

Jenni Kanervo

PROJEKTITOIMISTON RESURSOINTIPROSESSIN KEHITTÄMINEN

PROJEKTITOIMISTON RESURSOINTIPROSESSIN KEHITTÄMINEN

Jenni Kanervo
Opinnäytetyö
Kevät 2023
Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto
(YAMK)
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto

Tekijä: Jenni Kanervo

Opinnäytetyön nimi: Projektitoimiston resursointiprosessin kehittäminen

Työn ohjaaja: Matti Sippola

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2023

Sivumäärä: 56 + 1 liitettä

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää projektitoimiston resursointiprosessia ketterämmäksi. Tavoitteena oli löytää uusia menetelmiä resursointiprosessin tueksi. Tutkimuskysymys oli millä keinoilla ketteröittää projektitoimiston resursointiprosessia? Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä oli prosessikehittäminen sekä resurssien suunnittelu ja hallinta.

Tutkimuksen lähestymistapana käytettiin toimintatutkimusta. Lähestymistapa soveltui käytettäväksi, koska tutkija itse oli aktiivinen vaikuttaja ja toimija tutkimuksessa. Sen lisäksi tutkimuksessa käytäntö ja suunnittelu vuorottelivat, joka on ominaista toimintatutkimukselle. Tutkimusta lähdettiin viemään eteenpäin kuvaamalla aluksi prosessien nykytilanne ja analysoimalla sitä.

Opinnäytetyön kehittämismenetelmänä käytettiin benchmarking-menetelmää. Benchmarkingin avulla saatiin kehittämisajatuksia, joista kahta testattiin käytännössä. Suurin ongelma havaittiin olevan ennakoitavuudessa, sillä se puuttui prosesseista kokonaan. Toimintaa oli kehittämässä tutkijan lisäksi projektitoimiston henkilöstöä

Kehittämistyön tuloksena saatiin kehitettyä uusi prosessi sekä projektivalmisteluiden että projektitoteutuksien resursointien tueksi. Tutkimuksen tuloksena kehitetyt menetelmät auttavat jatkossa resursointiprosessin sujuvammassa läpiviemisessä.

Asiasanat: Prosessikehittäminen, prosessi, resurssihallinta, projekti, projektitoimisto

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Development

Author: Jenni Kanervo

Title of thesis: Development of the project management office's resourcing process

Supervisor: Matti Sippola

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2023

Number of pages: 56 + 1 appendix

The aim of this thesis was to develop the resourcing process of the project management office to be more efficient. The goal was to find new methods to support the resourcing process. The research question was what are the ways to improve the resourcing process of the project management office? The theoretical framework of the research was process development, resource planning and human resource management.

Action research was used as the research method. The approach was suitable for use because the researcher herself was an active influencer in the research. In addition to that practice and planning alternated in the research, which is typical in action research. The research started to move forward by describing the current situation of the processes and analyzing it.

Benchmarking was used as the thesis development method. Development ideas implemented with the help of benchmarking. The biggest problem was found to be in the foresight work, as it was completely missing from the processes. In addition to the researcher, the resource team's members were developing the activity.

As a result of the development work, a new process was developed to support the resourcing process. The methods developed will help resourcing in the future.

Keywords: Process development, process, resource management, project management office

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	PROSESSIKEHITTÄMINEN.....	8
2.1	Prosessin määritelmiä	8
2.2	Prosessien tunnistaminen	9
2.3	Prosessin mallintaminen.....	11
2.4	Prosessin suorituskyvyn mittaaminen.....	16
2.5	Prosessijohtaminen	19
3	RESURSSIEN HALLINTA JA SUUNNITTELU	21
3.1	Resurssihallinta	21
3.2	Henkilöstöresurssit ja henkilöstösuunnittelu	23
3.3	Työtehtävien suunnittelu.....	24
3.4	Henkilökohtainen osaaminen	25
3.5	Rekrytinnin suunnittelu	27
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	29
4.1	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	29
4.2	Nykytilanne.....	31
4.3	Toimintatutkimus lähestymistapana	34
4.4	Metodologisia kysymyksiä	36
4.5	Aineiston keruu.....	37
4.6	Benchmarking tutkimusmenetelmänä.....	39
4.7	Aineiston analyysi.....	41
4.8	Validiteetti ja reliabiliteetti	43
5	TUTKIMUSTULOKSET	46
5.1	Benchmarking-käynnit.....	46
5.2	Valmisteluklinikka	48
5.3	Ennakointityöpaja	48
5.4	Päivitetty prosessikuvaus	49
6	POHDINTA	52
	LÄHTEET.....	54
	LIITTEET	57

1 JOHDANTO

Projektinhallinta nähdään yhä tärkeämpänä osana yrityksissä, joissa harjoitetaan projektimuotoista toimintaa. Projekteista on nykypäivänä tullut monimutkaisempia ja monimuotoisempia, jonka vuoksi projektipäälliköiden tehtävänkuva ja vastuu ovat laajentuneet. Projektitoimiston perustamisella voidaan saada aikaan parempaa projektien hallintaa ja samalla tukea projektipäälliköiden tehtäviä. Projektitoimisto on apuna projektien onnistumisen tukemisessa, projektitoiminnan laadun varmistamisessa sekä keventämässä projektipäälliköiden työkuormaa. (Pelin 2003, 9.)

Projekti on ainutlaatuinen kehityshanke, joka poikkeaa muista kehityshankkeista omien erityispiirteidensä perusteella. Se on selkeästi määritelty työkokonaisuus. Projekteja voidaan luokitella eri tyypeihin, joita ovat yritysten sisäiset kehitysprojektit, toimitusprojektit, tutkimusprojektit, toteutusprojektit, rakennusprojektit ja tuotekehitysprojektit. (Kettunen 2003, 17.) Tässä kehittämistyössä projektilla tarkoitetaan TKI-projekteja.

Tutkimusprojektit voivat käynnistyä vasta sen jälkeen, kun niille on saatu rahoitus. Ideointi ja suunnittelu tehdään ennen kuin projektin toteuttamiseen tarvittava rahoitus varmistuu. Kun rahoitus saadaan ulkopuoliselta rahoittajalta, TKI-työ tehdään rahoittajalta saatujen ohjeiden ja suuntaviivojen mukaisesti. Tämä lisää oman aikatauluhaasteensa projektityöhön. Ulkopuolinen rahoittaja vaatii myös välitulosten aikaansaamista. Ulkopuolinen rahoitus tuo haasteena myös sen, että tutkijoiden pitää osallistua useampaan projektiin samanaikaisesti, joista toiset projektitehtävät voivat olla uusien hankkeiden valmistelua. Rahoituksista käydään nykyään kovaa kilpailua ja vain parhaat sekä hyvin suunnitellut projektit saavat rahoituksen. Projektin tavoitteena on viedä tutkimusprosessi loppuun, jota ei voida ennalta määritellä. Projektien onnistumista mitataan esimerkiksi aikataulun ja budjetin pitävyyden avulla, tulosten määrällä ja laadulla, raportoinnilla tai sillä, onko projekti lisännyt tutkitun aiheen ymmärrystä. Jokaisella projektilla on elinkaari sisältäen idea-, valmistelu-, toteutus- ja päättämisvaiheet. (Kettunen 2003, 21–22.)

Tämä opinnäytetyö toteutetaan toimintatutkimuksena, jossa kohteena on toimeksiantajaorganisaatiossa oleva projektitoimisto. Tutkimuskysymys on millä keinoilla ketteröittää projektitoimiston resursointiprosessia? Opinnäytetyön tavoitteena on löytää menetelmiä, joiden avulla projektitoimiston henkilöstön resursointiprosessia voidaan ketteröittää. Kehittäminen nojautuu teoriaan, jossa

avataan prosessikehittämistä yleisesti sekä kerrotaan resurssien hallinnasta ja suunnittelusta. Tutkimus pyrkii tuottamaan teorian pohjalta uutta tietoa resursointiprosessin kehittämiseen. Kehittämismenetelmänä tässä opinnäytetyössä käytetään benchmarking -menetelmää, jossa tietoa hankitaan kahdesta eri benchmarking -kohteesta. Benchmarking- vierailujen avulla pyritään löytämään menetelmiä, jotka ketteröittäisivät toimeksiantajaorganisaation projektitoimiston resursointiprosesseja. Tutkimuksesta saadun tiedon perusteella kuvataan uudet resursointiprosessit sekä projektivalmisteluun että -toteutukseen. Tarkoituksena on myös testata joitakin menetelmistä kehittämistyön aikana.

2 PROSESSIKEHITTÄMINEN

2.1 Prosessin määritelmiä

Prosessi-sanaa on totuttu käyttämään eri yhteyksissä. Se määritellään tapahtumasarjana, joka koostuu vaiheista. Prosessina voidaan ymmärtää mikä tahansa kehityskulku kuten muutos-, kehitys-, oppimis- tai kasvuprosessi tai se voi olla jokin toiminto kuten heräämisprosessi. Toimintaprosessi voidaan nähdä olevan joukko toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla tuotetaan toiminnan tulokset. Prosessiajattelun tarkoitus on parantaa toimintaa tekemällä asiat uudella tavalla. Sen ajatuksena on kohdistaa huomio suoraan toimintaan, joka erottaa sen muista johtamisen malleista. (Pesonen 2007, 129; Laamanen 2012, 12, 19.) Tässä opinnäytetyössä prosessilla tarkoitetaan toimintaprosessia, jossa ollaan kiinnostuneita organisaatiossa tapahtuvasta toiminnasta.

