla ohjelmajohtamisen prosesseihinsa ja käytäntöihinsä mukaan. (Martinelli, Waddell & Rahschulden 2014, 305–306.)

2.2.4 Projektisalkun priorisointi ja kokonaistarkastelu

Projektisalkusta vastaa yleensä projektisalkun johtoryhmä, jolla on valta tehdä päätös projektisalkun sisällöstä (Aaltonen & Töyrylä 2017, 14). Pienissä organisaatioissa on yleensä vain yksi johtoryhmä, kun taas kompleksisimmissä organisaatioissa on useita eri tason johtoryhmiä. Projektit on mahdollista jakaa myös erillisiin osasalkkuihin, mutta silloin on huomioitava, että kunkin osasalkun johtoryhmä voi tehdä projektien osalta etenemispäätöksiä vain, jos sillä on valta päättää myös projekteihin tarvittavista resursseista. Yli organisaatorajojen ulottuvat projektit tulisi asettaa sellaiseen salkkuun, jonka johtoryhmä edustaa riittävän suurta valtaa organisaatiossa ja projektisalkun johtamisen tulee muodostaa kiinteä osa organisaation yleistä johtamiskäytäntöä sekä päätöksentekomallia. Johdon tulee nähdä projektien merkitys organisaatiossa ja olla valmis panostamaan johtamisaikaa salkunhallintaan sekä perustamaan erillinen projektisalkun johtoryhmä. (Projekti-instituutti 2017.)

Kun idea projektista syntyy, on organisaation johdon päätettävä, onko se toteutettavissa ja kannattaako sen toteuttaminen. Kun ideoita alkaa olla enemmän kuin resursseja, pitää projekteja priorisoida. Ainoa oikea malli on valita toteutukseen strategisesti kaikkein hyödyllisimmät projektit. Kategorisointi on keino jonka avulla päästään projektien priorisointiin. Projektisalkun priorisoinnissa pyritään nostamaan esille salkun strategisesti merkittävimmät projektit. Kategorisoinnin avulla jokaisesta kategoriasta nostetaan esille merkittävimmät prosessit ja niihin liittyvät projektit. Grundy (2001) esittelee projektien arvioimiseen strategisen vaihtoehtoruudun. Ruudukossa eri vaihtoehtoja tarkastellaan ja arvotetaan geneeristen kriteerien perusteella.

Kriteerit ovat seuraavat:

- 1) strateginen kiinnostavuus: mitä strategista etua projekti tuo organisaatiolle?
- 2) taloudellinen kiinnostavuus: kuinka paljon projektiin on sijoitettava ja mitä taloudellista hyötyä siitä saadaan?
- 3) toteuttamisen vaikeus: mikä on kumulatiivinen vaikeus koko projektin ajalta?
- 4) epävarmuudet ja riskit: mitä oletuksia on tehtävä ja miten hyvin projekti kestää ulkoisia tai sisäisiä paineita?
- 5) sidosryhmien hyväksyntä: onko projektilla ja strategialla, johon se perustuu, hyväksyntää ja miten eri sidosryhmät voivat vaikuttaa projektin onnistumiseen?

(Grundy 2001, 39.)

Jos organisaatiossa on tilanne, että projektisalkku jää kokonaan hallinnoimatta tai jopa muodostamatta, aiheuttaa se tilanteen, jossa tulevat muutokset eivät ole kenelläkään hallinnassa. Tällöin kukin vie omia itsenäisiä hankkeitaan omatoimisesti eteenpäin. Priorisoinnin puuttuessa strategian kannalta tärkeimmät projekti eivät välttämättä tule toteutetuiksi ja itsenäisesti toteutetut projektit joutuvat helposti törmäyskurssille viimeistään käyttöönoton koittaessa, jolloin huomioimatta jääneet riippuvuudet nousevat useimmiten esille. (Aaltonen & Töyrylä 2017. 16.)

Strategian toteutumista voidaan arvioida tarkastelemalla projektisalkun nykytilannetta ja vertaamalla sitä strategiaan. Projektisalkkua verrataan organisaation strategiaan pyrkimyksiin ja pyritään päättämään miten strategia toteutuu nykyisen salkkutilanteen perusteella. Joissakin tilanteissa se voi tarkoittaa salkun projektien uudelleensuuntaamista, keskeyttämistä ja uusien projektien perustamista. Tätä toimintaa kutsutaan strategisen projektisalkun kokonaistarkasteluksi eli ns. salkkukatselmoinniksi. Projektien salkkukatselmoinnilla on monia tavoitteita ja tehtäviä, joita painotetaan eri organisaatioissa eri tavoin. Salkkukatselmoitien avulla organisaatiot pyrkivät varmistamaan projektikonaisuuden tasapainon, seuraamaan projekteja sekä edistämään strategian toteutumista. Projektisalkun arviointia varten tulee järjestää säännöllisiä salkkukatselmoiteja eli arviointikokouksia, joissa määritellään, mihin suuntaan projektijoukkoa tulisi milloinkin kehittää ja suunnata. (Lehtonen ym. 2006, 83-84.)

Niin kuin ollaan jo useampaan otteeseen todettu, niin organisaation projektisalkun ja strategian tulee olla toisiinsa vahvasti kiinnittyneitä. Jotta strategian toteutuminen voidaan varmistaa on oleellista, että yrityksessä kyetään tunnistamaan ja toimeenpanemaan strategiaa parhaiten tukevat projektit, ja joista voidaan arvioida myös toteutuneet hyödyt.

Strategian mukainen projektisalkku voidaan laatia vain, jos organisaation strategiset tavoitteet ja niistä johdetut menestystekijät ja niiden edellyttämät toimenpiteet on määritelty yksiselitteisesti. Projekteista on kyettävä yksilöimään ne, jotka tukevat organisaation strategisia päämääriä parhaiten. (Martinsuo ym. 2003.) Garibaldin (2015) mukaan projektisalkun tulisi kuvastaa organisaation tulevaisuutta ja mikäli näin ei ole, on projektit valittu salkkuun virheellisin perustein.

Projektisalkun arvon maksimointi on projektisalkun johtamisen tärkein tehtävä (Virtanen 2009, 131). Projektisalkun puutteita ja kehitystarpeita pyritään tunnistamaan katselmoinnin avulla. Projektisalkun katselmoinnin perusteella voidaan määritellä salkulle tarvittavat kehittämistoimenpiteet (Martinsuo 2003, 111). Strategiatyössä projektisalkun sisältöä tulee hyödyntää. Lehtonen ym. (2006) mukaan salkkukatselmoinnilla voidaan ottaa kantaa toteuttamista odottaviin projekti-ideoihin, tunnistaa tarpeita uusien projektien käynnistämiseksi, olemassa olevien projektien keskeyttämiseksi ja sitä kautta resurssien uudelleen kohdentamiselle. Salkkukatselmoinnin kautta voidaan havaita myös kokonaan uusia strategisia avauksia. Salkkukatselmoinnin tulee olla merkittävä osa organisaation strategista johtamista ja sen takia on tärkeää, että projektisalkkuprosessi integroidaan osaksi organisaation strategia- ja suunnitteluprosesseja, ohjaus- ja johtamisjärjestelmiä sekä niihin liittyviä aikatauluja. (Lehtonen ym. 2006, 89–90.)

Projektisalkun katselmointi tulee perustua systemaattisuuteen sekä ajantasaisuuteen. Katselmoinnissa voidaan hyödyntää erilaisia menetelmiä, kuten matriiseja, projektitiekarttoja, skenaarioanalyseja tai Gantt-kaavioita. Katselmointia tulisi pyrkiä tekemään vähintään neljä kertaa vuodessa, mutta tarpeet ja tavoitteet tulee luonnollisesti määrittää jokaisen organisaation omista lähtökohdista. (Lehtonen ym. 2006, 85.) Projektisalkun arvon todentaminen edellyttää arviointikriteereiden määrittämistä. Kriteerit voivat perustua esimerkiksi vaikuttavuuteen, tehokkuuteen, tuloksellisuuteen tai vaikutuksiin. Oleellista kuitenkin on, että kriteereissä huomioidaan erilaiset projektityypit ja projektien elinkaaren vaiheet. Toimiakseen salkunhallintaprosessi tarvitsee ympärilleen selkeän hallinnon, vastuut ja roolit sekä tietyt tukitoiminnot, joilla varmistetaan häiriötön ja tehokas salkun toiminta. (Virtanen 2009, 135–137.)

Lehtonen ym. (2006) kuvailee projektisalkun erilaisia rooleja salkkukatselmoinnissa seuraavasti:

- Strategian toteutumisen varmistaminen - Projektisalkun nykytilannetta vertaillaan strategiaan eli miten pitkälle strategia toteutuu nykyisen salkkutilanteen perusteella, kun sitä verrataan organisaation strategiaan pyrkimyksiin.
- Projektisalkun tasapainottaminen - Pyritään varmistamaan projektien jakautuminen mahdollisimman tasaisesti ja halutulla painotuksella strategisten tavoitteiden kesken.

- Strategian uudistaminen ja tulevaisuuden hahmottelu - Organisaation määrittelemiä strategioita tulee kyseenalaistaa sekä tarvittaessa päivittää. Projektit sisältävät hyvin usein tärkeää tietoa strategiatyön kannalta, esimerkiksi organisaation kehittämisestä tai asiakastarpeista. Projektitasolta saadut palautteet voivat olla hyvin merkittäviä strategian arvioinnin ja uudelleensuuntaamisen kannalta.
- Projektikokonaisuuden operatiivinen seuranta ja ohjaus - Tarkoituksena on tarkastella projektisalkun kokonaistilannetta projektien aikataulujen, resurssien ja kustannusten käytön osalta.
- Tiedonjako - Salkkukatselmoinneissa käydyt keskustelut projektien tilanteista ja tulevaisuuden haasteista ovat tärkeitä sekä projektitasolle että päättävälle taholle. Katselmoinnit ovat tärkeä tiedonjakokanava myös ylimmän johdon ja keskijohdon välillä.
- Projektisalkkukatselmoinnin muita rooleja - Katselmoinnissa voidaan tarkastella ja kehittää organisaation ja projektinhallinnan toimintatapoja sekä käytänteitä. Projektinhallinnan ja salkunhallinnan näkökulmasta salkkukatselmoinnit ovat erittäin tärkeitä tilaisuuksia.

(Lehtonen ym. 2006, 101-103.)

Projektisalkun ohjaus perustuu ennen kaikkea systemaattiseen strategisten projektien seurantaan. Projektien jatkuva arviointi mahdollistaa projektisalkun kehittämisen, kunhan tehtävät päätökset perustuvat luotettavaan ja ajanmukaiseen tietoon. Parhaimmillaan projektisalkku edistää organisaatiossa avointa johtamiskulttuuria. Sen avulla henkilöstö saa tietoa siitä, mitä kohti ja millä keinoilla päämäärään ollaan matkalla. Olennaista on johdon sitoutuminen ja tuki projektisalkun hallinnalle. Tavanomaisesti projektisalkun operatiivisesta hallinnasta vastaa erillinen projekti- tai kehitystoimisto tai salkunhoitaja. Projektitoimiston tehtävänä on huolehtia projektisalkun ajantasaisuudesta, hallita projektien riippuvuuksia, arvioida alustavasti uudet projekti-ideat sekä tuottaa tietoa ja tukea salkun ohjausryhmää salkkua koskevassa päätöksenteossa. Projektit ovat organisaatiossa keskeisiä strategian toimeenpanovälineitä, joten on luonnollista, että salkkukokonaisuutta koskevat päätökset kuuluvat ylimmälle johdolle. Olisi kuitenkin suotavaa, että porttipäätöksenteon arviointi- tai valintaryhmässä olisi laajempi edustus, esimerkiksi kehittämisjohtajia ja -päälliköitä, sekä muita asiantuntijoita tai keskijohtoa. Oleellista on, että ryhmällä on riittävä päätösvalta ja ymmärrys projektien tavoitteista sekä kaikki keskeiset organisaation osat ja toiminnot ovat ryhmässä edustettuna. (Lehtonen ym. 2006, 103-104, 115.)

2.2.5 Projektisalkunhallinnan kehittäminen

Projektisalkun jatkuvuuden edellytyksenä on, että uusia projekteja valitessa arvioidaan, tukeeko projekti olemassa olevaa strategiaa vai ilmentääkö se ennemmin organisaation uutta suuntaa. Organisaation strategian muuttuessa on projektisalkun kriteerit päivitettävä uuden strategian mukaisiksi ja salkkuun sisältyvät projektit uudelleen arvioitava. (Tapiola, Salonen, Luttinen & Hietanen 2016.) Projektisalkunhallinta on yksi prosessi muiden organisaation prosessien joukossa. Salkunhallinnanprosessilla on projektien kautta sidoksia organisaation sisäisiin prosesseihin, mutta nykyään usein myös organisaation ulkopuolelle eri sidosryhmiin; asiakkaisiin, toimittajiin jne. Mitä enemmän kehittämiseen sidotaan henkilöresursseja, sitä vahvemmin myös johtamisen painopiste tulee olla kehittämisessä ja projekteissa. Menestymisen kannalta on oleellista, että organisaatio tavoittelee tehokkaita prosesseja, jolloin ne edesauttavat organisaatiota kohti tehokkaampaa toimintaa, ennustettavuutta ja täsmällisyyttä. (Lehtonen ym. 2006, 126.)