Kiiskinen, Linkoaho & Santala (2002, 28) mukaan prosessi voidaan määritellä olevan dynaaminen sarja toimintoja, jolle on määritelty tuotokset sekä niiden vastaanottajat eli asiakkaat. Asiakkaat voivat olla joko organisaation sisäisiä tai ulkoisia. Prosessin käsite muodostuu toiminnasta, resursseista ja tuotoksesta, joihin liittyy suorituskyky. Prosessiajattelu ei ole jäykkää ja muuttumatonta, vaan esimerkiksi palautteen hyödyntäminen prosessin osana on oleellista. Palautteen avulla prosessia voidaan kehittää paremmaksi. (Laamanen 2012, 20.) Leppälä (2011, 170) kuvailee prosessia ajassa etenevien tapahtumien ja toimenpiteiden sarjana, jossa prosessia syötetystä materiaalista ja informaatiosta syntyy vaiheittain haluttu lopputuote. Prosessi voidaan määritellä hyvin täsmällisesti riippumatta siitä, onko prosessi aineellinen vai aineeton. Prosessit voivat olla mekaanisia, ihmisen henkistä työtä tai näiden yhdistelmä. Prosessikäsite syntyi teollisen tuotannon mukana, jolloin uudenlaiset työprosessit mullistivat modernin maailman. Käsiyöläisyydestä siirryttiin massatuotantoon, joka avasi väylän voimakoneille sekä automaatiolle. Nykyään prosessiajattelua käytetään organisaatioiden suunnittelussa ja johtamisen työkaluna. (Leppälä 2011, 170.)

Prosessiajattelussa asiakkaat ja heidän tarpeensa ovat keskiössä. Yritysten on pohdittava asiakasnäkökulma huomioiden, millaisilla tuotteilla ja palveluilla eli outputilla onnistutaan tyydyttämään asiakkaiden tarpeet. Sen jälkeen suunnitellaan prosessi eli toimenpiteet ja resurssit, joilla aikaan-

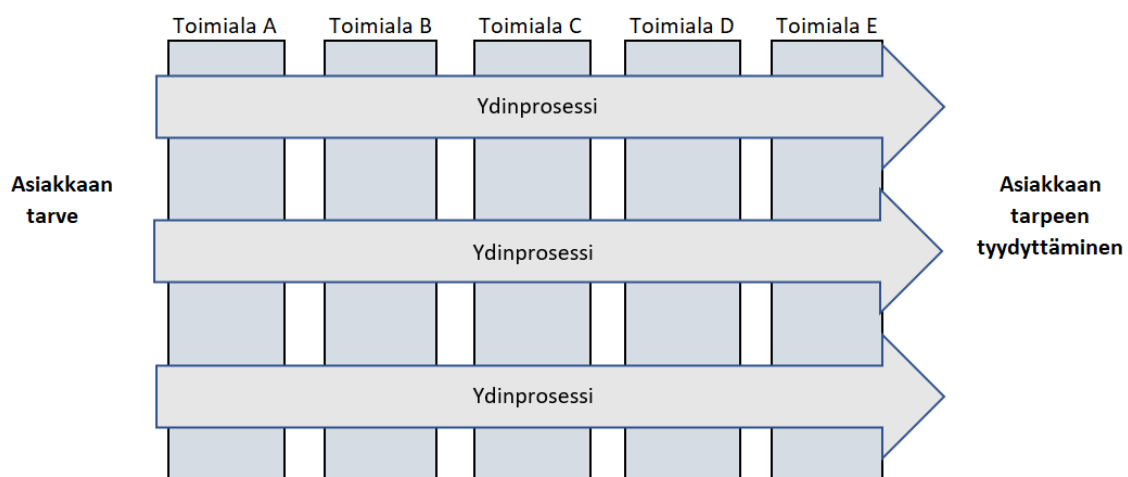
saadaan suunnitellut tuotteet ja palvelut. Prosessin toteuttamiseksi selvitetään, minkälaisia syötteitä eli inputtia, tietoja ja materiaalia tarvitaan ja mistä ne saadaan hankittua. (Laamanen 2012, 21.) Suurimmaksi osaksi nykyaikaiset organisaatioiden prosessit käsittelevät tietoa, jossa on tiedon tai materiaalin kehittävää jalostusta. Niitä kutsutaankin arvoprosesseiksi. Liike-elämälle välttämätön tilaus-toimitusprosessi on tunnetuin arvoprosessi sekä sen tukena toimiva palvelun tai tuotteen tuottamisprosessi. Projekti on myös prosessi, joka koostuu toisiaan seuraavista työvaiheista. Näitä työvaiheita ovat projektin suunnittelu ja erilaiset toteutuksen käytännöt. (Leppälä 2011, 171.)

2.2 Prosessien tunnistaminen

Organisaatioiden menestys ei nykyään perustu pelkästään tuotteisiin tai palveluihin vaan myös kykyyn suunnitella uudelleen liiketoimintaprosesseja dynaamisella ja joustavalla tavalla. Prosessien suunnittelussa niiden tulee huomioida muun muassa globalisaatio ja sidosryhmät. Molemmat näistä asioista liittyvät joko suoraan tai epäsuorasti liiketoimintaprosessien toteuttamiseen. Näin ollen on erityisen tärkeää, että organisaatiot tarkastelevat omia liiketoimintaprosessejaan säännöllisesti. (Börger, Fleischmann, Obermeier, Schmidt & Stary 1998, 2.) Myös Sydänmaanlakka (2012, 223) toteaa, että älykkäässä organisaatiossa prosessit on määritelty selkeästi asiakkaiden tarpeista. Niillä on määritellyt ydin- ja tukiprosessit, ja organisaatioiden pyrkimyksenä on tehostaa prosessejaan jatkuvasti.

Andersenin (2007, 4) mukaan organisaatioiden tulee tunnistaa ja ymmärtää omat prosessinsa, jotta niillä on mahdollisuus kehittää prosesseja paremmiksi. Palveluprosessin hahmottaminen ei ole yhtä selkeä kuin fyysisiä tuotteita valmistavassa teollisuudessa, jossa prosessi voidaan helpommin tunnistaa tavaravirtojen tarkastelulla. Palveluprosesseissa mukana ovat asiakkaat. Näihin palveluprosesseihin sisältyy prosesseja, jotka eivät näy asiakkaille. Lisäksi paljon asiantuntemusta ja luovaa toimintaa vaativat prosessit aiheuttavat sen, että tulos on ennalta epävarma. Asiantuntemusta vaativia prosesseja ovat esimerkiksi konsultointi tai muutosprosessi. Prosessien avulla voidaan tuoda järjestystä kaaokseen. Tunnistamalla ja kuvaamalla prosesseja autetaan ihmisiä ymmärtämään paremmin kokonaisuutta ja mahdollistamaan työn kehittämistä ja itseohjautuvuutta. Prosessien kuvaamisella pystytään esittämään organisaatiossa tapahtuvaa käytännön työtä. Organisaation suorituskyky muodostuu niissä prosesseissa, joilla tyydytetään asiakkaiden tarpeet. Jäsentämällä prosesseja varmistetaan, että kehittämistyö kohdistetaan organisaatiota hyödyttävällä tavalla. (Laamanen 2012, 20–23.)

Liiketoimintaprosessit ovat toimintoketjuja, jotka muodostuvat yksittäisistä tehtävistä ja toimintoketjuista. Tilaus-toimitusketju tai uuden tuotteen kehittäminen ovat esimerkkejä liiketoimintaprosesseista. (Hannus 1993, 34.) Prosessit voidaan jakaa muun muassa ydin- ja tukiprosesseihin. Ydinprosessit ovat prosesseja, joilla on välitön yhteys asiakkaaseen ja niiden avulla jalostetaan tuotetta. Tukiprosessit ovat sen sijaan organisaation sisäisiä prosesseja, jotka luovat edellytykset ydinprosessien toiminnalle. Organisaatio ei pysty toimimaan pelkkien ydinprosessien varassa, vaan ne tarvitsevat rinnalleen tukiprosesseja tehokkaan toiminnan takaamiseksi. (Laamanen 2012, 55–57.) Ydin- ja tukiprosessien lisäksi Pesonen (2007, 131) mainitsee avainprosessit, joihin kuuluvat organisaation kaikki ydinprosessit ja ne tukiprosessit, joiden toimimattomuus sakkauttaa koko organisaation toimintaa. Kuviossa 1 on kuvattu prosessikartan periaate. Prosessikartta havainnollistaa asiakkaiden tarpeesta lähtevän toiminnan ja on yritykselle tärkeä työväline sen toiminnan uudistamisessa (Hannus 1993, 37).



KUVIO 1. Tulosityksiköt ja ydinprosessit (Kiiskinen ym. 2002, 31.)

Prosesseja voidaan tunnistaa muun muassa kolmella eri tavalla: Toiminnan analysoinnilla, menestystekijöiden analysoinnilla tai asiakkaan prosessien analysoinnilla. Lähtökohtana toiminnan analysoinnissa on tutkia organisaation toimintaa ja tunnistaa prosesseja toiminnan kautta kuten valmistus- tai tuotekehitysprosesseja. Tämä keino ei välttämättä tuo ratkaisua saavuttaen parempaa tehokkuutta. Menestystekijäanalyysin avulla se onnistuu paremmin, vaikka se on käytännössä vaikeampi tapa. Menestystekijöitä voi olla hankala tunnistaa ja siksi siinä jäädään helposti liian abstraktille tasolle. Helpoin tapa tunnistaa prosesseja on asiakkaiden prosessien analysointi. Sen tavoitteena

on, että organisaatiossa olevat prosessit palvelevat asiakasta mahdollisimman hyvin. (Laamanen 2012, 64–65.)

Yrityksen kyvykkyys markkinoilla muodostuu ydinosaamisesta ja sen yleisestä kyvykkyydestä tuottaa asiakkaille arvoa. Pelkkä ydinosaaminen tietyillä alueilla ei riitä menestymiseen, vaan yrityksiltä vaaditaan kyvykkyyttä muuttaa osaamisensa toimintaprosessien kautta asiakkaalle koituvaksi arvoksi. Yritysten on osattava muokata tuotekehityksen tulokset markkinakypsiksi tuotteiksi tai palveluiksi. (Hannus 1993, 16.) Prosessien standardisointi on myös saanut osakseen kritiikkiä. Joskus ne voivat mennä liian pitkälle ja erityisesti niiden tuotteiden tai palveluiden kohdalla, jotka ovat yhtä paljon tiedettä sekä taidetta.

2.3 Prosessin mallintaminen

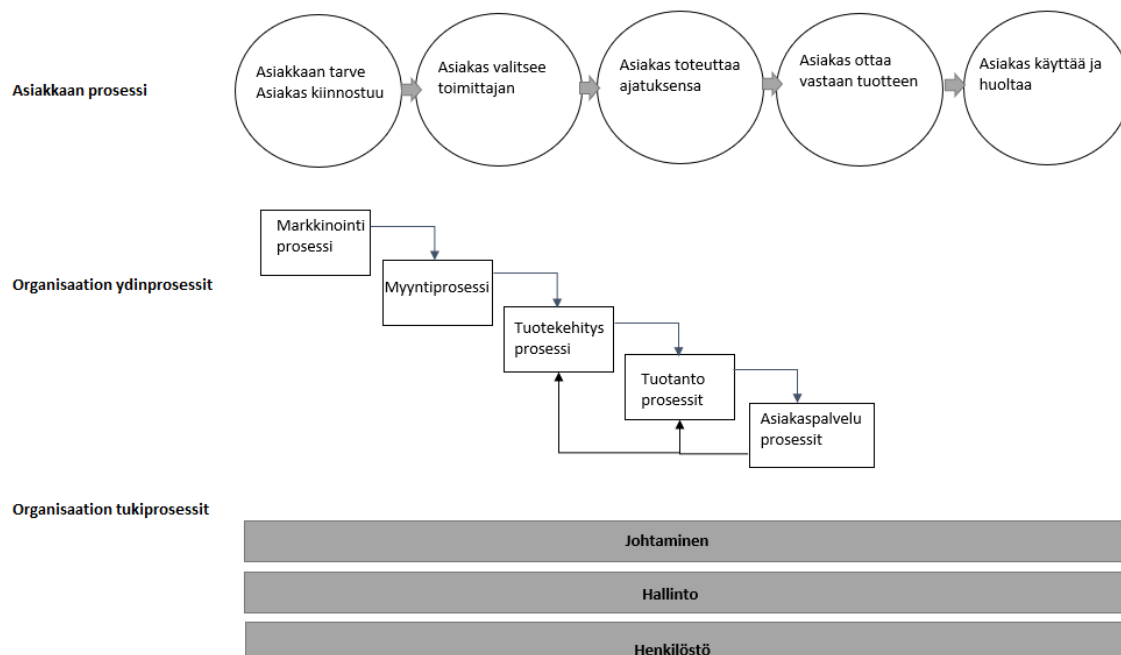
Prosessiajattelun lähtökohtana, on ajatus siitä, että yrityksen yksittäiset tehtävät ja toiminnot muodostavat yhdessä toimintoketjun, jolla se luo arvoa asiakkaille. Toimintoketjua kutsutaan liiketoimintaprosessiksi, joka voi olla esimerkiksi uuden tuotteen kehittäminen tai markkinointisuunnitelman tekeminen. Liiketoimintaprosessin piirteisiin kuuluu, että sillä on joko sisäinen tai ulkoinen asiakas, prosessit ylittävät organisaatorajat riippumatta organisaatorakenteesta ja prosessien suorituskyvyn arviointia asiakkaan näkökulmasta. (Hannus 1993, 34.) Prosessit alkavat asiakkaista ja päättyvät asiakkaisiin. Prosessisuunnittelun aluksi tulisi pohtia, ketkä ovat prosessin asiakkaita. Prosessin lopuksi pohdiskelu kohdistetaan siihen, saiko asiakas sen mitä halusi. Prosessin toimivuuden kertoo lopulta asiakastytyväisyys. (Pesonen 2007, 129.)

Valittu prosessi aloitetaan sen perustietojen pohtimisella ja prosessin nimeämisellä. Pesonen (2007, 145–146) suosittelee käyttämään 11 kysymyksen sarjaa apuna:

1. Mitä prosessilla on tarkoitus saada aikaiseksi, miksi se on olemassa?
2. Mistä prosessi alkaa, mikä on sen ensimmäinen vaihe? Mikä on viimeinen vaihe?
3. Mikä on prosessin input ja mikä output?
4. Ketkä ovat prosessin asiakasryhmiä?
5. Minkälaisia vaatimuksia asiakasryhmillä on?
6. Mitkä asiat ovat prosessin kaksi tärkeintä menestystekijää? Yksi prosessille ja toinen prosessin lopputulokselle.
7. Minkälaisia resursseja prosessissa tarvitaan?

8. Kuka on vastuussa prosessista eli toimii prosessin omistajana?
9. Minkälaisia mittareita prosessilla on?
10. Mitä asioita prosessissa seurataan ja kuka seuraa?
11. Miten on tarkoitus parantaa prosessia?

Prosesseja kuvataan monin eri menetelmin esimerkiksi prosessikartan, vuokaavion tai arvoketjuanalyysin avulla. Prosessien visualisointia piirroksiksi kutsutaan sanalla prosessikaavio, joka sisältää selittävää tekstiä. Prosessikartta toimii viestinnän välineenä, joka auttaa ymmärtämään toimintaa, jolla tuotteet sekä palvelut tuotetaan. Asiakkaan toiminta tulee olla esillä prosessikartassa, jotta organisaation jäsenille tulee ymmärrys asiakkaan toiminnasta osana prosessia. Keskeiset vaikutussuhteet tulee kuvata prosessikartassa ja toiminta kuvataan prosessien verkkona. Prosessikartta piirretään mahdollisimman yksinkertaisesti. Tarkoituksena on kuvata yhdellä kuvalla organisaation prosessit ja niiden yhteydet siten, että siitä saa helposti käsityksen organisaation koko toiminnasta. (Pesonen 2007, 130–136; Laamanen 2012, 60.)

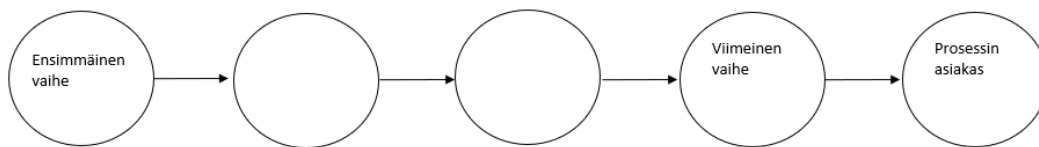


KUVIO 2. Prosessikartta tavarabisneksestä (Pesonen 2007, 134.)