Kausen (2015) mukaan toimintaympäristön muutokset ja muutosvauhti edellyttävät, että projektisalkunhallinta on osa johtamisjärjestelmää, mikä mahdollistaa nopeamman päätöksenteon ja reagoinnin ja siten myös liiketoiminnallisen ketteryyden. Kause (2015) painottaa, että organisoitu ja systemaattinen salkunhallinta mahdollistaa ketteryyden ja nopeamman reagointinopeuden organisaatiossa. Nopeus ja ketteryys eivät kuitenkaan saa tarkoittaa lyhytjänteisyyttä, vaan tavoitteena tulee olla strategianmukainen tasapainoinen projektisalkku. (Kause 2015)

Projektisalkkuprosessin kehittäminen edellyttää organisaatiolta panostuksia; resursseja ja aikaa. Prosesseille on ominaista, että ne vaativat jatkuvaa kehittämistä ja ne paranevat ajan mittaan. Toimintaympäristön ja organisaation sisäiset muutokset luovat edellytyksiä jatkuvalle kehittämiselle. Organisaation salkunhallinnan tehokkuutta, valmiuksia ja kehittymistä voidaan arvioida kypsyytastomallin ja niissä olevien eri tasojen perusteella. Malleja on julkaistu useita erilaisia ja osa malleista on johdettu projektinhallintamalleista. Mallien lähestymistavat voivat vaihdella, mutta tyypillisesti mallien eri tasoilla kuvataan organisaation projektitoiminnassa ja salkunhallinnassa suoriutumista. Toisien mallien tarkoituksena on myös määrittää tavoitteet ja konkreettiset toimet projektisalkunhallinnan edistämiseksi. (Lehtonen ym. 2006, 126.) Haukka (2013) kertoo mm. Projekti-Instituutin projektisalkunjohtamisen kypsyytastomallista, jonka avulla organisaatio voi analysoida projektisalkkunsaa kypsyytastason nykytilannetta sekä tavoitteita viisitasoisella asteikolla:

1. Tiedetään, mitä projekteja on menossa
2. Tiedetään projektien tilanne ja tasapaino

3. Projektien sitomat resurssit hallitaan
4. Projekteja priorisoidaan systemaattisesti resurssitilanne huomioiden
5. Projektiorientoitunut organisaatorakenne ja jatkuva projektikulttuurin kehittäminen

(Haukka 2013.)

Projektisalkunhallinnan ensimmäisestä kypsyytstasosta voidaan puhua silloin, kun organisaatiossa kaikki projektit ovat näkyvissä liiketoimintajohdolle ja päällekkäisyydet sekä liitännäisyydet voidaan tehokkaasti hyödyntää. Organisaatiolla on siis tietoisuus meneillään olevista projekteista ja projektinhallinta on systemaattista, lisäksi organisaatio on tunnistanut tarpeen salkunhallinnalle. Tason yksi edellytyksenä Haukka (2013) pitää mm. sitä, että organisaation projekteilla tulee olla omistajat, selkeä määritelmä mitä projektilla tarkoitetaan sekä yhteinen projektimalli päätöksentekopisteineen. Tasolla kaksi olevassa organisaatiossa tiedetään projektien ja projektisalkun tilanne sekä tasapaino. Projektien tilannetta ja edistymistä seurataan säännöllisesti ja se on näkyvää. Projektisalkun avulla liiketoiminnan tuloksen ennustettavuus paranee ja liiketoimintajohdolle luodaan mahdollisuus vaikuttaa salkun kehittämiseen. Tasolla kaksi yksittäisiä projekteja seurataan myös strategisen johtamisen näkökulmasta. Kypsyytstasolle kaksi pääseminen edellyttää organisaatiolta riittävän laadukkaita projektisuunnitelmia, yhtenäistä raportointikäytäntöä projekteissa, usein myös salkkuraporttien laatimiseen ja kehittämiseen varattua henkilöresursseja ja raporttien katselmointia sekä toimenpiteiden suunnittelua johdon tasolla. (Haukka 2013.)

Tason kolme organisaatio saavuttaa, kun se kykenee hallitsemaan projekteihin sidottuja resursseja. Organisaatiolla tulee olla yhteisesti sovitut projektisalkunhallinnan käytänteet, kuten mitä projekteja seurataan salkkutasolla ja millaista prosessia salkunhallinnassa käytetään. Organisaatio kykenee paremmin ennakoimaan projektien resurssiongelmat, jonka avulla se saavuttaa parempaa tulosten laatua, välttää ylikuormitustilanteet, on pro-aktiivinen resurssitarpeiden suunnittelussa ja sitä kautta projektihenkilöstön työtyytyväisyys paranee. Tässä vaiheessa projekteja seurataan salkkuna ja prosessi sisältää siten myös resurssienhallinnan. Kypsyytstason neljä eli ns. salkun strategisen johtamisen -tasolle pääseminen vie aikaa ja se edellyttää organisaatiolta jo erityistä paneutumista projektijohtamisen prosesseihin sekä panostusta myös projektijohtamisen osaamisen kehittämiseen. Salkunhallinnan prosessi on hallittua ja sen laatua seurataan sovitulla mittareilla. Toiminta sisältää myös läpinäkyvän päätöksenteon perustuen priorisointiin ja resurssisuunnitelmiin. Projekteja käynnistetään vain, jos on riittävä varmuus käytettävissä olevista resursseista ja projektisalkkua kehitetään paremmin strategioiden mukaiseksi.

Kypsyystason ylimmällä eli viidennellä tasolla ollaan jo tilanteessa jossa projektien jälkiseuranta johtaa organisaatiossa jatkuvaan oppimiseen. Prosessit ja resurssit johtavat oppimisen kautta tapahtuvaan jatkuvaan projektikulttuurin kehittämiseen sekä projektitekeminen ja sen johtaminen on tehokasta. Korkeimmalla tasolla pääsemiseksi organisaatiohierarkian tulee olla riittävän matalalla tasolla, jotta nopea päätöksenteko johtamisessa voidaan varmistaa. Organisaation johto ja päälliköt käyttävät johtamisaikaansa pääsääntöisesti projekteihin sekä projektisalkkuun ja projektien sekä projektiliiketoiminnan tuloksellisuus ja strategioiden toteutuminen löytyvät omistajien tuloskorteista. (Haukka 2013.)

Olipa organisaation salkunhallinnan kypsyystaso mikä tahansa, keskeistä on, että projektisalkunhallinnalle kuin sen kehittämiseksi asetetaan tavoitteet, aikataulu ja vastuut. Onnistuakseen se tarvitsee kuitenkin ennen kaikkea johdon tukea ja riittävää sitoutumista. Projektikulttuurin kuten myös organisaatiokulttuurin osa-alueena osaamisen merkitys on entisestään kasvanut. Oppimismyönteinen organisaatiokulttuuri mahdollistuu avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin, motivaation, virheistä oppimisen, positiivisen uteliaisuuden, hiljaisen tiedon sekä mukavuusrajan ulkopuolelle siirtymisen myötä. On tärkeää, että projektitekemisestä opitaan ja sitä arvioidaan säännöllisesti. Arviointia tulee tehdä sekä projektien aikana että niiden jälkeen siten, että saatu oppi on hyödyksi meneillään olevan projektin ohella myös laajemmin koko organisaatiossa. Jatkuvuuteen ja jatkuvaan parantamiseen sekä organisaation oppimiseen keskittyvät organisaatiot menestyvät kilpailussa parhaiten. Osaamisesta saadaan hyötyä vain, kun osaamista voidaan soveltaa käytännön toimintaan, ja sen myötä organisaatiossa saavutetaan parempia tuloksia.

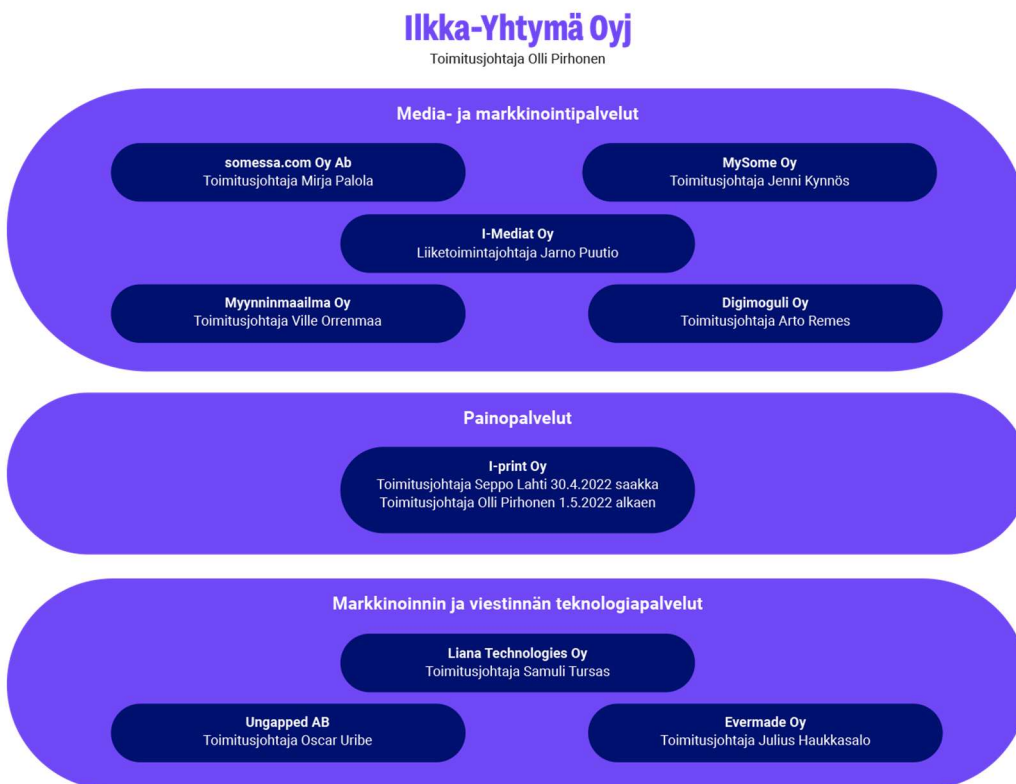
Ketterät projektinhallintamenetelmät vaativat ketterää oppimista yksilöiden lisäksi myös organisaatioiden osalta. Nopea sopeutuminen muuttuviin tilanteisiin, uusien toimintatapojen oppiminen sekä toimintatapojen kehittäminen ovat menestymisen edellytyksiä monilla aloilla. On tärkeää, että organisaation rakenteet ja johtaminen tukevat oppivan organisaation toimintaperiaatteita tukemalla sekä kannustamalla ihmisten vuorovaikutusta ja yhteistyötä riippumatta sijaintipaikasta tai asemasta organisaatiossa. (Ojala 2008, 58.) Osaamisen kehittämisessä lähtökohtana ovat luonnollisesti organisaation nykytila ja tulevaisuuden vaatimukset, mutta organisaation tulisi Mäntynevan (2016) mukaan pyrkiä perinteisiä koulutuksia enemmän tekemällä oppimiseen työelämässä, esimerkkeinä projekteista ja virheistä oppiminen. Mäntynevan (2016) mukaan vain harvat organisaatiot menestyvät sattumalta, menestymisen edellytyksenä on organisaation halu sekä panostus menestyä ja uudistua kokonaisvaltaisesti. (Mäntyneva 2016, 150–153.)

3 KEHITTÄMISTYÖNKUVAUS

Tässä luvussa esitellään kohdeorganisaatio sekä opinnäytetyön tausta, tavoitteet ja rajaus. Lisäksi käydään läpi tutkimusongelma sekä toteutettu kehitystyö.

3.1 Kohdeorganisaation esittely ja opinnäytetyön tausta

Opinnäytetyö on toteutettu Ilkka-Yhtymä Oyj:lle. Ilkka-Yhtymä on media-konserni, jonka muodostavat emoyhtiö Ilkka-Yhtymä Oyj, painotoimintayhtiö I-print Oy, kustannusyhtiö I-Mediat Oy ja ohjelmistoyritys Liana Technologies Oy. I-Mediat Oy:n tytäryhtiöt ovat somessa.com Oy Ab ja Myynninmaailma Oy ja MySome Oy. Myynninmaailman tytäryhtiö on Digimoguli Oy. Liana Technologies Oy:n tytäryhtiöt ovat Ungapped Ab ja Evermade Oy. Lisäksi konserniin kuuluu kiinteistö Oy Seinäjoen Koulukatu 10 ja osakkuusyhtiöt Arena Partners Oy (41,17 %), Yrittävä Suupohja Oy (38,5 %) ja 29.10.2021 alkaen Hilla Group Oyj (ent. KPK Yhtiöt Oyj) (29,52%). Kuvassa 4 on esitetty Ilkka-Yhtymän organisaatorakenne ja siihen kuuluvat tytäryhtiöt.



KUVA 4. Ilkka-Yhtymä Oyj organisaatio (Ilkka-Yhtymä)

Konsernin brändi uudistetaan vuoden 2022 aikana. Ilkka-Yhtymä eli jatkossa tuttavallisemmin Ilkka, korvaa kevään 2022 aikana Ilkka-Yhtymä-brändin sekä yritysasiakkaille suunnatun I-Mediat-brändin. Ilkka-brändin alle kuuluvat myös seuraavat palvelubrändit: Myynninmaailma, Digimoguli, somessa.com, MySome, I-print, Liana Technologies, Evermade ja Ungapped. Uudistetun brändin avulla konserni pyrkii jatkossa viestimään aiempaa selkeämmin kaikille kohderyhmille.

Ilkka-Yhtymän liikevaihto vuonna 2021 oli 49 653eur, liikevoittoa se teki 2 657 eur ja henkilöstöä oli keskimäärin 447 henkilöä. Ilkan missio, visio ja arvot rakentuvat seuraavasti:

Missio: Informaatio yhdistää

Visio: Ilkka-Yhtymä on tiedon ja teknologian taitaja sekä digitaalisen median, markkinoinnin ja teknologian ytimessä.

Arvot: Arvostamme, Uudistumme, Menestymme, Välitämme

Ilkan toimintaa ohjaavat seuraavat neljä strategista painopistealuetta:

- Investoimme tuottavaan kasvuun.
- Toimimme digitaalisesti ja johdamme tiedolla.
- Tuotamme asiakasodotuksia vastaavia sisältöjä, tuotteita ja palveluita.
- Panostamme oikeaan osaamiseen ja prosessien tehokkuuteen.

Ilkka-Yhtymä Oyj:ssä on kaksiportainen hallintomalli. Yhtiökokous valitsee hallintoneuvoston jäsenet ja hallintoneuvosto valitsee hallituksen. Ilkka-Yhtymä Oyj:n toimitusjohtaja toimii konsernijohtajana, jolloin hän vastaa koko konsernin toiminnasta konsernihallituksen hyväksymien ja antamien tavoitteiden ja ohjeiden mukaan. Konsernin johtoryhmä konsernijohtajan tukena ohjaa ja kehittää konsernin liiketoimintaa siten, että strategiset tavoitteet saavutetaan. Ilkka-Yhtymä Oyj:n toimitusjohtaja toimii konsernijohtajana, jolloin hän vastaa koko konsernin toiminnasta konsernihallituksen hyväksymien ja antamien tavoitteiden ja ohjeiden mukaan. Konsernijohtajalle liiketoimintojen vetäjät sekä emoyhtiön tukipalveluista vastaavat henkilöt. Konsernin johtoryhmän perustarkoitus on konsernijohtajan tukena ohjata ja kehittää konsernin liiketoimintaa siten, että johtoryhmän esittämät ja hallituksen hyväksymät strategiset tavoitteet saavutetaan. Liiketoimintojen johtoryhmät vastaavat strategisten hankkeiden läpiviennistä sekä päättävät ja koordinoivat toimivaltaansa kuuluvat operatiiviset asiat. Muut asiat ne valmistelevat esitettäväksi konsernin johtoryhmälle ja sitä kautta hallitukselle. Toimitusjohtaja ja liiketoimintajohtajat toteuttavat konsernin johtoryhmän ja hallitusten päätökset omassa linjaorganisaatiossaan.

Ilkka-Yhtymän tukipalveluihin kuuluvat talouspalvelut, HR-palvelut, ICT-palvelut, projektijohtaminen ja kiinteistöpalvelut. Projektitoiminta on siis osa emoyhtiön tukipalveluita. Projektijohtamisen yksikön palveluihin kuuluu mm.

- keskitetty tuki kaikkien Ilkka-Yhtymän liiketoimintayksiköiden projektijohtamisen tarpeisiin
- varmistaa sisäisten kehitysprojektien yhtenäisen, entistä laadukkaampi ja tehokkaampi toteutuminen
- projektien kytkentä strategiaan ja tuki muutosjohtamiselle

Projektijohtamisen yksikkö vastaa mm. projektisalkkujen johtamisen, hallinnoinnin ja päätöksenteon tukemisesta, yhtenäisistä raportoinneista eri johtoryhmille, projektijohtamisen yhteisistä käytännöistä sekä projektiosaamisen kehittämisestä konsernissa. Projektijohtamisen avulla konsernissa johdetaan erityisesti sisäiseen kehittämiseen liittyviä muutoksia mm. selvitys-, strategia-, järjestelmä-/käyttöönotto-, toiminnankehitys- tai muita vastaavia sisäisen kehityksen projekteja. Konsernissa tehdään paljon myös ulkoisia asiakasprojekteja, mutta niiden koordinoinnista ja johtamisesta vastaavat liiketoiminnot.

Tätä työtä aloitettaessa (2019) Ilkalla oli yksi henkilö, jonka työtehtäviin kuului pelkästään projekteihin liittyvät työtehtävät. Työ koostui sekä projektipäällikön, että projektiasiantuntijan tehtävistä. Muut projektipäälliköt hoitivat projektinsa johtamista oman työnsä ohella. Projektitoiminta oli melko näkymätöntä ja hyvin hajautunutta. Organisaatiossa ei tarkkaan tiedetty mitä projekteja oli käynnissä, keitä henkilöitä on mukana missäkin projektissa sekä minkälaisia tuloksia projekteista saatiin aikaiseksi. Lisäksi projektien toteutuminen oli lähes poikkeuksetta kiinni yksittäisten ihmisten ”urotoista”, jonka vuoksi projekteja myös katosi matkalla jonkun verran. Yhteisiä projektinhallinnan toimintamalleja, ohjeita tai sääntöjä ei ollut käytössä.

Toimintaolosuhteet media, markkinointi- ja painopalveluiden alalla ovat muuttuneet merkittävästi viimeisten vuosien aikana. Muutos on lähes pakottanut tai ainakin merkittävästi vauhdittanut media-alan yrityksiä panostamaan digitaalisiin palveluihin. Ilkka on vastannut muutoksiin ja konsernissa kasvua on haettu erityisesti uusilla yritysostoilla. Digitalisaatio ja teknologian kehittyminen sekä konsernin laajentuminen tuovat mukanaan enenevässä määrin suuria muutoksia. Kiihtyvä muutostahti edellyttää organisaatiolta aikaisempaa enemmän asiakaslähtöisyyttä, nopeaa reagointikykyä sekä kyvykkyyttä kehittää uudenlaisia strategisesti merkittäviä tuotteita ja palveluita. Teknologian nopea kehitys haastaa myös organisaatiota pysymään muutoksessa mukana. Projektitoiminta on tällä hetkellä tärkeä osa Ilkan toimintaa ja strategian jalkauttamista, joten organisaation projektihallinnan ja sen myötä koko projektikulttuurin kehittämiseksi on olemassa selkeä tarve.

3.2 Tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Ojasalo, Moilanen & Ritalahden (2009) mukaan tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuuluu yleensä uusien ideoiden, käytänteiden, tuotteiden tai palveluiden tuottamista ja käytännön ongelmien ratkaisua. Tutkimuksellisen kehittämistyön lähtökohtina voivat olla esimerkiksi organisaation kehittämistarpeet tai halu saada aikaan jokin muutos. Kehittämistyössä pyritään etsimään asioille uusia ja parempia vaihtoehtoja sekä myös kehittämään toimintatapoja asioiden eteenpäin viemiseksi. Tutkimuksellisella kehittämistyöllä halutaan saada aikaan toimintaa ja käytäntöjä kehittäviä parannuksia. (Ojasalo ym. 2009, 19.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on pyrkiä löytämään kohdeorganisaation vahvuudet, joiden kautta voimme kehittää kohdeorganisaatiolle yhteiset projektijohtamisen käytännöt. Lisäksi tarkoituksena on saada vastauksia siihen, millaisia projektitoimintaan liittyviä kehittämiskohteita organisaatiossa on. Projekteilla on jatkossa entistä suurempi merkitys koko kohdeorganisaation strategian ja liiketoiminnan kehittämisessä, joten projektien kytkeminen strategiaan on tärkeää. Tähän peilaten työni tavoitteena on myös selvittää, millaisella projektisalkunhallinnan prosessilla voitaisiin tukea organisaation strategian toteuttamista sekä tehdä kehitysehdotukset vaadittavista jatkotoimenpiteistä. Tutkimuksen teoreettisena tavoitteena on projektijohtamisen sekä projektisalkunhallinnan teorioihin perehtymällä selvittää, mitä on otettava huomioon projektijohtamisen mallin valmistelussa ja prosessin luomisessa. Tutkimukseen sisältyy nykyisten toimintatapojen, menettelyiden ja prosessien tunnistamisen lisäksi yhtenäisen projektijohtamisenmallin luominen sekä erityisesti projektisalkkujohtamiseen liittyvien kehittämiskohteiden kuvaaminen.

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmat ovat seuraavat:

Mikä on kohdeorganisaation projektihallinnan tilanne sekä minkälaisia mahdollisia kehitystoimia tarvitaan, jotta projektijohtamisen keinoin voitaisiin tukea organisaation strategian toteutumista entistä paremmin?

Teoreettisen aineiston sekä kohdeorganisaation johdon kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta tehdään johtopäätökset keskeisistä kehittämiskohteista sekä annetaan kohdeorganisaatiolle ehdotus konkreettista kehittämistoimenpiteistä, minkä pohjalta kohdeorganisaatio tekee päätökset jatkokehittämistoimenpiteistä ja -tarpeista.

Yhtenäiset toimintatavat projektien hallinnoinnissa helpottavat ja tukevat projekteissa toimivien henkilöiden työskentelyä ja näin myös edesauttavat projektien osalta tavoitteiden, tulosten ja paremman laadun saavuttamisessa. Projektijohtamisen malli sekä yhteiset lomakepohjat kuvataan organisaation käyttöön tulevaan projektijohtamisen käsikirjaan, mutta muilta osin kehittämisen toimenpiteet rajataan tämän työn ulkopuolelle. Strategisen projektisalkun osalta selvitin kohdeorganisaation johtoryhmän näkemyksiä projektihallinnasta ja aihealueeseen liittyvistä menetelmistä ja käytänteistä sekä niiden soveltuvuudesta. Strategisen projektisalkun avulla voidaan priorisoida strategisesti tärkeitä projekteja sekä ohjata ja seurata strategisten tavoitteiden toteutumista.

Tämän työn lopputulokset ovat kiinteästi sidoksissa toimeksiantajan toimintaan ja toimintaympäristöön. Tästä syystä tämän tutkimuksen pääasiallisena tarkoituksena ei ole tuottaa yleispäteviä johtopäätöksiä tai yleistettäviä kehitystoimenpiteitä. Huomioiden kuitenkin käsiteltävien asioiden yleispätevyys ja luonne, on kuitenkin mahdollista ja jopa todennäköistä, että johtopäätökset ja ehdotukset kehittämistoimenpiteistä ovat yleistettäviä ja siten laajemminkin hyödynnettävissä.

3.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimukselliseksi lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus. Tapaustutkimus soveltuu hyvin kehittämistyön välineeksi, jossa tarkoituksena on tuottaa kehittämissuhteita ja -ideoita. Tapaustutkimuksen avulla tutkittavasta tapauksesta pyritään saamaan tietoa monipuolisesti ja usealla eri tavalla. Päämääränä on saavuttaa entistä syvällisempi ymmärrys tutkittavaan asiaan. Kehittämistyössä tutkimuksellisuus tarkoittaa mm. sitä, että omat luodut ratkaisut ja tuotettu tieto rakentuvat olemassa olevan tiedon päälle. Tutkijalla tulee olla ymmärrys ja kyky siirtää teorian tietoa käytäntöön. Tutkimuksellisuudella ei tarkoiteta pelkästään tutkimuksen toteuttamista esimerkiksi haastattelemalla tai kyselyn tekemisellä, vaan tutkimuksellisuus ilmenee kehittämistyössä paljon laajempaan ja tärkeämpään lähestymistapaan. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä kehittämisen tulee edetä järjestelmällisesti, analyyttisesti ja myös kriittisesti. (Ojasalo ym. 2009, 21, 52.)