Yllä olevassa prosessikartassa on käytetty niin sanottua vesiputousmallia. Se on helpoin tapa esittää ja tehdä prosessikartta. Vasemmassa ylä laidassa on näkyvissä kolme osapuolta, jotka ovat

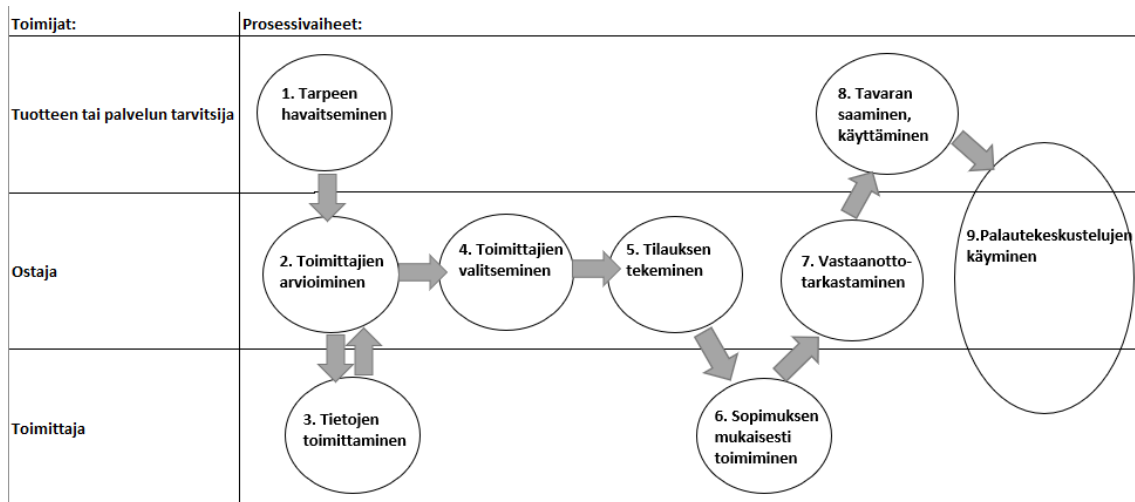
asiakkaan prosessi, organisaation ydinprosessit ja oman organisaation tukiprosessit. Näkökulmana on asiakkaan toiminta. Kun organisaatio on tekemisissä asiakkaan kanssa, löytyy tilanteille sopiva prosessi. (Pesonen 2007, 135.)

Prosessikaaviossa kuvataan visuaalisten menetelmien avulla prosessin vaiheet. Prosessikuvaus alkaa ja päättyy asiakkaaseen. Kuvaus sisältää rooleja ja toimintoja. Kun roolit ovat kirjattuna, jokainen voi tunnistaa oman roolinsa ja sijoittaa itsensä prosessiin. Ylimmäksi kirjataan asiakas. Toiminta kuvataan niin tarkasti, että toimintalogiikka käy selville. Prosesseja ei ole tarkoituksenmukaista kuvata liian tarkasti, sillä liian tarkka kuvaaminen johtaa liialliseen määrään tukiprosesseja, jotka eivät auta kokonaisuuden ymmärtämisessä. (Laamanen 2012, 81.) Jotta prosessia voidaan lähteä parantamaan, ensimmäinen askel on mallintaa nykyinen prosessi. Mallintamisen avulla nähdään, miltä prosessi näyttää ja mitkä asiat siinä kaipaavat kehittämistä. (Andersen 2007, 39.)



KUVIO 3. Yksinkertaistettu prosessikaavio (Pesonen 2007, 149.)

Perinteisin tapa kuvata prosesseja on vuo- ja työnkulkukaaviot, joissa työnkulku kuvataan aikajärjestyksessä. (Hannus 1993, 38). Yksinkertaisin tapa kuvata prosessi (kuvio 3) on vaakasuoraan piirretty vasemmalta oikealle ja vaihe vaiheelta etenevä prosessikuvaus. Tästä yksinkertaisesta mallista seuraava hienompi malli on niin sanottu uimaratamalli, jossa on samat asiat kerrottuna hieman runsaammalla informaatiolla lisätynä. (Pesonen 2007, 149–150.)



KUVIO 4. Uimaradalla hankintaprosessista (Pesonen 2007, 150.)

Kuviossa 4 vasempaan laitaan on merkitty prosessiin osallistuvat toimijat työnimikkeillä. Oikealla on esitetty pallukoina prosessin vaiheet. Jokainen vaihe sijoitetaan sille paikalle eli uimaradalle, jonka vasemmassa päässä on vaiheen tekijä. Jos vaiheen tekemiseen osallistuu useampi toimija, pallukka venytetään uimaratojen yli. Jokainen pallukka yhdistetään nuolilla, jotta tekemisen järjestyshahmottuu. Vaiheita lisätään uimaradoille 5–15 ja ne nimetään sekä numeroidaan. Tämän jälkeen vaiheet avataan siten, että jokaisesta prosessivaiheesta kerrotaan, kuka tekee, mitä, miten, milloin ja missä. (Pesonen 2007, 150–151.)

Vuokaaviota on hyödyllistä käyttää sellaisten prosessien kuvaamisessa, jotka sisältävät paljon päätöksentekotilanteita. Silloin prosessit jakautuvat useisiin osaprosesseihin. Vuokaaviossa hyvää on se, että prosessin erilaiset vaiheet havainnollistetaan symbolien avulla. Yksi työvaihe kuvataan suorakaiteena. Prosessin päättävä vaihe taas esitetään ympyrällä ja tarkistusvaihe vinoneliöllä. Dokumentit, jotka syntyvät prosessissa, kuvataan omalla kuvaustavalla. Nuolilla osoitetaan yhteydet eri prosessin vaiheiden välillä. Silmukat esittävät ajanhukkaa. Vuokaavion avulla on vaikea havainnollistaa työvaiheiden kohdistumista prosessiin osallistuville resursseille. Vuokaavion kuvaaminen on myös teknisesti hankalaa. (Arhoma ym.1995, 81–83.)

Porterin arvoketjuanalyysissä yrityksen tuottama arvo määräytyy sen perusteella, mitä asiakkaat ovat valmiita maksamaan tuotteista ja palveluista. Kilpailuetu syntyy, kun yritys joko suorittaa toiminnot alhaisemmilla kustannuksilla kuin kilpailijat tai erilaistaa tuotteet ja palvelut niin, että korkeampi hinta ollaan valmiita maksamaan erilaistamisen tuoman hyödyn vuoksi. Malli soveltuu erityisesti logististen ydinprosessien analysointiin ja se on olennainen osa prosessijohtamisessa. (Han-

nus 1993, 42–45.) Porter (1985, 54) määrittelee arvoketjun olevan joukko toimintoja, jotka mahdollistavat tuotteen suunnittelun, valmistamisen, markkinoimisen ja tukemisen. Arvoketju on järkevää kuvata yksittäisen liiketoimintayksikön tasolla. Sitä laajempi arvoketjun kuvaus voi hävittää näkyvistä oleellisia kilpailuedun lähteitä. Arvoketju kuvastaa yrityksen historiaa, strategiaa, strategian toteuttamistapaa ja toimintojen taloudellisia lainalaisuuksia. (Porter 1985, 54–55.)

Kuviossa 5 on esitetty Porterin arvoketju, jossa arvotoiminnot jaetaan kahteen eri luokkaan: perustoimintoihin ja tukitoimintoihin. Perustoiminnot ovat niitä toimintoja, jotka ovat kytköksissä tuotteen fyysiseen aikaansaamiseen, sen myyntiin, siirtämiseen asiakkaalle ja huoltoon. Nämä perustoiminnot voidaan jakaa viiteen erilaiseen alaluokkaan. Tukitoimintojen tehtävänä on tukea perustoimintoja ja toisiaan luovuttamalla ostettuja tuotantopanoksia, inhimillisiä voimavaroja sekä koko yrityksen kattavia palveluja. Arvotoiminnot toimivat kilpailuedun rakennusaineina ja kilpailumielessä arvo on summa, jonka yrityksen asiakkaat ovat valmiita maksamaan yrityksen tarjoamista tuotteista. Arvoketjun tarkoituksena on kuvata kokonaisarvoa, jonka muodostavat arvotoiminnot ja kate. Kate koostuu kokonaisarvon ja arvoa lisäävien toimintojen välisestä erotuksesta. (Porter 1985, 56.)



KUVIO 5. Porterin arvoketju (Porter 1985, 56.)

Prosessin kuvaustekniikoihin ei kannata jumiutua liikaa, sillä jokainen prosessi kuvataan tapauskohtaisesti korkeintaan kahta eri tapaa käyttäen (Arhomaa ym. 1995, 83). Prosessin tavoitteena on aikaansaada tulos eli prosessin tuote. Prosessin tuloksella taas halutaan saada asiakas tyytyväiseksi. (Pesonen 2007, 129.) Asiakkaan kokema arvoa kannattaa aluksi lähestyä mallintamalla asiakkaan arvonluontiin liittyvää toimintamallia. Tätä mallintamista kutsutaan prosessien kuvaamiseksi. Mallintamisen tarkoitus on näyttää konkreettisesti se, mikä on kriittistä toimintaa arvonluonnin näkökulmasta. Jos mallintaminen onnistutaan tekemään hyvin, asiakkaat kokevat saa-

vansa parempaa palvelua, henkilöstö ymmärtää oman roolinsa arvonluonnissa ja sen myötä heidän motivaationsa kasvaa. Asiakasyymmärrys myös lisääntyy, jolloin voidaan kehittää yhä parempia tuotteita ja palveluja. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10–11.)