Tutkimuksen tuloksia kerättiin avoimilla haastatteluilla organisaation johdolta sekä osallistuvan havainnoinnin avulla. Havainnoinnin avulla on mahdollista saada välitöntä ja suoraa tietoa yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden käyttäytymisestä ja toiminnasta heidän omassa toimintaympäristössään. Havainnointi on hyvä aineistokeruumenetelmä esimerkiksi vuorovaikutuksen tutkimuksissa, vaikeasti ennakoitavissa ja nopeasti muuttuvissa tilanteissa sekä tutkimuksissa, joissa on kielellisiä vaikeuksia.

Havainnointia on kahta lajia systemaattinen ja osallistuva havainnointi. Systemaattinen havainnointi on nimensä mukaisesti systemaattista ja jäseneltyä. Havainnoijana toimii ryhmän ulkopuolisena tarkkailijana. Osallistuva havainnointi on vapaasti tilanteeseen mukautuvaa. Havainnoija on yksi ryhmän jäsenistä eli hän toimii ryhmän mukana. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 214.) Avoimessa haastattelussa tilanne muistuttaa enemmänkin keskustelua. Haastattelija ja haastateltava keskustelevat tietyistä aiheista, mutta kaikkien haastateltavien kanssa ei välttämättä käydä läpi esim. samoja teema-alueita. (Eskola & Suoranta 2003, 86.)

Opinnäytetyönä tehtävä kehittämistoiminta on toimintatutkimusta, joten kehittäminen tehdään yhdessä organisaation kanssa. Toimintatutkimus voidaan tehdä myös yksin oman työn kehittämisenä (Kananen 2009, 50.) Toimintatutkimukselle on tyypillistä, että tutkimus pyritään tekemään mahdollisimman lähellä käytäntöä (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 42). Tämä työ on tehty tiiviissä yhteistyössä kohdeorganisaation johdon kanssa. Pääpaino toteutuksessa oli kuitenkin minulla, koska kehitystyö liittyy vahvasti omaan työhöni Ilkka-Yhtymä Oyj:ssä. Tässä toimintatutkimuksessa pyrittiin asioiden kehittämiseen ja muuttamiseen entistä paremmaksi, mutta on huomioitavaa, että tämä työ ei pääty koskaan, vaan sen kehittämistä tulee jatkaa. Tutkimuksen tavoitteena on työn perusteella saada käytännön hyötyä organisaation projektijohtamisenprosessiin.

3.4 Kehittämistyön toteutus

Tutkimuksen eri vaiheet muodostavat kokonaisuuden eli tutkimusprosessin (Kananen 2013, 59). Hirsjärvi ym. (2008, 63) jakavat tutkimusprosessin viiteen päävaiheeseen, jotka ovat keskenään riippuvaisia. Tutkimusprosessiin päävaiheet ovat: aiheen valinta, tiedon kerääminen, materiaalin arvioiminen, ideoiden, tuloksien ja muistiinpanojen järjestäminen ja lopuksi raportin kirjoittaminen. Tutkimuksen kokonaisuus on kuitenkin vaikea kuvata yleispätevästi, mutta on mahdollista kuvata joukko eri vaiheita, jotka esiintyvät lähes kaikissa tutkimuksissa. Todellisuudessa tutkimusprosessi on yleensä kuitenkin kuvausta monimutkaisempi ja sen vaiheita toteutetaan usein limittäin. (Kananen 2013, 59).

Kuvassa 5 esitetään opinnäytetyön prosessin vaiheet. Tutkimusongelmien pohjalta on määritelty teoreettinen viitekehys, joka toimii myös työn empiirisen osuuden pohjana. Tutkimusaineisto kerättiin osallistavalla aineistonkeruumenetelmällä eli havainnoimalla yhtenä ryhmän jäsenenä. Yhtenä tutkimusmenetelmänä on käytetty myös keskusteluja, joita on käyty organisaation johdon kanssa.

Näiden aineistojen analysointien sekä johdon kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta on pyritty löytämään hyvät käytänteet, kehittämisehdotukset ja toimintamallit tukemaan sekä organisaation projektihallintaa, että strategisen projektisalkun toteutusta.

Alustava kehittämistehtävä tai -ongelma

- Mikä on kohdeorganisaation projektihallinnan nykytilanne
- Minkälaisia kehitystoimia tarvitaan, jotta projektijohtamisen keinoin voitaisiin tukea organisaation strategian toteutumista entistä paremmin?

Teoria, aiheeseen perehtyminen

- Projektinhallinta
- Projektijohtaminen strategian toteuttamisen välineenä

Aineiston keruu ja analysointi

- Osallistuva havainnointi
- Keskustelut johdon kanssa

Johtopäätökset ja raportointi

- Tulosten tulkinta
- Projektijohtamismallin luonti, hyvät käytänteet ja toimintamallit
- Kehittämisehdotukset
- Raportin muokkaus ja viimeistely

KUVA 5. Opinnäytetyön prosessin vaiheet

Opinnäytetyöprosessi alkoi alustavan opinnäytetyösuunnitelman myötä, teoriaan perehtymisellä ja keskusteluilla organisaation johdon kanssa syksyllä 2019. Tässä vaiheessa opinnäytetyön aihe ei ollut vielä tarkkaan tiedossa, mutta tutkielman lopullinen suunta on tarkentunut työn edetessä ja teoreettisen ymmärryksen lisääntyessä. Tätä kehittämistyötä on edistetty erityisesti Ilkka-Yhtymään kuuluvan I-Mediat Oy:n liiketoimintajohtajan sekä sen liiketoiminnan tuki- ja kehitysyksikön johtajan tukemana. Opinnäytetyön tekijänä hyödynsin aikaisempaa olemassa olevaa tietoa kohdeorganisaatiosta, mutta samalla pyrin objektiivisuuteen. Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen tavoitteena oli löytää projektijohtamisen ja erityisesti projektisalkunhallinnan kannalta keskeisimmät teoreettiset näkökulmat. Opinnäytetyön empiirinen osio toteutettiin kohdeorganisaatiossa osana normaalia projektijohtamisen toimintaa. Tutkimusaineiston kokoamis- ja analysointityötä sekä kehittämisehdotuksia työstettiin samanaikaisesti. Opinnäytetyön teoriaosioita kirjoitettiin koko tutkimusprosessin ajan, ja tutkielman kokoaminen lopulliseen muotoonsa tehtiin helmi-maaliskuussa 2022. Opinnäytetyöprosessin aikataulu venyi alkuperäisestä suunnitelmasta ja on hyvä huomioda, että organisaatiossa on tehty projektijohtamiseen liittyvää kehitystä koko ajan tämän työn ulkopuolella.

Syksyllä 2019 ja keväällä 2020 työ keskittyi erityisesti projektijohtamisen mallin ja siihen liittyvien ohjeiden, lomakepohjien sekä dokumenttien työstämiseen. Toteutettua projektijohtamisen mallia on kuvattu tarkemmin seuraavassa luvussa (3.5). Organisaation projektijohtamisen tilannetta sekä siihen sidonnaisia prosesseja kartoitettiin pääasiassa omien sekä silloisen organisaation johdon kokemusten perusteella. Tutkimuksen ohella tutustuin opinnäytetyön teoriaan ja tutkimusmenetelmiin. Keväällä 2021 kohdeorganisaatiolle koostettiin yhteenveto projektijohtamisen sen hetkisestä tilasta ja tarvittavista kehitystoimenpiteistä kerätyn ja analysoidun aineiston perusteella. Opinnäytetyön kirjoittamistyö eteni vasta keväällä 2022, jolloin viimeistelin työni teoria- ja empiriaosuudet, kirjoitin tutkimustuloksiin perustuvat johtopäätökset sekä arvioin opinnäytetyön onnistumista sekä jatkotutkimusmahdollisuuksia.

3.5 Projektijohtamismallin kuvaus

Ensimmäisessä vaiheessa keväällä 2019 organisaatiolle lähdettiin luomaan yhteinen projektinjohtamismalli. Yhteisen mallin avulla mahdollistetaan projektisalkunhallinnan kehittämiseksi vaadittavat perusteet. Tärkeimpänä lähtökohtana projektijohtamismallin luomisen perustana organisaatiossa pidettiin kuitenkin yksittäisen projektin toteutuksen tarkastelun sijasta laajempaa kokonaisuutta ja kehittämiskokonaisuuden hahmottamista yhtenä kokonaisuutena. Tämän vuoksi projektijohtamismallin pohjana käytettiin kohdassa 2.2.3 kuvattua ajattelumallia strategisesta projektisalkusta.

Valmiita kaupallisia projektijohtamismalleja on Saatavissa useita. Käytännössä valmiit projektijohtamisen mallit soveltuvat kuitenkin harvoin suoraan sellaisenaan organisaation tarpeisiin. Usein organisaatioon tarvitaan räätälöity, omiin toimintatapoihin ja kulttuuriin istuva malli. Kohdeorganisaatiossa malli konkretisoitiin organisaation sisäiseen käyttöön tarkoitetuksi projektikäsikirjaksi (LIITE 1), jonka pohjalta organisaation projekteja tullaan jatkossa toteuttamaan. Projektinjohtamismalliin liitettiin valmiit pohjat projektikuvaukselle (LIITE 2), projektisuunnitelmalle (LIITE 3), etenemisraportille (LIITE 5) ja loppuraportille (LIITE 4) sekä muuta materiaalia, jolla voidaan tukea projektien läpivientiä. Projektikäsikirjassa kuvataan myös projektisalkunhallinnan prosessia sekä yksittäisen projektin ja projektijoukon hallintaan liittyviä menetelmiä. Ensimmäisessä vaiheessa keskityttiin kuitenkin projektijohtamismallin ohjeistamiseen organisaatiossa kevyemmällä ja yleisillä linjauksilla. Projektikulttuurin edetessä ohjeistuksia on lisätty sekä keskitytty myös enemmän mm. projektipäälliköiden ja projektin omistajien kouluttamiseen. Alkuvaiheessa projektitoiminnalle sovittiin tiettyjä yleisiä linjauksia ja yhteisiä pelisääntöjä, jotka mahdollistivat projektitoiminnan hallittavuuden ja projektikokonaisuuden hahmottamisen organisaation näkökulmasta.

ABC-projektijohtamismalli on Suomen projekti-instituutin kehittämä malli ja se on tarkoitettu ketteräksi projektijohtamisen malliksi erilaisille organisaatioille. Malli perustuu ISO 21500- ja PMBOK-standardeihin. Mallin mukaisesti projektinhallinta jakautuu eri vaiheisiin, jotka kuvaavat projektien ajallista etenemistä eli elinkaarta. Kohdeorganisaation projektijohtamisen malli mukailee Suomen projekti-instituutin ABC-mallia. Mallissa hyödynnetään mm. projektin päätöksenteon porttimalleja, projektin roolien ja vastuiden osalta sekä ABC-projektiluokittelua. Projektiluokittelun avulla on mahdollista erottaa projektit linjatyöstä sekä tunnistaa projektien haasteellisuus.

Uuden projekti-idean saapuessa päätöksentekoportille se arvioidaan ja sitä verrataan koko salkkuun nähden. Käsittelyn tuloksena se joko valitaan salkkuun, jolloin se etenee tarkempaan suunnitteluun tai ei valita, jolloin se pysäytetään. Vastaavasti edetään seuraavissa portteissa, joissa projekti arvioidaan ja sille joko annetaan lupa edetä tai se pysäytetään. Projektin kannalta tämä tarkoittaa, että sille osoitetaan resurssit ja se saa luvan edetä prosessin seuraavaan vaiheeseen tai se ei saa resursseja ja se jätetään odottamaan esimerkiksi lisäselvityksiä tai vapautuvia resursseja tai se hylätään kokonaan. Samalla mallilla toimitaan kaikkien projektien kanssa. Päätöspisteiden lisäksi projektit raportoivat edistymisestään projektin omistajalle. Prosessin portteja koskeva päätöksenteko suoritetaan liiketoimintojen johtoryhmätasolla säännöllisissä kokouksissa.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä luvussa käsittelen opinnäytetyön keskeisimmät johtopäätökset ja kehittämisehdotukset. Lisäksi arvioin työn luotettavuutta. Lopuksi nostan esille opinnäytetyön pohjalta tehtäviä mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

4.1 Keskeiset johtopäätökset

Osana kohdeorganisaatiossa toteutettua kehittämistyötä opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää ratkaisu asetettuun tutkimusongelmaan:

Löytää kohdeorganisaation vahvuudet, joiden kautta voimme kehittää kohdeorganisaatiolle yhteiset projektijohtamisen käytännöt. Lisäksi tarkoituksena oli saada vastauksia siihen, millaisia projektitoimintaan liittyviä kehittämiskohteita organisaatiossa on? Työn tavoitteena oli myös selvittää millaisella projekti-salkunhallinnan prosessilla voitaisiin jatkossa tukea organisaation strategian toteuttamista? Tutkimusongelmaa lähestyttiin seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

Mikä on kohdeorganisaation projektihallinnan tilanne sekä minkälaisia mahdollisia kehitystoimia tarvitaan, jotta projektijohtamisen keinoin voitaisiin tukea organisaation strategian toteutumista entistä paremmin?

On selvää, että opinnäytetyössä kehitetylle yhteiselle projektijohtamisen mallille on organisaatiossa tarvetta. Mallin käyttöönotto selkeytti erityisesti johdon sekä projektipäälliköiden työtä. Päätöksentekoprosessi selkeytyi ja resurssien käyttö tehostui. Projektimallin avulla voitiin myös parantaa organisaation projekteihin liittyvää sisäistä viestintää. Projektimallin käyttöönoton kautta paranivat myös päätösten läpinäkyvyys, henkilökunnan osallistaminen sekä strategian ja kehittämistyön yhteys. Sisäistä viestintää pystyttiin parantamaan sekä yksittäisten projektien osalta että yleisesti tiedottamalla organisaation suurista projekteista ja niiden tuloksista osana projektisalkkua mm. sisäisessä käytössä olevaa intraa sekä Microsoft Teams-ympäristöä hyödyntäen.

Valmistellut lomakepohjat ja projektimalli haluttiin alkuun pitää riittävän yksinkertaisina. Tällä haluttiin välttää sitä ettei pohjista tule liian työläitä tai vaikeita, jolloin niiden käyttö tulisi jäämään vähäiseksi. Projektimallia ja lomakepohjia pilotoitiin alkuvaiheessa käytännön projektien kautta.

Pilotoinnin aikana mallia ja ohjeistuksia vielä täydennettiin ja tavoitteena oli, että samat lomakkeet soveltuvat käyttöön kaikissa organisaation sisäisissä projekteissa. Mallin käyttöönotto vaati aikaa ja kärsivällisyyttä, mutta se lähti sujumaan melko kivuttomasti erityisesti johdolta tulleen hyvän tuen ansiosta. Yhteisen toimintamallin yksi tavoite oli kerätä kaikista kohdeorganisaation projekteista määrittelytietoa yhtenäisellä tavalla, mahdollistaen projektien yhteismitallistamisen ja tarkastelun kokonaisuutena. Aiempaan tilanteeseen nähden uusi toimintamalli tarkoitti joillekin yksiköille konkreettisesti uuden tiedon tuottamista projektin käynnistysvaiheessa, mikä oli ymmärrettävästi aluksi hieman haastavaa ja vaati erityisesti projektin omistajilta aikaisempaa isompia ajallisia panostuksia. Malli osoitti kuitenkin nopeasti myös projektin omistajille sen tuottaman hyödyn. Projektien yhteismitallistamisella käynnistysvaiheessa pystyttiin mahdollistamaan mm. projektien vertailu keskenään, joka taas mahdollisti projektien priorisoinnin ja siihen liittyvän läpinäkyvän päätöksenteon. Kun osaaminen lisääntyi, helpotti se myös projektin omistajien työmäärää.

Luonnollista on, että projektien tiedot ja suunnitelmat tarkentuvat niitä toteuttavien projektien edistyessä. Vaati jonkun verran työtä, että organisaatiossa ymmärrettiin, ettei määrittelyvaiheessa kaiken tiedon täydy olla vielä täydellistä ja lopullista. Yksityiskohtaisemman käsikirjan luominen tehtiin vasta alkuvaiheen pilotoinnin jälkeen ja siihen on kerätty sovitut toimintamallit, ohjeet sekä lomakkeet. Oleellista on, että organisaatiossa tulee oppia erottamaan, mikä on kunkin yksikön omaa sisäistä linjatytöä ja mikä taas on projekti tai mikä projektimaista työtapaa vaativaa toimintaa. Kaikkea tekemistä ei jatkosakaan kannata projektoida.

Kohdeorganisaatiossa projektitoiminnalla ei vielä ole pitkiä perinteitä, joten projektijohtamisen mallin ja yhteisten systemaattisten toimintatapojen avulla rakennetaan hyvää pohjaa projektisalkkujohtamisen hyödyntämiselle organisaatiossa. Projektinjohtamismallin mukaisesti toimivissa liiketoimintayksiköissä vastuut ja roolit projekteissa on pääosin kuvattu ja jokaiselle projektille on mm. aina määritetty omistaja. Niissä liiketoimintayksiköissä, joissa projektijohtamisen mallia on nyt käyttöönotettu, on sovittu myös joitakin projektisalkkuun liittyviä käytänteitä ja prosesseja kuten esim. projektien luokittelu. Kokonaisnäkymää kohdeorganisaation kaikista hankkeista ei kuitenkaan ole saatavilla, johtuen siitä, ettei yhteneväinen toimintamalli ole käytössä kaikissa liiketoimintayksiköissä.

Kohdeorganisaatiossa on päästy hyvään alkuun projektijohtamiskulttuurin kehittymisessä, joka osaltaan tukee sekä projektien että organisaation strategian toteuttamista. Tämä tuki tulee erityisesti henkilöstöpanostuksista, joka projektijohtamiseen on osoitettu viimeisten vuosien aikana.

Kohdeorganisaatiossa projektiosaamista kehitetään pääasiallisesti henkilöstön sisäisillä koulutuksilla. Koulutustarpeita kartoitetaan mm. henkilöstön vuosittaisissa osaamis- ja kehityskeskusteluissa, lisäksi projektiosaamiseen kiinnitetään huomiota jo, kun projektipäällikköä valitaan projektiin. Voidaan kuitenkin todeta, että organisaatiossa ei ole olemassa systemaattista ja yhtenäistä tapaa projekteista oppimiselle ja toisaalta yhteisölliselle oppimiselle sekä osaamisen jakamiselle. Nämä ovat erityisesti tulevaisuudessa keskeisiä projektitoiminnan onnistumisen edellytyksiä. Lisäksi projektipäälliköiden osaamisen kehittämiseen tarvitaan vielä tukea, jotta projektien toteuttamisen suunnittelu ja toteutuksen johtaminen saadaan riittävän laadukkaaksi ja tasalaatuiseksi. Projektihallinta vaatii terävöittämistä erityisesti projektin jälkiarviointiin ja jatkuvaan oppimiseen liittyen. Projekteista kerääntyvien oppien ja jatkokehitysideoiden hyödyntämisessä on vielä parannettavaa.

Projektisalkun johtamiseen liittyen tarkoituksena oli selvittää, minkälaisia kehitystoimia tarvitaan, jotta kohdeorganisaatiossa voitaisiin entistä paremmin tukea strategian toteutumista projektijohtamisen keinoin? Koska organisaatio on laajentunut viimeisen muutaman vuoden aikana paljon ja tähän liittyvät keskustelut on käyty vain muutamien johtoon kuuluvien henkilöiden kanssa, ei saatuja tuloksia voi yleistää koko konsernin johtoryhmän näkemykseksi, mutta varmasti näistä tuloksista pystyy muodostamaan hyvää suuntaa kehittämisen pohjaksi.

Yksiköissä, joissa projektijohtamisen malli on käytössä, yksittäiset sisäiset kehitysprojektit onnistuvat tällä hetkellä hyvin, mikä sinänsä on jo hieno edistymisen aikaisempaan tilanteeseen verrattuna. Eniten haasteita sisäisen kehittämisen suhteen organisaatiolla on kehittämistoiminnan kokonaisuuteen liittyvissä tekijöissä, kuten resursoinnissa ja kehittämisen koordinoinnissa koko organisaation läpi. Resursointiin liittyviä ongelmia aiheuttaa jonkin verran etenkin se, että päivittäinen arkityö tai muut projektit ajavat toisten projektien yli. Resursointiin liittyvät ongelmat voivat johtua kokonaisuuden hallinnan onnistumisesta, kun yksittäisiä projektien avainresursseja sidotaan useisiin projekteihin samanaikaisesti. Tämä haaste tulee nimenomaan projektisalkun johtamisen puutteista. Resurssihaasteiden selättämisen kannalta salkkujohtamisessa olisi oleellista, että salkun arviointiin otettaisiin mukaan näkökulma, jossa tarkastellaan kehittämistoimien vaikutusta organisaation muuhun toimintaan. Jos kehitystyölle ei ole irrotettavissa tarvittavia resursseja, sitä ei edes kannattaisi aloittaa tai jotakin muuta täytyisi uskaltaa jättää pois.

Kohdeorganisaation strategiset tavoitteet ja painopisteet ovat selvät ja strategiset linjaukset organisaatiossa on selkeästi omaksuttu. Tehtyjen yritysstojen myötä organisaatio on kuitenkin selkeässä muutostilassa ja sillä on vaikutuksia strategiaan ja sen jalkauttamiseen.

Uusien johtohenkilöiden sisäänajo organisaatioon sekä heidän tuomat uudet ajatukset ja toimintatavat vievät oman aikansa sekä johdolta että henkilöstöltä. Projekteilla tulee jatkossa olemaan strategisesti entistä suurempi merkitys organisaation toiminnan ja erityisesti yli sisäisten organisaatorajojen liittyviin kehitystoimiin. Tämä edellyttää kuitenkin yhtenäisen projektijohtamisen käytäntöjen levittämistä myös uusiin liiketoimintoihin.

Vaikka strategia sekä sen painopisteet ovat selkeät ja käynnistettävissä projekteissa on kytkös strategiaan vuosittaisten toimenpidesuunnitelmien kautta, ei projektisalkkuja kuitenkaan johdeta ns. strategia edellä. Nykyiset projektisalkut on kasattu joukosta projekteja, mutta salkkujen strateginen tarkastelu ja johtaminen on vielä puutteellista. Menestyäkseen organisaation tulee kyetä vastaamaan vallitsevaan kilpailutilanteeseen paremmin kuin markkinoilla muut vastaavat yritykset. Pelkkä strategian olemassaolo ei silloin takaa menestystä automaattisesti. Yrityksen projektisalkun ja strategian tulisi olla tiiviisti toisiinsa kiinnittyneitä ja salkun kokoamisessa tarvitaan vankkaa johtamista sekä systemaattista lähestymistapaa organisaation kehitystoimiin.

Strategian toteutumisen kannalta olisi oleellista, että yrityksessä kyettäisiin tunnistamaan ja toimeenpanemaan strategiaa parhaiten tukevat projektit, joista voidaan mitattavien mittareiden avulla todentaa ja arvioida myös saavutetut hyödyt. Strategian tulisi jatkossa ohjata organisaation projektivalintaa entistä näkyvämmiin. Strateginen projektinjohtaminen on organisaatiolle uusi lähestymistapa ja sitä tulisi hyödyntää erityisesti strategisiin projekteihin, jotka kohdennetaan luomaan yrityksen tulevaisuutta. Projektit tulisi käynnistää liiketaloudellisista syistä, eikä pelkästään työn saattaminen loppuun ole vielä riittävä saavutus. Huolella koottu projektisalkku, jossa projektien vaikutukset ja seuraukset on arvioitu taloudellisten tunnuslukujen, riskien, projektien keskinäisten vaikutusten sekä erityisesti strategian toteutumisen valossa, loisi vahvan edellytyksen yrityksen menestymiselle ja kehittymiselle jatkossa.