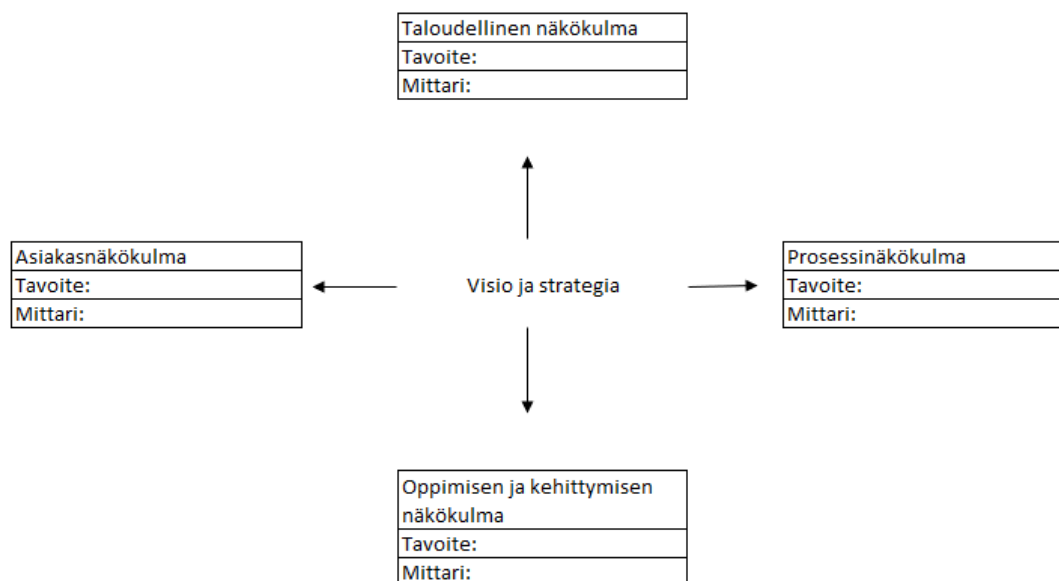
2.4 Prosessin suorituskyvyn mittaaminen

Prosessin suorituskyvyllä tarkoitetaan tietyn organisaatioyksikön menestymistä sekä tuloksentekokykyä valituista näkökulmista katsottuna (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 19). Prosessien suorituskykyä voi mitata usealla eri tavalla esimerkiksi ajan, rahan, määrän, fysikaalisten ominaisuuksien ja sidosryhmien näkemysten perusteella. Prosessin läpimenoaika on yksi yleisimpiä prosessien tunnuslukuja. Se koostuu viidestä eri ajasta, joita ovat siirto-, odotus-, aloitus-, suoritus- ja lopetusaika. Läpimenoajasta suorituksen osuus on vain yhden prosentin luokkaa koko läpimenoaikaan suhteutettuna. Aikaan liittyviä suorituskyvyn mittareita ovat myös toimitusaika ja joustavuus. Toimitusajalla tarkoitetaan sitä, että asiat tapahtuvat silloin, kun ne on luvattu. Joustavuudella tarkoitetaan sitä, miten nopeasti pystytään esimerkiksi ratkaisemaan asiakasvalitus. (Laamanen 2012, 152–154.) Prosessien suorituskyvyn mittaamisella organisaatiot saavat tiedon siitä, miten prosessit toimivat tällä hetkellä ja siten niiden on helpompi asettaa tavoitteita. Tekemällä liiketoimintaprosesseista tiekartan, yritys näkee mitä kaikkia prosesseja sen tulisi kehittää pitkällä aikavälillä. (Andersen 2007, 4–5.) Suoritusmittaristo kehitetään yrityksen mission perusteella. Missio kuvaa yrityksen tehtävää yhteiskunnassa osoittaen yritystoiminnalle strategisen suunnan. Mission ja strategian avulla yritys määrittelee, miten se aikoo saavuttaa asetetut tavoitteet, jolloin mittaristo on tärkeä työkalu yrityksen menestyksen seurantaan. (Hannus 1993, 53.)

Suorituskyvyn mittaaminen voi kohdistua syöttöprosessiin, tuotantoprosessiin tai niiden eri ominaisuuksiin. Suorituskyvyn mittaamisessa oleellista on myös määritellä prosessin toiminnot. Suorituskyvyn mittaamisen voi myös määritellä olevan mitattavan kohteen kyky saavuttaa asetetut tavoitteet. Suoritus sanana viittaa jo syntyneeseen tulokseen, kun taas suorituskyvyllä kuvataan parasta mahdollista tulosta. Yrityksen suorituskyvystä puhuttaessa tulee ottaa huomioon sen tärkeimmät sidosryhmät, eikä pelkästään yrityksen omistajat. Henkilöstö ja asiakkaat ovat esimerkkejä yrityksen tärkeistä sidosryhmistä, joiden tarpeet on myös huomioitava. Suorituskyky voidaankin nähdä eri sidosryhmien näkökulmasta katsottuna eri tavalla. Tutkimusprojektissa esimerkiksi rahoittajalla ja tutkimusryhmällä voi olla erilaiset tavoitteet. Rahoittaja saattaa haluta konkreettisia tuotteita, mutta

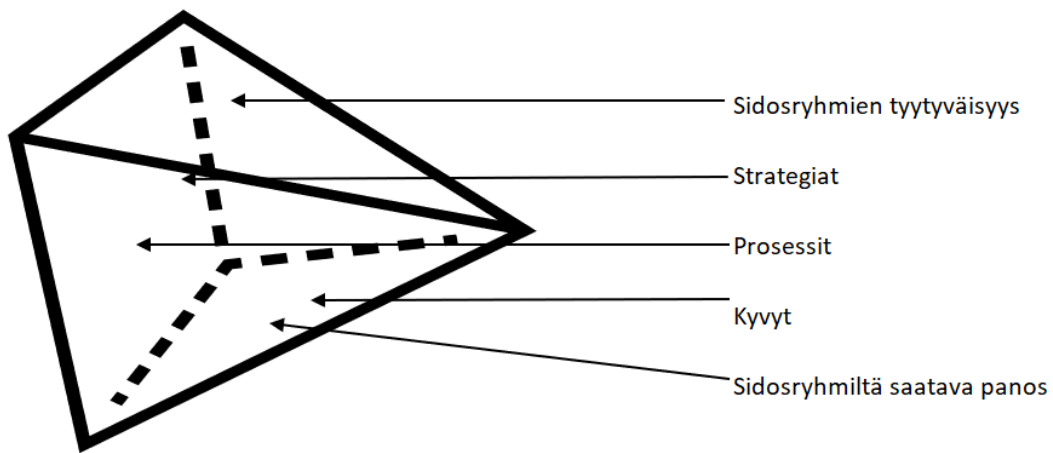
tutkijat haluavat saavuttaa tieteellisiä tuloksia. Tämän vuoksi on oleellista ottaa huomioon eri sidosryhmien tarpeet prosien suorituskykyä mitattaessa. (Lönqvist ym. 2006. 19–20, 27.)

Suorituskyvyn mittaamiseen on kehitetty useita malleja. Tässä työssä esitellään kaksi niistä. Yksi tunnetuimmista lähestymistavoista tarkastella organisaation suorituskykyä on Kaplanin ja Nortonin kehittämä Balanced Score Card -malli eli tasapainotettu tuloskortti, jossa tarkastelun kohteina ovat neljä eri näkökulmaa: talous, asiakkaat, sisäiset prosessit, oppiminen ja kehittyminen. Balanced Score Card -malli on esitetty kuviossa 6. Kyseinen malli johdetaan organisaation visiosta ja strategiasta. Taloudellisessa näkökulmassa pohditaan, millaisia taloudellisia tuloksia on saavutettava, jotta omistajat ovat tyytyväisiä. Asiakkaan näkökulma vastaa kysymykseen, minkälaisia asioita on tehtävä, jotta saadaan asiakkaat tyytyväisiksi yrityksen tarjoamiin tuotteisiin ja palveluihin. Mittauskohteina voivat olla muun muassa markkinaosuudet, asiakkaiden määrä tai asiakasuskollisuus. Sisäisten prosessien tehtävänä on kertoa, miten yrityksen prosien on toimittava, jotta saavutetaan asiakkaiden ja taloudellisten näkökulmien tavoitteet. Oppimisen ja kehittymisen näkökulma avaa niitä asioita, joilla osaamista kehitetään siten, että organisaatio pystyy tulevaisuudessa parantamaan sisäisten prosessien, asiakas- ja talousnäkökulman tuloksia. Organisaation on ymmärrettävä, ettei pelkkä taloudellinen menestyminen takaa menestymistä tulevaisuudessa, vaan menestymisen edellytyksenä on huolehtia tavoitteiden saavuttamisesta jokaisessa neljässä näkökulmassa. Balanced Score Card -malli on yhdistelmä nykyisyyden ja tulevaisuuden mittareita, joissa on pyritty löytämään tasapaino lyhyiden ja pitkien aikavälien tavoitteiden välillä. Mittarit tässä mallissa ovat sekoitus pehmeitä ja kovia mittareita. Balanced Score Card -mittaria tulisi esimerkiksi johdon hyödyntää sen kommunikoidessa henkilöstölle strategiasta ja tavoitteista. Balance Score Card -malli on saanut kritiikkiä sen jäykkyydestä. Malli sisältää neljä näkökulmaa, jolloin menestystekijöiden valinta saattaa rajoittua. Lisäksi kritiikkiä on kohdistunut siihen, ettei malli huomioi riittävästi henkilöstöä. (Pesonen 2007, 155–156; Lönqvist ym. 2006. 20, 35–36.)