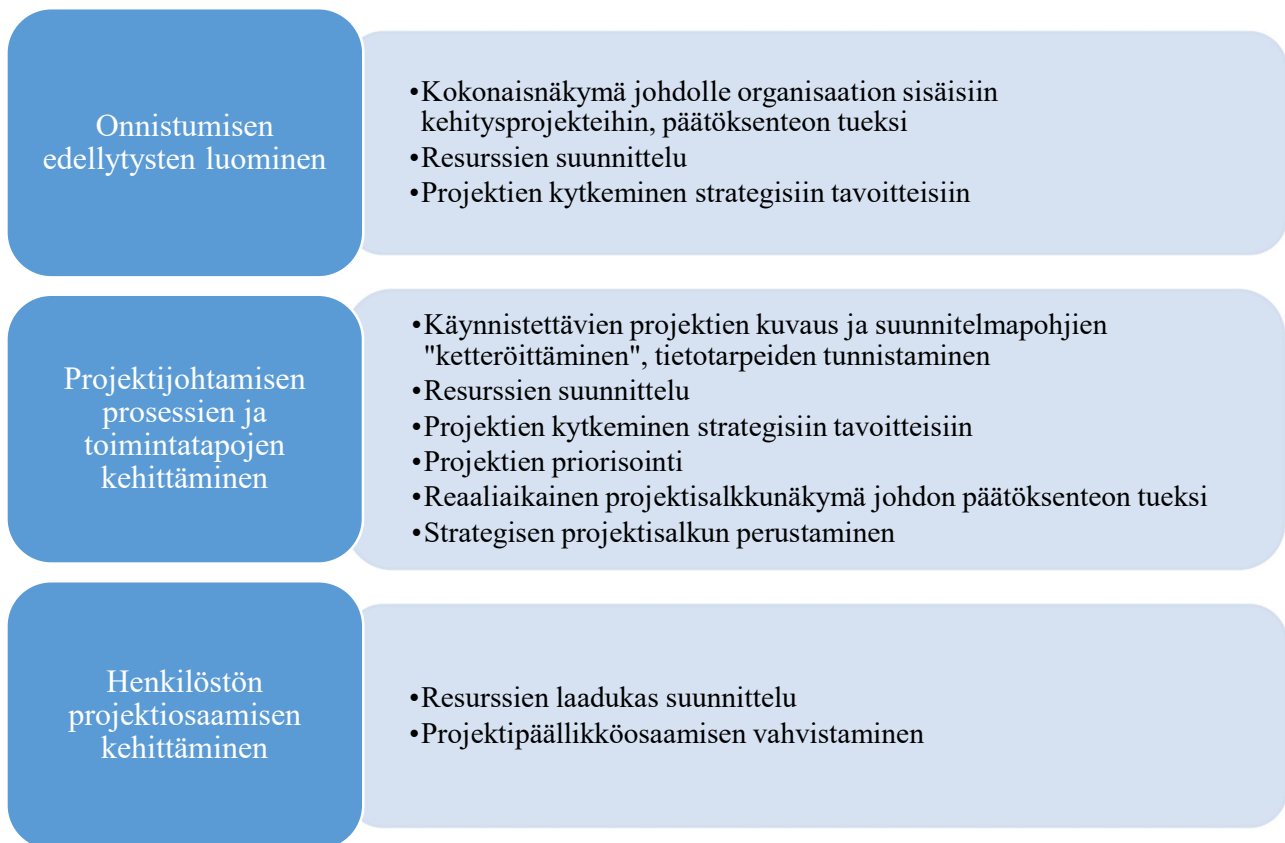
Projektijohtamisen rakenteet edesauttavat sisäisen kehittämistoiminnan onnistumista ja oleellista on toiminnan systemaattisuus. Projektijohtamisen toiminnan onnistumista tukevat etenkin sen systemaattinen kehittäminen, johdon tuki ja sitoutuminen sekä organisaation muutoskyky ja kulttuuri. Projektijohtamiseen panostaminen, ihmisten osallistaminen muutoksiin sekä systemaattinen viestintä edesauttavat organisaation strategian jalkauttamisen onnistumista.

Opinnäytetyön perusteella herää kuitenkin muutama kysymys: ymmärretäänkö organisaatiossa täysin projektijohtamisen merkitystä, vaikutusta sekä hyötyjä strategian toteuttamisen välineenä ja onko organisaatiossa samanaikaisesti käynnissä liian monia projekteja verrattuna käytettävissä oleviin resursseihin, huomioiden myös kehittämistä tekevien henkilöiden ns. linjatyö. Toisaalta voiko olemassa olevat haasteet tulla siitä, ettei sisäiseen kehitykseen liittyvää kokonaisuutta pystytä hahmottamaan osan liiketoimintayksiköiden puuttuessa yhteisestä toimintamallista? Jokainen organisaatio kehittää toimintaansa ja sillä on todettu olevan elintärkeä rooli organisaatioiden menestymisessä, joten toiminnankehittämisen arvostuksen tulisi näkyä voimakkaasti myös organisaation käytännön tekemisessä, valinnoissa sekä panostuksissa.

Opinnäytetyön tulokset tukevat mielestäni kohdeorganisaation linjausta panostaa projektijohtamiseen toiminnankehittämisen ja kokonaisuuden hallinnan vuoksi sekä erityisesti projektisalkun johtamisen kehittämiseen strategian toteuttamisen välineenä. On selvää, että konsernin laajentuessa ja toimintaympäristön monimutkaistuessa yhteisen projektijohtamisen mallin tärkeys korostuu ja siihen tulee panostaa entistä enemmän, jotta sisäisiä kehitysprojekteja voidaan jatkossa johtaa hallitusti, laadukkaasti ja ennen kaikkea strategian mukaisesti.

4.2 Keskeiset ehdotukset kehittämistoimenpiteiksi

Kehittämistyön perusteella on pyritty tunnistamaan kohdeorganisaation projektijohtamiseen liittyvät keskeisimmät toimintaedellytykset, joita kehittämällä on todennäköistä saavuttaa hyötyjä kohdeorganisaatiossa. Yhteenveto näistä kehittämistoimenpiteistä on esitetty kuvassa 6. Toimenpiteet on jaoteltu perinteisen projektikulttuurin kehittämisen osa-alueiden mukaisesti onnistumisen edellytyksiin, prosessien ja toimintatapojen kehittämiseen sekä projektiosaamiseen.



KUVA 6. Keskeiset kehittämistoimet kohdeorganisaatiolle

Kohdeorganisaation yhdeksi keskeisimmäksi haasteeksi tunnistettiin mm. kokonaisnäkyän puuttuminen sisäisistä kehitystoimenpiteistä. Voidaan todeta, että projektien kokonaiskuvalla, ajantasaisilla ja laadukkailla suunnitelmissa on keskeinen merkitys kohdeorganisaation johtamisen ja päätöksenteon tukena. Eri projektien välillä on tunnistettu vahvoja riippuvuuksia vähintäänkin niitä toteuttavien henkilöresurssien osalta ja tästä johtuen yhden projektin viivästyminen tai merkittävä aikataulullinen venyminen voi käytännössä tarkoittaa muiden projektien siirtymistä. Tällä on todennäköisesti vaikutusta tavoiteltavien projektien hyötyjen ja tuloksien toteutumiseen, mikä voi tarkoittaa käytännössä esimerkiksi toiminnan tai palvelun käyttöönoton viivästyistä.

Projektien valmisteluun liittyen kohdeorganisaation eri liiketoiminnoissa on nyt käytössä erilaisia prosesseja. Jotta sisäisen kehittämisen kokonaisnäkyä saataisiin muodostettua, edellyttää se yhtenäisen toimintatavan käyttöönottoa kaikissa liiketoimintayksiköissä. Koska eri liiketoimintojen toimintaympäristöt sekä toimintakulttuurit poikkeavat toisistaan, tulee projektijohtamisessa käytettävien mallien ja lomakkeiden käytettävyyttä parantaa. Oleellista on tunnistaa projektin käynnistämiseen ja suunnitteluun liittyvät tietotarpeet ja yhtenäistää ne organisaation sisällä.

Tämän perusteella pystytään luomaan mahdollisimman geneerinen malli, joka myös mukautuu eri liiketoimintojen tarpeisiin. Tavoitteena on ennen kaikkea vastata organisaation sisäisiin tietotarpeisiin. Käytännöllisyyden ja kokonaisuuden kannalta olisi tärkeää, että kehittämiskohteiden suunnitelmat, raportointi sekä läpiviennin ja hyötyjen mittarit olisivat kaikki liiketoiminnoissa samalla pohjalla.

Resurssien suunnittelu nousee luonnollisesti myös yhdeksi tärkeimmistä ja samalla ehkä haastavimmista kehittämiskohteista. Henkilötyöresurssien ja toteutuskapasiteetin tarkastelu sekä niiden merkitys nousi esille jo heti uuden toimintamallin jalkautuksen alku vaiheessa. Uuden toimintamallin myötä havaittiin, että resurssisuunnittelu koettiin projekteissa haastavaksi, jonka vuoksi niitä ei alkuvaiheessa juurikaan edes mietitty. Kehittämiseen osoitetuilla henkilöillä oli hoidettavanaan myös linjatyöt, joten resurssien suunnittelu koettiin sitä kautta myös haasteelliseksi. Kommunikointia eri resurssin omistajien välillä kuitenkin kannustettiin käymään ja resurssien suunnitteluun alettiin kiinnittää myös suunnitelmallisesti huomiota projektin käynnistysvaiheessa. Konsernin laajentuessa ja projektien monimutkaistuessa tämä on kuitenkin sellainen asia mihin tulee jatkossakin panostaa. Projektin käynnistysvaiheessa resurssisuunnittelua on kyettävä toteuttamaan riittävän laadukkaasti, jotta mahdollisilta ylikuormittumisilta pystytään välttymään. Lisäksi kohdeorganisaatioissa on hyvä panostaa myös toteutuneiden työmäärien seurantaan, jotta ymmärrys projekteihin käytettävästä työmäärästä ja sitä kautta kokonaiskustannuksista tarkentuu. Resursseihin liittyviä johtopäätöksiä voidaan Niemelä ym. (2008, 156–157) mukaan perustella osaltaan myös teorian avulla.

Niemelä ym. (2008, 156–157) mukaan organisaation tehokkaan toiminnan ja menestymisen edellytys on resurssien allokointi. Tavanomaista on, että organisaatio kohtaa tilanteita, joissa käytettävissä oleva kapasiteetti on rajallinen, mikä edellyttää niukkojen resurssien kohdentamista parhaiten lisäarvoa tuottaviin toimintoihin. Yves & Kosonen (2008, 136) mainitsevat puolestaan projektitoiminnan keskeisenä ongelmana ja esteenä ennen kaikkea organisaatioiden joustamattomat resurssit, joiden taustalla on yleensä hierakkiset ja siiloutuneet organisaatorakenteet.

Kohdeorganisaation projektit perustuvat lähtökohtaisesti liiketoimintojen vuosisuunnitelmiin, jotka tukevat osaltaan strategialähtöisyyttä. Vaikka toiminnan suunnittelu on osa organisaation johtamisjärjestelmää, strategian näkökulmasta toiminnan suunnittelun muuntaminen projekteiksi ei ole täysin näkyvä prosessi. Voidaan todeta, että tulevaisuudessa projektien tulisi ilmentää entistä näkyvämmiin ja selvemmin niiden kytkeytymistä strategiasta johdettuihin kehittämisen painopisteisiin ja siten strategiaan taivotteisiin. Edellytyksenä on, että johdolla tulee olla yhteinen näkemys kehittämisen painopisteistä – miten strategiaa toteutetaan sekä mihin suuntaan ja millä keinoin ollaan etenemässä.

Strategisen projektisalkun perustaminen ja johtoryhmän salkkukatselmointi olisi jatkossa erinomainen työväline strategian toteutumisen seurantaan yli yhtiörajojen kohdeorganisaatiossa. Prosessin edellytyksenä on, että kohdeorganisaation strategiset tavoitteet tulisi määritellä toimenpidetasolle. Lisäksi olisi tehtävä arviointia ja päätöksiä tukevat mittarit siihen, miten ja millä kriteeristöllä projektit sijoittuvat eri salkkuihin. Lehtosen ym. (2006) mukaan arviointia tehdessä tulee huomioida se, ettei valmiilla mittareilla pystytä kuitenkaan huomaamaan kaikkia oleellisia asioita, joten toimiakseen ne vaativat rinnalleen myös avointa keskustelua ja pohdintaa, jota johtoryhmän pitää käydä. Arvioinnin seurauksena johtoryhmä tekisi päätöksen siitä onko projekti-idea organisaation strategiaa tukeva eli sijoitetaanko se strategiseen projektisalkkuun vai muuhun salkkuun, joka sisältää muita kuin strategiaa tukevia projekteja. Toinen vaihtoehto strategisen projektisalkun toteuttamiseksi olisi nykyisten projektisalkkujen entistä suurempi kytkeminen strategiaan tavoitteisiin. Tässä mallissa johtoryhmä katselmoisi liiketoimintojen salkuissa olevat strategian kannalta merkittävimmät projektit. Tässä huomioitavaa on kuitenkin se, että isommissa strategisissa kokonaisuuksissa projektit voivat pirstaloitua eri liiketoimintojen projektisalkkuun, jolloin kokonaistilanteen ja edistymisen hahmottaminen voi olla haastavaa. Molemmissa malleissa ajatus on, että kohdeorganisaation konsernin johtoryhmä tekisi projektisalkkujen katselmoinnit. Katselmoinnin tehtävänä olisi siis varmistaa salkun tasapaino, tarkastella strategianmukaisuutta ja tarvittaessa uudistaa strategiaa. Projektisalkkukatselmoinnin osalta johtoryhmällä tulisi myös olla riittävää ja ajantasaista tietoa projekteista, joten kohdeorganisaatiossa tulisi pohtia sitä, kuinka riittävä tieto saadaan kerrytettyä ja miten sen ajantasaisuus varmistetaan.