KUVIO 6. *Balanced Score Card* (Lönnqvist, Kujansivu, Antikainen 2006. 35.)

Toinen suorituskykyä mittaava malli on Neelyn ja Adamsin kehittänyt Suorituskykyprisma (kuviokuva 7), jossa suorituskyky jaetaan viiteen eri näkökulmaan. Tässä mallissa tarkoituksena on arvioida organisaation suorituskykyä sidosryhmien tyytyväisyyden, strategian, prosessien, kykyjen ja sidosryhmiltä saatavien panosten näkökulmasta. Kuten edellä jo todettiin, sidosryhmillä on erilaisia tavoitteita organisaation toiminnassa. Omistajat ja asiakkaat arvostavat organisaatiossa eri asioita, siksi he myös arvioivat organisaation suorituskykyä eri tavoin. Organisaatio luo strategian, jonka avulla se pyrkii tyydyttämään sidosryhmien tarpeet. Toisaalta organisaation on lisäksi hallittava sisäiset prosessit, jotta se kykenee toteuttamaan luotua strategiaa. Sisäisten prosessien toteuttamiseksi on osaamista oltava, sillä ilman osaamista ei voida sisäisiä prosesseja toteuttaa eikä kehittää. Sidosryhmiltä saatavaa panosta ei sovi unohtaa. Kannattavat asiakkaat ja pitkäjänteiset omistajat ovat arvokasta panosta organisaatiolle. (Lönnqvist ym. 2006. 20–21.)



KUVIO 7. Suorituskykyprisma (Lönnqvist, Kujansivu, Antikainen 2006. 21.)

Organisaation suorituskyky tarkoittaa organisaation tasoilla eri asioita. Esimerkiksi liiketoimintayksikötasolla ja tiimi- tai henkilötasolla tarkastellaan eri asioita. Oleellista on ymmärtää, miten organisaation eri tasoilla tapahtuvat muutokset vaikuttavat muihin yksiköihin, kun taas yksittäisen työntekijän on hyvä ymmärtää, millä tavoin hänen työpanoksensa vaikuttaa koko organisaation suorituskykyyn. Erilaisten mittaristoyhdistelmien avulla organisaatio pyrkii muodostamaan kokonaiskuvan sen tilasta ja tulevaisuuden kehittämistarpeista. (Lönnqvist ym. 2006, 21, 34.)

2.5 Prosessijohtaminen

Prosessijohtaminen on organisaation ydin- ja tukiprosessien johtamista. Prosessien uudelleensuunnittelu sekä prosessijohtaminen kohdistuvat niihin prosesseihin, jotka tuottavat asiakkaalle lisäarvoa. Prosessien kehittämisessä tarkastellaan myös yksittäisiä toimintoja ja muutoksen vaikutuksia jopa henkilökohtaiselle tasolle asti. (Kiiskinen ym. 2002, 30.) Jotta lisäarvon luominen asiakkaalle onnistuu, tulee sitä johtaa organisaatiossa. Peruskysymyksenä prosessijohtamisessa on, millä keinoin organisaatio onnistuu luomaan asiakkaalle arvoa. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10.) Prosessijohtamista kutsutaan joskus myös suorituskykyjohtamiseksi. Suorituskyvyn johtaminen sisältyy prosessijohtamiseen ja sen lisäksi siihen kuuluvat suorituskyvyn analysointi ja prosessien parantaminen. Prosessijohtamisesta on tullut yhä tärkeämpää tiedon määrän lisääntyessä. Aiemmin omilla kokemuksilla oli suurempi vaikutus päätöksiä tehtäessä. Suorituskyvyn mittaamisen keinot ovat kehittyneet ajan saatossa kattavammiksi ja nykyään suorituskykymittaristot sisältävät sekä

ei-taloudellista että taloudellista tietoa. Tietojen saaminen eri tietokannoista on helpompaa, mikä on vaikuttanut myös suorituskyvyn mittaamisen yleistymiseen. (Phusavat 2010, 1.)

Prosessijohtamisessa ohjaus ja organisointi tapahtuvat prosessien pohjalta. Lähtökohtana prosessijohtamiselle on tunnistaa ydinprosessit ja niiden suoritusmittarit. Ydinprosessit ovat luonteeltaan läpileikkaavia yritysten eri yksiköiden välillä. Olennaista prosessijohtamisessa on tunnistaa asiakkaan tarpeet ja ohjata toimintaa sitä kautta. Yritysten ydinprosessien prosessinomistajat vastaavat koko prosessin suorituskyvystä. (Hannus 1993, 23.) Jotkut organisaatiot ovat päättäneet jakautua niin kutsuttuihin tulosityksiköihin, joilla on yhteisiä ja tulosityksiköt läpileikkaavia toimintoja. Näitä läpileikkaavia toimintoja kutsutaan ydinprosesseiksi. (Kiiskinen ym. 2002, 30). Ydinprosessien tarkoituksena on luoda arvoa asiakkaalle. Tukiprosessit sen sijaan antavat arvonluomiselle edellytykset. (Laamanen & Tinnilä 2009, 11.) Prosessijohtaminen ja prosessien mittaaminen ovat läheistä sukua toisilleen. Monet prosessijohtamisen käsitteet kuten laatujohtaminen tai aikaperusteinen johtaminen vaativat jonkinlaista suorituskyvyn mittaamista. (Hannula & Lönnqvist 2002, 27.) Lähtökohtaisesti prosessijohtamisen ajatus lähtee siitä, että organisaation onnistuessa luomaan tarpeeksi paljon lisäarvoa asiakkaalle suhteessa kustannuksiin, sille syntyy mahdollisuus menestyä taloudellisesti (Laamanen & Tinnilä 2009, 10).

Prosessikartta on hyvä työväline prosessijohtamisessa silloin, kun yritys uudistaa toimintaansa. Lähtötilanteessa havaitut ongelmat liittyvät usein perustoimintojen välisiin rajapintoihin. Prosessikartan avulla on helpompi hahmottaa rajapinnat ja se korostaa asiakkaiden tarpeista lähtevää toiminnanohjausta. (Hannus 1993, 37.) Prosesseista puhuttaessa johtajuutta voi olla kahdenlaista. Prosessijohtaminen kuuluu johtajille ja vain johtajat voivat sitä tehdä. Esimerkiksi linjaorganisaatiossa johtajan vastuulle kuuluvat avainprosessit, joita johtaja mallintaa ja sen avulla arvioi prosessin toimivuutta asettaen samalla kehittämistavoitteet. Toinen johtajuus prosesseissa liittyy prosessien parantamiseen, joka tarkoittaa toimintavan muutosta prosessissa. Jotta voidaan saada parempia tuloksia, on prosessia muutettava esimerkiksi tiedonhankinnan, osaamisen, tietojärjestelmien tai työmenetelmien avulla. Kehittäminen onnistuu ilman prosessejakin, mutta silloin se ei ole tehokasta. (Laamanen & Tinnilä 2009, 14.)

3 RESURSSIEN HALLINTA JA SUUNNITTELU

3.1 Resurssihallinta

Resursointi voidaan määritellä olevan työpanoksen hankintaa, määrän hallintaa ja kohdentamista. Resursointi on henkilöstöjohtamisen osa-alue, joka tuo jatkuvia ja konkreettisia haasteita. (Viitala 2021, 32.) Monien projektien yhtäaikainen hallinta yhteisillä resursseilla kutsutaan moniprojektihallinnaksi. Resurssihallinta on yksi tärkeimmistä tekijöistä moniprojektihallinnassa. Tyypillistä moniprojektinhallinnassa on toteutusvaiheessa olevien projektien resurssikuormien laskeminen ja valmisteluvaiheessa olevien resurssivarausten tuottamien kuormitusten yhteensovittaminen olemassa oleviin resursseihin. Jotta resurssihallinta onnistuu moniprojektiympäristössä, käytettävissä on oltava resurssivaranto, joka sisältää tiedot henkilöresursseista. Resurssivarantoa ylläpidetään keskitetysti. Tällä varmistetaan, että tiedot ovat ajantasaisia ja luotettavia. Resurssivarannon ylläpito voidaan antaa projektitoimiston vastuulle, mutta sen ylläpito yksin on mahdoton tehtävä. Se vaatii koko muulta henkilöstöltä jatkuvaa päivitystä ajantasaisten resurssitietojen ylläpitämiseksi. (Pelin 2001, 119–120.)