Sisäisen kehittämisen johtaminen sekä sen merkitys organisaatiossa on kasvanut ja odotusarvo aiempaa jämäkämmälle kehittämisen johtamiselle on selkeä. Projektien toteutuksen näkökulmasta tämä edellyttää entistä rohkeampia päätöksiä, kuten kehityskohteiden priorisointia, uudelleen aikataulutusta ja resursointia sekä mahdollisesti joidenkin projektien siirtämistä tai jopa lopettamista. Toisaalta projektijohtamisen mallin avulla on kyetty osoittamaan, että johdon päätöksenteko edellyttää tuekseen laadukasta ja ajankohtaista tietoa suunnitteilla ja käynnissä olevista projekteista.

Priorisoinnin osalta yhtenäinen projektien luokittelu on keskeisessä asemassa ja sen on tuettava johtamista sekä päätöksentekoa. Sen lisäksi oleellinen mahdollistaja päätöksenteolle on myös reaaliaikainen tieto projekteista. Johdolla tulisi olla ajankohtainen tieto helposti tiivistettynä, joka usein edellyttää jonkunlaisen projektijohtamisen tai salkunhallinnan työkalun käyttöönottoa. Nykyiset näkymät projektisalkkuihin on koottu eri Microsoftin työkaluja hyödyntäen ja niiden ajantasaisuus on riippuvainen yksittäisten henkilöiden työajasta ja aktiivisuudesta.

Projektijohtamisen prosessin automatisoinnilla olisi saavutettavissa merkittäviä hyötyjä nimenomaan projektisalkkujohtamisen näkökulmasta. Tätä voidaan perustella osaltaan myös teorialla. Kausen (2015) mukaan projektisalkkujen hallinnan tavoitteiden toteutumisen edellytyksenä on yhtenäinen johtamisjärjestelmä, jossa organisaation projektisalkut ja muut johtamisen perusrakenteet on yhdistetty yhdeksi kokonaisuudeksi.

Kehitystyön tulokset osoittavat, että projektien valmistelu ja projektisalkun strategianmukainen johtaminen edellyttävät yhtenäistä prosessia koko organisaatiossa, selkeitä rooleja ja vastuita, mutta yhtä lailla eri toimijoiden yhteistyötä ja viestintää, uudenlaista osaamista ja kyvykkyyksiä organisaatiossa, jossa johto on yksi keskeisimpiä mahdollistajia. Tulosten perusteella voidaan todeta, että toiminnan luonne edellyttää prosessilta jatkossa ketteryyttä, huomioiden erilaiset liiketoiminnat ja niiden tarpeet. Tämä edellyttää jatkossa tarkempaa tarkastelua esim. Lean- tai agile-ajattelun näkökulmasta, jolloin kaikki mahdollinen päällekkäinen tekeminen ja hukka saataisiin karsittua pois prosessista ja kohdistettua työpanokset enemmän arvoa tuottavaan työhön, kuten liiketoimintaa ja suunnittelua tukeviin tehtäviin sekä analyysin tuottamiseen johdon päätöksenteon tueksi. Liiketoiminnat odottavat tukitoiminnoilta jatkossa aiempaa enemmän lisäarvoa tuottavaa tekemistä, kuten tukea hyöty- tai muunlaisien analyysien laatimisessa. On selvää, että toimintaympäristön muutokset ja muutosvauhti edellyttävät jatkossa entistä nopeampaa reagointia ja sen vuoksi on tärkeää, että prosesseja ja menetelmiä arvioidaan ja kehitetään jatkuvasti. Näin ollen prosessien ja menetelmien tulee olla tarpeeksi ketteriä ja joustavia, jotta niitä pystytään sopeuttamaan uusiin tilanteisiin ja vaatimuksiin nopeasti ja pienellä vaivalla.

4.3 Luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen tekemiseen kuuluu oleellisena osana tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Tutkimuksen luotettavuuteen kuuluu huolellinen, dokumentoitu ja vaihe vaiheelta perusteltu tutkimusprosessi, jossa ei jätetä huomioimatta yllätyksiä (Haapakoski 2015). Opinnäytetyö toteutettiin kohdeorganisaatiossa kehittämistyönä, jonka osalta laadittiin tarvittavat dokumentaatiot. Opinnäytetyöprosessin kaikki vaiheet ja niihin liittyvien valintojen ja ratkaisujen perustelut sekä tutkimusasetelma ja tutkimuskohteet on pyritty dokumentoimaan ja kuvaamaan opinnäytetyössä mahdollisimman tarkasti. Tämä mahdollistaa osaltaan tarvittaessa tuloksien soveltamisen vastaavissa tapauksissa ja tilanteen vastaavuuden päättelemisen, vaikka työllä ei sinänsä ole pyritty yleistettävyyteen. Tämän opinnäytetyön tutkimuksellinen kulku on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti kappaleessa 3.4.

Kaikessa tutkimuksessa ensimmäinen ja tärkein kriteeri arvioinnissa on, että esitetyn tutkimuskysymyksen tulee olla kiinnostava. Tutkimuskysymys voi olla kiinnostava monella tavalla; teoreettisesti ja käsitteellisesti, käytännön elämän näkökulmasta tai tutkimukseen osallistuvien toimijoiden kannalta. (Eriksson ym. 2005, 41.) Tässä opinnäytetyössä tutkimuskysymys oli kiinnostava erityisesti kohdeorganisaation näkökulmasta ja sillä oli hyvin vahva suhde käytäntöön, joka näkyi esimerkiksi tutkielman metodologisissa valinnoissa sekä tavoitteessa löytää aitoa, olemassa olevia ja toimivia käytäntöjä laadullisen osion kautta.

Tutkimuksen laadun arviointiin liittyy tutkimustulosten merkittävyys (Eskola & Suoranta 2003, 220) ja yleistettävyys. Tällä tutkimuksella ei ollut laajemman yleistettävyyden päätavoitetta, vaan siinä pyrittiin pikemminkin nostamaan esiin mielenkiintoisia mahdollisia näkökulmia kohdeorganisaatiossa, joten tässä kohdin lienee sinänsä tarpeetonta arvioida sitä, ovatko tulokset yleistettävissä kohdeorganisaation ulkopuolisiin organisaatioihin. Mielekkäämpää kuin laajan yleistettävyyden arviointi, on todeta, että opinnäytetyö täyttää sille kohdeorganisaatiossa asetetut tavoitteet.

Etenkin monimenetelmätutkimuksessa laatua arvioitaessa tarkastellaan usein myös tulosten hyödynnettävyyttä käytännössä (Sormunen, Saaranen, Tossavainen & Turunen 2014). Opinnäytetyön tulosten hyödynnettävyyttä tavoiteltiin erityisesti suhteessa kohdeorganisaatioon. Opinnäytetyössä yhtenä luotettavuuden ydinkysymyksenä on riittävä objektiivisuus. Koska opinnäytetyöntekijänä olen pitkään työskennellyt kohdeorganisaatiossa, kiinnitettiin aluksi erityistä huomiota objektiivisuuden säilyttämiseen. Työn edetessä kuitenkin todettiin, että pitkä työhistoria tuo kehitystyön tuloksiin kohdeorganisaation kannalta merkittävää laadullista parannusta, joten kohdeorganisaation tuntemus on katsottu tässä opinnäytetyössä enemmänkin eduksi kuin haitaksi. Työsuhte on mahdollistanut syventymisen kohdeorganisaation sisäisiin dokumentteihin, organisaatiokulttuuriin sekä edesauttanut osaltaan havainnointi- ja keskusteluaineistojen keräämistä sekä analyysin ja johtopäätösten tekemistä. Tämä on mahdollistanut työn tekemiselle myös hyvin vapaat kädet koko opinnäytetyöprosessin ajan.

4.4 Jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyöprosessin aikana ja erityisesti johtopäätöksiä tehdessäni kehittyi joitakin ideoita jatkokehittämismahdollisuuksista, jotka hyödyntäisivät osaltaan tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatiota.

Opinnäytetyön tuloksien ja teorian perusteella mielenkiintoinen jatkotutkimuksen tai opinnäytetyön aihe voisi keskittyä resurssien suunnitteluun ja toteuttamiseen yli organisaation yhtiörajojen. Kohdeorganisaatiossa rajat ylittäviä projekteja on vielä hyvin vähän, joten kokemusta tämän tyyppisistä projekteista ja niiden resurssoinnista on vielä niukasti. Tämä näyttää kuitenkin edelleen olevan yksi keskeisimmistä organisaatioiden haasteista ja toiminnan kulmakivistä ja tämän aiheen jatkotutkimiselle olisi varmasti perusteita ja tilausta. Toisaalta kun organisaatioiden resurssit niukkenevat samalla kun projektit monimutkaistuvat ja niiden osaamisvaatimukset kasvavat, niin miten, erityisesti sisäisessä kehittämisessä, resurssointia olisi järkevää toteuttaa huomioiden kehitysresurssien käyttö samanaikaisesti linjatyössä.

Projektijohtamisen näkökulmasta kohdeorganisaatiolle olisi varmasti mielenkiintoista tehdä myös salkuhallinnan kypsyytason tutkimus. Sen aika ei luonnollisestikaan ole ihan vielä, kun työ projektisalkunjohtamisen osalta on vasta aloitettu, mutta muutaman vuoden kuluttua olisi mielenkiintoista tietää, ollaanko asiassa edetty?

Kolmas jatkotutkimus tai opinnäytetyön aihe voisi olla mallin rakentaminen projektitoimijoiden projektiosaamisen kehittämiseksi tai urapolulle organisaatiossa. Miten projektissa mukana olevien toimijoiden osaamista voitaisiin systemaattisesti kehittää tai millaisia urapolkuja projektipäälliköille voitaisiin organisaatiossa rakentaa?

4.5 Lopuksi

Kehittämistyö yhdessä kohdeorganisaation kanssa on ollut erityisen motivoiva. Vaikka opinnäytetyöni onkin ajallisesti venynyt, on aiheesta tässä vuosien myötä kasvanut minulle todella tärkeä ammatti ja sitä kautta kiinnostus myös teoreettiseen puoleen on kasvanut merkittävästi. Toimialan liike- ja kehittämistoimintaan tutustuminen on ollut itselleni merkittävä kehittymisen paikka.

Tämän työn myötä oma tietämykseni strategisesta johtamisesta sekä erityisesti projektisalkun johtamisesta on kasvanut merkittävästi ja tästä olenkin hyvin kiitollinen. Kehittämistyössä toimiessani olen saanut kokea projektityön keskeiset haasteet hyvin omakohtaisesti, mutta olen samalla saanut nähdä hyvin läheltä myös kaikki ne onnistumiset sekä ilonhetket mitä tämän matkan varrella olemme kokeneet. Näin ollen on melko kiistatonta todeta, että työhöni liittyvä kehittämisestä ja opinnäytetyö syvensivät osaamistani sekä edistivät siten myös ammatillista kasvuani.

Keskeisimpänä mahdollistajana haluan kiittää erityisesti työntäjäni mahdollisuudesta osallistua organisaatiomme kehittämistyöhön sekä luottamuksesta mitä olen tämän matkan aikana saanut kokea, mutta myös uskalluksesta ja avoimuudesta mitä ilman tätä kehitysmatkaa ei koskaan olisi syntynyt.

LÄHTEET

- Aaltonen P. ja Töyrylä I. 2017. *Johtoryhmä projektien pyörteissä. Projektitoiminta*. Vol. 1/2017.
- Agile Manifesto*. Saatavissa: <https://agilemanifesto.org/iso/fi/manifesto.html>. Viitattu 7.5.2020.
- Anttila, P. 2001. *Se on projekti – vai onko?* Hamina: Akatiimi.
- Aramo-Immonen, H. 2013. *Projektimestarit 2013, Esseekokoelma*. Pori: Tampereen teknillinen yliopisto.
- Aramo-Immonen, H. & Palmroth, T. 2015. *Projektimestarit 2015, Esseekokoelma 3*. Pori: Tampereen teknillinen yliopisto.
- Arto, K., Heinonen, R., Arenius, M., Kovanen, V. & Nyberg, T. 1998. *Projektiliiketoiminta yrityksen menestystekijäksi*. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.
- Arto, K., Martinsuo, M. & Kujala, J. 2011. *Projektiliiketoiminta*. Helsinki: WSOY.
- Bergun, S. 2006. *Projektihallinnan taito – Suunnittele, hallitse ja johda projekteja*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Bonham, S. 2005. *IT project portfolio management*. Lontoo: Artech House.
- Burström, T., Jacobsson, M. & Wilson, T. 2014. *Integrating service practice into project management: a matter of "do or die"?*, International Journal of Managing Projects in Business, Vol. 7, No. 1.
- Clegg S., Killen C., Biesenthal C. & Sankaran S. 2018. *Practices, projects and portfolios: Current research trends and new directions*. International Journal of Project Management. Vol. 36.
- Cobb, C. G. 2011. *Making sense of agile project management: balancing control and agility*. Hoboken, New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Conboy, K. & Fitzgerald, B. 2004. *Towards a Conceptual Framework of Agile Methods*. XP/Agile Universe. C. Zannier et al.
- Cristopher, M. 2000. *The Agile Supply Chain: Competing in Volatile Markets*. Industrial Marketing Management.
- Denning, S. 2013. *Why Agile Can Be a Game Changer for Managing Continuous Innovation in Many Industries*. Strategy & Leadership.
- DeReyck, B., Grushka-Cockayne, Y., Lockett, M., Calderini S.R., Moura, M. & Sloper, A. 2005. *The impact of project portfolio management on information technology projects*. International Journal of Project Management. Vol. 23, No 7.
- Elonen, S. & Arto, K.A. 2003. *Problems in managing internal development projects in multi-project environments*. International Journal of Project Management. Vol. 21, No 6.

- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus. Saatavissa: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152279/Monenlainen_tapaustutkimus.pdf. Viitattu 20.2.2022.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Garibaldi, C. 2015. *Delivering on Strategy – The power of project portfolio management*. PMI Thought Leadership Series, November 2015, Project Management Institute, Inc. (PMI). Saatavissa: <https://www.pmi.org/~media/PDF/Publications/deliver-strategy-portfolio-management.ashx>. Viitattu 4.5.2020.
- Grundy T .1998. *Strategy implementation and project management*. International Journal of Project Management. Vol. 16, No. 1.
- Haapakoski, K. 2015b. Lectio Praecursoria. *Hyvä kuntoutustutkimustyössä*. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/51170/Haapakoski.lectio-praecursoria.pdf?sequence=1>. Viitattu 20.2.2022.
- Hassi, L., Paju, S., Maila, R. 2015. *Kehitä kokeillen*. Helsinki: Talentum Pro.
- Hannus, J., Lindroos, J.-E. & Seppänen, T. 1999, *Strateginen uudistuminen osaamisen ajan toimintaympäristössä*. Helsinki: HM & W Research,
- Haukka, M. 2013. *Maturity Levels of Project Portfolio Management (PPM) and how to set your Own Target Level*. PM World Journal. Saatavissa: <https://www.adapro.fi/files/790/pmwj8-mar2013-haukka-maturity-levels-project-portfolio-management-SecondEdition.pdf>. Viitattu 4.3.2022.
- Heikkinen, H. & Jyrkämä, J. 1999. *Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa Heikkinen, Hannu & Huttunen, Rauno & Moilanen, Pentti (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja*. Jyväskylä: Atena kustannus.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2013. *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Helsinki: Talentum,
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Huttunen. E., Kantelus. L. & Mäntynen. M. 2018. *Onnistuneen projektin perustana ovat oikeat ihmiset. Projektimestarit 2018*, Esseekokoelma 6. Pori: Tampereen teknillinen yliopisto.
- Iivonen, J. 2012. *Strategian jalkautus onnistuu oikeilla työkaluilla*. Projektiyhdistys ry. Verkkolehti 1/2012. Saatavissa: <http://www.pry.fi/materiaalit/lehdet>. Viitattu 4.5.2020.
- Johnson W. & Parente D. 2013. *Project Strategy and Strategic Portfolio Analysis*. Business Expert Press.
- Juuti, P & Luoma, M. 2009. *Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin?* Helsinki: Otava.
- Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2015. *Talousohjaus ja kustannuslaskenta*. Helsinki: Sanoma Pro.

- Kalli, J. 2022 *Suomen Standardisoimisliitto SFS. Tutustu projektijohtamisen standardeihin*. Saatavissa: <https://sales.sfs.fi/fi/index/tuoteuutiset/tutustuprojektijohtamisenstandardeihin.html.stx> Viitattu 10.2.2022.
- Kamensky, M. 2010. *Strateginen johtaminen, menestyksen timantti*. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Kananen, J. 2009. *Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2013. *Case-tutkimus opinnäytetyönä*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2002. *Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaprosessin toteutus*. Jyväskylä: Kauppakaari.
- Kause, P. 2015. *Projektisalkut strategian toteutuksen työkaluna*. Aalto Leader's Insight. Saatavissa: <https://www.aaltopro.fi/aalto-leaders-insight/2015/projektisalkut-strategian-toteutuksen-tyokaluna>. Viitattu 26.2.2021.
- Kehusmaa, K. 2010. *Strategiatyö – organisaation voimanlähde*. Helsinki: Edita Prima.
- Kettunen, S. 2003. *Onnistu projektissa*. Helsinki: WSOY.
- Kostamo, E. 2000. *Selviydy- Strateginen ajattelu tietoyhteiskunnassa*. Helsinki: Kauppakaari.
- Koteen, J. 1997. *Strategic Management in Public and Nonprofit Organizations. Managing Public Concerns in an Era of Limits*. Westport. Greenwood Publishing Group.
- Krebs, J. 2009. *Agile portfolio management*. Washington: Microsoft Press.
- Kujala, J., Ahola, T. & Huikuri S. 2013. *Use of services to support the business of a project-based firm*. International Journal of Project Management. Vol. 31.
- Kurkilahti, L. & Äijö, T. 2007. *Ui tai Uppoa – Suomalaisyrietykset globaalitalouden hyökyaallossa*. Juva: WSOYpro.
- Kärnä, E. 2012. *Tehoa ja iloa strategiatyöhön*. Haaga-Helian julkaisusarja Kehittämöraportteja 2/2012. Vantaa: HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu.
- Lecklin O. 2002. *Laatu yrityksen menestystekijänä*. Helsinki: Talentum Oyj.
- Lehtonen, P., Lindblom, L., Korpinen, S. & Simonen, J. 2006. *Projektisalkunhallinta: Kehitystoiminnan strateginen johtaminen*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lehtonen, P. & Martinsuo, M. 2009. *Integrating the change program with the parent organization*. International Journal of Project Management. Vol. 27, No 2.
- Lehtonen, P. & Martinsuo, M. 2007. *Muutosohjelmien käynnistämisen käytännöt*. Projektitoiminta.
- Lekman, L. 2011. *Lisää onnistumista Scrumilla*. Projektiyhdistys ry. Verkkolehti 1/2011. Saatavissa: <http://www.pry.fi/materiaalit/lehdet>. Viitattu 1.3.2022.

- Leppälä, K. 2011. *Projektitoiminnan musta kirja*. Helsinki: Readme.fi.
- Levine H. A. 2005. *Project portfolio management: A Practical Guide to Selecting Projects, Managing Portfolios, and Maximizing Benefits*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Leybourne, S. 2009. *Improvisation and agile project management: a comparative consideration*. International Journal of Managing Projects in Business. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/235252930_Improvisation_and_Agile_Project_Management_A_Comparative_Consideration. Viitattu 1.3.2022.
- Lööv M. 2002. *Onnistunut projekti - Projekti johtamisen ja suunnittelun käsikirja*. Helsinki: Tietosanomaa Oy.
- Markkanen, M. 2002. *Onnistu rekrytoinnissa*. Helsinki: WSOY.
- Martinelli, R., Waddell, J. & Rahschulte, T. 2014. *Program Management for Improved Business Results*. Somerset, NJ, USA: Wiley.
- Martinsuo M., Aalto T. & Artto K. 2003. *Projektisalkun johtaminen- tuotekehitysprojektien valinta ja strateginen ohjaus*. Tampere: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- Martinsuo, M. 2013. *Project portfolio management in practice and in context*. International Journal of Project Management 31. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.10.013>. Viitattu 20.2.2022.
- Meyer, B. 2014. *Agile!-The good, the Hype and the Ugly*. Springer.
- Mäkelä. P. 2002. *Projektin johtoryhmän opas. Linjajohto asiantuntijoiden tukena*. Toijala: Promanet.
- Mäntyneva, M. 2016. *Hallittu projekti: jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen*. Helsinki: Kauppakamari.
- Niemelä, M., Pirker, A. & Westerlund, J. 2008. *Strategiasta tuloksiin: tehokas johtamisjärjestelmä*. Helsinki: WSOYpro.
- Näsi, J. & Aunola, M. 2002. *Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö*. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. *Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: WSOYpro.
- Osakeyhtiölaki (2006) *Osakeyhtiölaki 5§*. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>. Viitattu 2.3.2022.
- Otala, L. 2008. *Osaamis pääoman johtamisesta kilpailuetu*. Helsinki: WSOYpro.
- Paasivaara, L. Suhonen, M. & Nikkilä, J. 2008. *Innostavat projektit*. Sipoo: Silverprint.
- Pelin, R. 2011. *Projektihallinnan käsikirja*. Keuruu: Otavan Kirjanpaino Oy.

- Porter, M. 1993. Suomentanut Tuula Väisänen. *Strategia kilpailutilanteessa: toimialojen ja kilpailijoiden analysointitekniikat*. Helsinki: Rastor.
- Project Management Institute 2008. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) - Fourth Edition*. Newtown Square: Project Management Institute.
- Projekti-Instituutti. 2011. *Projektitoiminnan kypsyystaso Suomessa 2011–tutkimus*. Saatavissa: https://www.adapro.fi/files/627/Projektitoiminnan_kypsyystaso_Suomessa_2011_raportti_v02.pdf. Viitattu 28.2.2022.
- Projekti-instituutti 2017. *ABC Projektijohtamismallin periaatteet, versio 4.0*. Saatavissa: <https://docplayer.fi/106139584-Abc-projektijohtamismallin-tm-periaatteet.html>. Viitattu 20.5.2020.
- Puolamäki, E. 2007. *Strateginen johdon laskentatoimi: kasvuyrityksen liiketoiminnan ohjausmenetelmät*. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Puolamäki, E. & Ruusunen, P. 2009. *Strategiset investoinnit. Johtaminen, prosessit ja talouden ohjaus*. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Rajegopal, S., McGuin, P. & Waller, J. 2007. *Project Portfolio Management - Leading the Corporate Vision*. UK: Palgrave MacMillan.
- Rissanen, T. 2002. *Projektilla tulokseen. Projektin suunnittelu, toteutus, motivointi ja seuranta*. Jyväskylä: Pohjantähti.
- Ruuska, K. 2012. *Pidä projekti hallinnassa – suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus*. Helsinki: Talentum.
- Santalainen, T. 2005. *Strateginen ajattelu*. Talentum media Oy. Jyväskylä: Gummerus.
- Schwaber, K. & Beedle, M. 2001. *Agile Software Development with Scrum*. England: Pearson.
- Silfverberg, P. 2007. *Ideasta projektiksi – Projektityön käsikirja*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Skogmar, K. 2015. *PRINCE2®, the PMBOK® Guide and ISO 21500:2012*. White paper. Axelos.
- Sormunen, M., Saaranen, T., Tossavainen, K. & Turunen, H. 2014. *Monimenetelmätutkimus terveystieteissä*. Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti, 50(4). Saatavissa: <https://journal.fi/sla/article/view/41281>. Viitattu 20.2.2022.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. *Älykäs organisaatio*. Helsinki: Talentum.
- Tapiola, T., Salonen, J., Luttinen, K. & Hietanen, O. 2016. *Projektisalkun strategian mukainen johtaminen*. Projektimestarit 2016: Esseekokoelma 4. Pori: Tampereen teknillinen yliopisto.
- Tervonen, H. 2003. *Strategian arkkitehtuuri – organisaatioiden menestysmallin rakennusohjeita*. Helsinki: Hazy Chan Ltd.

- Tieturi. *Projektikäsikirja. Yhdenmukaiset, yksinkertaiset ja tehokkaat Tieturin parhaat projektikäytännöt.*
- Tiirikainen, V. 2008. *Johtaja: ole IT-strategi.* Helsinki: Talentum.
- Valpola, A., Kvist, H-H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkäll, L., Masalin, L. & Kalin, R., 2010. *Strategia toimeksi: muutosvoimana ihmiset.* Espoo: Olorin.
- Virtanen, P. 2009. *Projekti strategian toteuttajana.* Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Virtanen, P. 2000. *Projektityö.* Porvoo: WSOY.
- Voss, M. 2012. *Impact of customer integration on project portfolio management and its success. Developing a conceptual framework.* International Journal of Project Management.
- Vuorinen, T. 2013. *Strategiakirja - 20 työkalua.* Helsinki: Talentum.
- Wysocki, R. K. 2019. *Effective project management: traditional, agile, extreme, hybrid.* Indianapolis, Indiana, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Yves, D & Kosonen, M. 2008. *Nopea Strategia. Miten strateginen ketteryys auttaa pysymään kilpailun kärjessä.* Helsinki: Talentum.