Resurssikuormitusten seuraaminen on sitä tärkeämpää mitä enemmän yrityksessä on yhtäaikaisia projekteja. Jokaisen projektin kohdalla pitäisi tehdä myös resurssien kuormitussuunnitelma, jotta voitaisiin nähdä, millaisen kuormituksen projektit aiheuttavat ja mihin ajankohtiin kuormitukset sijoittuvat. Resurssien ylikuormitus tilanne aiheuttaa helposti projektin viivästymisen. Sen lisäksi työskentely monessa eri projektissa samanaikaisesti heikentää kokonaistyötehokkuutta. Ideaalitalanne, jossa työskenneltäisiin vain yhdessä projektissa kerrallaan, ei käytännössä ole useinkaan mahdollista. Moniprojektiympäristössä tapahtuva projektien resurssien hallinta on hankalaa ilman kehittyntä ohjelmistoa erityisesti, jos resursseja on lukumäärällisesti kymmeniä tai enemmän. Projektiohjelmistojen valitessa tulisi kiinnittää huomiota siihen, miten hyvin niiden avulla voidaan huolehtia resurssien hallinnasta. Hyvässä projektiohjelmistossa on mahdollisuus resurssien hallintaan, jolloin ei ole tarvetta kehittää erillistä sovellusta resurssien hallinnoimiseksi. Ylimääräisten resurssien hallintaviritelmien kuten taulukkolaskentaohjelmiston heikkous on siinä, ettei se ole integroitu yrityksen projektiohjelmistoon. Näin ollen projektien aikataulujen ja suunnitelmien muutokset eivät päivity resurssien hallintapuolella ja kuormituskäyrien seuraaminen vaikeutuu. (Pelin 2001, 122–124.)

Yksi projektien yleisimmistä ongelmista on resurssit. Monet projektit kamppailevat liian pienten resurssien kanssa. Melkein aina toteutusvaiheessa oleva projekti kohtaa ongelmia jonkin resurssin suhteen. Resurssiongelmat liittyvät useimmiten projektin tekijöihin, osaamiseen, laitteistoon ja kalustoon tai raaka-aineisiin. Perimmäinen syy näille on projektin budjetti. Oikean osaamistaustan omaavien tekijöiden löytäminen voi olla vaikeaa. Vaikka tekijöitä olisikin vapaana, ei heidän osaamisensa välttämättä sovellu juuri kyseiseen projektiin. Projektin toteutuksessa tarvittavista laitteista ja kalustosta saattaa muodostua ongelma, jos yritys tarvitsee laitteitaan normaaliin toimintaansa, eikä projektilla ole mahdollisuutta hyödyntää niitä. (Kettunen 2003, 148.)

Projektityöskentelyssä on tavallista tekijöiden vaihtuvuus, jonka mukana menetetään myös henkistä pääomaa. Uudet tekijät eivät alussa kykene tekemään töitä samalla tehokkuudella kuin pidempään projektissa työskennelleet. Vaihtuvuudella on suora vaikutus projektin aikatauluun ja etenemiseen. (Kettunen 2003, 149–150.) Organisaatiot, jotka tekevät jatkuvasti projektityötä, painivat resurssien riittävyden kanssa. Projektityötä tekevissä organisaatioissa on usein joko liian paljon tehtävää suhteessa tekijöihin tai liian paljon tekijöitä ilman kunnan projekteja. (Kettunen 2003, 122–123.) Karkeasti ajateltuna voidaan todeta, että täysiaikainen työntekijä pystyy tekemään projekteille 75–80 % työajastaan. Muu aika kuluu esimerkiksi siirtymiin ja muun työntekemiseen. Kun projektille resursoidaan henkilöstöä, tulee huomioida heidän osaamisensa. Mikäli työntekijällä ei ole kokemusta tehtävästä, aikaa kuluu luonnollisesti tehtävän suorittamiseen enemmän kuin kokeneella. Tällainen seikka voi johtaa väärään työmääräarvioon. (Mäntyneva 2016, 65.)

Tehtävien työmäärät ja niiden kestot tulee arvioida vielä sen jälkeen uudestaan, kun henkilöstö on resursoitu projektiin. On oleellista määritellä, kestääkö tehtävä viikkoja, päiviä vai tunteja. Toistuvissa tehtävissä on perusteltua käyttää taulukoita tai kokemusperäistä arviota yksittäisen tehtävän työmäärästä. Sillä on merkitystä, kuka tehtävän suorittaa, jos suoritettavassa tehtävässä vaaditaan osaamista. Korkeaa ammattiosaamista vaativissa tehtävissä on erityisen suuri vaikutus sillä, kuinka kauan tehtävään kuluu aikaa. Sopivaa ei ole myöskään toimintatapa, jossa arvioitua nopeammin suoriutuville tekijöille annetaan ikään kuin rangaistuksena lisätehtäviä. Tällöin saatetaan alkaa viivytellä tehtävien hoitamisessa lisätehtävien pelossa. Sopivan ajan arvioiminen tehtävän suorittamiseksi voi olla haastavaa. Liian väljä aikaresurssi johtaa helposti siihen, että tietyn tehtävän hoitamiseen kuluu koko sille varattu aika. Jos taas aikaresurssia on niukasti, ohjaa se tekijää suorittamaan tehtävät nopeammin. (Mäntyneva 2016, 65–66.)

3.2 Henkilöstöresurssit ja henkilöstösuunnittelu

Yhtenä henkilöstöjohtamisen tehtävänä on huolehtia siitä, että yrityksellä on riittävä määrä henkilöstöä mahdollistamassa yrityksen perustehtävän. Jotta henkilöstö pystyy vastaamaan yrityksen tulevaisuuden kehityshaasteisiin, tarvitaan yksilön suorituskyvyn lisäksi tehokasta yhteistyötä, joustavuutta, luovuutta, innovatiivisuutta ja hyvää ilmapiiriä. Henkilöstöresursseista käytetään myös nimitystä inhimilliset voimavarat, johon sisältyy useita tekijöitä. Työntekijöiden osaaminen on yksi keskeinen osa-alue inhimillisessä pääomassa. Osaaminen koostuu niin koulutuksesta kuin kokemuksesta. Joskus osaamiseen liitetään myös asenteet, joista erityisesti motivaatio ja sitoutuminen ovat tärkeitä yritykselle. Motivaatio antaa yksilön toiminnalle voimaa ja suuntaa toiminnan. Sitoutumisella yksilö kertoo, kuinka valmis hän on hyväksymään yrityksen arvot ja tavoitteet sekä säilyttämään paikkansa organisaatiossa. Inhimilliseen pääomaan kuuluvat myös psyykinen ja fyysinen hyvinvointi, yhteistyökyky ja tuottaa ryhmässä yksilötason osaamiset ylittävää osaamista. Näiden lisäksi myös luovuus ja innovatiivisuus lasketaan inhimilliseen pääomaan. (Viitala 2021, 32.)

Resurssitarpeiden suunnittelulla varmistetaan, että yrityksellä on oikea määrä osaamista ja tekijöitä oikeissa paikoissa. Yritys tarvitsee oikeanlaisen ja riittävän määrän työpanosta. Jotta yritys voi menestyä, työvoimaa on oltava tarpeellinen määrä kohdennettuna sinne, missä sille on tarvetta. Osaaminen ja työaika on otettava huomioon, kun henkilöstöä kohdennetaan eri tehtäviin. On myös tarkasteltava, kohdennetaanko resurssitarve omasta henkilöstöstä vai hankitaanko tarvittava työ määrä muulla tavoin. Henkilöstön minimoiminen on iso riski ja se voi johtaa merkittävien ylityö kustannuksien lisäksi henkilöstön liialliseen kuormittumiseen ja liiketoimintaprosessien sakkauttamiseen. Toisaalta henkilöstöresursointi ei voi olla välinpitämätöntäkään, sillä se voi pahimmillaan johtaa yrityksen taloudelliseen kriisiin. Resursointi vaatii jatkuvaa tasapainottelua. Kliinisiä pitkittäistutkimuksia liiallisesta työpanoksesta on tehty melko vähän, vaikka asian haitallisuus on tiedossa jokaisella työpaikalla. Tutkimusten mukaan on kuitenkin selvää, että liian pitkät työrupeamat heikentävät työssä suoriutumista ja aiheuttavat paljon erilaisia oireita kuten uniongelmia, väsymystä, toiminnallisia häiriöitä, elämänlaadun heikkenemistä ja keskittymisongelmia. (Viitala 2021, 32.)

Organisaatiot tarvitsevat henkilöstöä menestyäkseen yhteiskunnassa. Menestyminen ja tehokkuus riippuvat siitä, ovatko oikeat henkilöt oikeassa paikassa ja oikeaan aikaan. Jotta tähän päästään, vaatii se yritykseltä henkilöstösuunnittelua. Henkilöstön vaihtuvuuden ennakointi on vaikeaa ja vaihtuvuus saattaa muuttua nopeastikin. (Kauhanen 2012, 62.)

Henkilöstövoimavarojen strategisella suunnittelulla tuotetaan tietoa tulevaisuudessa tarvittavista henkilötarpeista sen määrästä ja laadusta (Kauhanen 2012, 23). Henkilöstösuunnittelun pohjaksi laaditaan nykytilan kartoituksia ja ennusteita tulevasta. Näiden onnistuminen riippuu siitä, kuinka paljon oikeaa tietoa on saatavilla ja onko sitä riittävästi. Suunnittelussa huomioidaan muun muassa henkilötyövuodet, henkilötyötunnit, osaamisen kehittäminen ja työhyvinvoinnin edistäminen. Suunnitelmaan sisällytetään myös budjetointi, johon lasketaan arvio hankintakustannuksista, palkkakustannuksista, kehittämis- ja hyvinvointikustannuksista sekä muista menoista. Henkilöstömäärää ja sen rakennetta koskettavat suunnitelmat tehdään yleensä koko strategiakaudelle. Tämän lisäksi laaditaan lyhyempi vuosisuunnitelma, jossa arvioidaan vuoden aikana tarvittava henkilöstömäärä, kohdentuminen, osaaminen ja näiden aiheuttamat kustannukset. (Viitala 2021, 50.)

Vaihtuvuus on yksi tärkeä osa-alue henkilöstömäärän tarkastelussa. Suuri vaihtuvuus johtaa helposti tehottomuuteen, laadun heikkenemiseen ja hitaaseen reagointiin. Näiden edellä mainittujen asioiden vuoksi vaihtuvuuslukua on hyvä seurata ja tarttua syihin, jotka sen taustalla ovat. Vaihtuvuuden ollessa korkealla, on järkevää rekrytoida hieman enemmän kuin on tarvetta. Tällä tavalla toimittaessa voidaan vaikuttaa vaihtuvuuden aiheuttamiin katkoksiin ja estää tehokkuuden laskua sekä laadun heikkenemistä. (Viitala 2021, 52.) Resurssisuunnittelun lähtökohtana toimii määrittelmä siitä, minkälaisia työnkuvia tarvitaan organisaatiossa. Kaikille organisaatioille on yhteistä se, että ne ovat varmoja minkälaisia työntekijöitä palkkaavat saavuttaakseen strategiassa asetetut tavoitteensa. Strategia on yksi tärkeä resurssisuunnittelun työkalu. Se luo pohjan sille, minkälaiselle osaamiselle on tarve. (Bogardus 2004, 53.)

3.3 Työtehtävien suunnittelu

Jotta henkilöstömäärää osataan ennakoita, organisaation työnkuvista tulee olla hyvä käsitys. Henkilöstösuunnittelun yhtenä tehtävänä on suunnitella työtehtävät ja määritellä prosessien, yksiköiden ja tiimien vastualueet sekä yksittäisten työntekijöiden tehtäväkuvat. Silloin kun työntekijä kokee hallitsevansa työtehtävät ja saavansa tyydytystä niiden hoitamisesta, on onnistuttu työtehtävien suunnittelussa. Yksittäisen työntekijän työnkuvan suunnittelussa on huomioitava työnkuvaan liittyvät prosessit, niiden sisältö ja tavoitteet, työn luonne, työnkuvan liittyminen muihin yksikön työkuviin, vaadittavat tiedot sekä taidot, fyysinen ja psyykinen kuormitus, tehtävien määrän ja työajan välinen suhde, laitteet ja välineet, paikka, työnkuvan motivoivuus ja mielekkyys. Työnkuvalla on

tarkoitus kertoa tehtävän sisällön ja sen tarkoituksen. Työtä rikastamalla voidaan monipuolistaa tehtävän sisältöä ja sen tuunaamisella työntekijä voi itse muotoilla omaa työnkuvaa mielekkäämmäksi siten, että se palvelisi samalla päämäärää. Hackman & Oldham (1976) tutkivat työmotivaatioon vaikuttavia piirteitä ja löysivät viisi työnpiirrettä, jotka vaikuttavat positiivisesti työmotivaatioon. Työmotivaatiota lisääviä piirteitä ovat työssä tarvittavien taitojen monipuolinen käyttäminen, työnkuvan laaja kokonaisuus, työn vaikuttavuuden kokemus, vapaus päättää asioista ja työssä suoriutuminen on helppo hahmottaa. (Viitala 2021,55.)

Työtehtävien suunnittelu on yksi keino saavuttaa yrityksen tavoitteet ja samalla saada työntekijät pysymään motivoituneina. Työn tulisi olla mielekästä, jokaisen tulisi tuntea oman työnsä tavoitteet siten, että ne ovat ymmärrettävät ja hyväksyttävät. Tavoitteiden saavuttamiseksi on kiinnitettävä huomiota työntekijöiden osaamiseen ja oman ammattitaidon kehittämiseen. Kiinnittämällä huomiota työn ergonomiaan, palkitsemisjärjestelmiin ja henkilöstön mahdollisuuteen osallistua kehittämiseen ovat merkittävä osa hyvää työkokonaisuutta. (Kauhanen 2012, 48.)

Työtä voidaan organisoida eri menetelmillä. Työn laajentamisella työntekijä voi tehdä samaan työketjuun kuuluvia eritasoisia työvaiheita. Työtä laajentamalla horisontaalisesti pyrkimyksenä on lisätä vaihtelevuutta, pidentää työsuorituksen kestoa ja lisätä työntekijän vastuuta työn laadusta. Työn vertikaalista eli pystysuoraa rikastamista tarkoittavat menetelmät, joilla työntekijän itsenäisyyttä lisätään. Työn rikastamisen keinona voi olla esimerkiksi työntekijän vapaus suunnitella oman työn aikataulu tai työn suorittamisen järjestys. Lisäksi tiimityöllä, työajalla, työvälineillä ja etätyöllä voidaan muotoilla työnkuvaa. (Kauhanen 2012, 50.)

3.4 Henkilökohtainen osaaminen

Yrityksen yhtenä tärkeänä kilpailukyvyyn osa-alueena on henkilöstön osaaminen, miten se pystyy hyödyntämään sitä ja kuinka kauan sillä kestää oppia uutta. Henkilöstöjohtamisen tehtävänä on huolehtia siitä, että yrityksellä on käytössään sen liiketoiminnassa tarvitsemansa osaaminen, osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen. Osaamisen kehittäminen lähtee yrityksen tarpeista ja se voidaan jakaa kolmeen erilaiseen kompetenssiin: yleisiin työelämä-, ammattikohtaisiin- ja tehtäväkohtaisiin kompetensseihin. Työelämäkompetenssit ovat työelämässä laajasti tarvittavia valmiuksia riippumatta tehtävänkuvasta. Ammattikohtaisista kompetensseista voidaan käyttää myös nimitystä

substanssiosaaminen, joka liittyy tiettyyn ammattialaan. Tehtäväkohtaiset kompetenssit ovat valmiuksia, jotka ovat kytköksissä tehtävänkuvaan. Kun yksilön kompetenssit ja tehtävän vaatimukset vastaavat toisiaan, työ koetaan helpommin mielekkääksi, työhön sitoudutaan paremmin ja työhyvinvointi lisääntyy. Tätä teoriaa tukevat työviihtyvyystudkimukset, joiden mukaan työssä halutaan oppia uutta ja siinä halutaan tuntea itsensä päteväksi sekä tarpeelliseksi. (Viitala 2021, 34.)

Osaaminen on kriittinen tekijä organisaation toiminnassa. Ilman osaamista millään järjestelmällä tai prosessilla ei ole väliä. Osaamisen merkitys on kasvanut entisestään työn luonteen muuttuessa yhä enemmän ongelmanratkaisukeskeiseksi. Osaaminen syntyy ihmisen henkilökohtaisista kokemuksista ja kyvystä oppia kokemusten kautta. Osaamista voidaan luoda ja siirtää monin eri tavoin kuten valmennuksissa, benchmarkkauksessa, haastavissa tehtävissä tai tutkimustyössä. Prosesseja kuvaamalla, pystytään tunnistamaan eri toiminnoissa tarvittava osaaminen. Myyntiprosessissa keskeisiä osaamisia ovat esimerkiksi asiakassuhteen hallinnassa tarvittavien tietojärjestelmien osaaminen tai tuotteen ominaisuuksien tunteminen. (Laamanen & Tinnilä 2009, 31.)

Jotta on pätevä toimimaan jossain asiassa, tarvitaan sellaisten tietojen ja taitojen hallintaa, jotka liittyvät työn ymmärtämiseen sekä sen toteuttamiseen. Henkilökohtaista osaamista voi kartuttaa opettelemalla uusia asioita. Oppimista tapahtuu kahta eri reittiä pitkin joko oman kokemuksen tai muiden kokemusten kautta. Oman kokemuksen kautta oppimista tapahtuu, jos kokemus tähtää oppimiseen. Oma kokemusta tulee reflektoida jälkikäteen, jotta se johtaa tietoiseen oppimiseen. Toisten kokemusten kautta oppiminen on esimerkiksi mallioppimista. Saadut mallit ohjaavat oppimista ja taitojen kehittymistä. Lopulta ne sulautuvat sisäistettyyn toimintamalliin. (Laamanen 2012, 191–192.)

Organisaation on tärkeää tunnistaa ydinosaaminen ja kehittää sitä. Ydinosaaminen määritellään organisaatiotasolla yhdistelmäksi osaamista ja teknologioita. Ydinosaamiset jaotellaan erilaisiin osaamisalueisiin ja osaamisalueet pienempiin osaamisiin. Organisaatiotasolla kehitetään osaamisalueita, kun taas konkreettista osaamista ylläpidetään sekä kehitetään yksilötasolla. Osaaminen muodostuu sitä konkreettisemmaksi mitä alemmalle tasolle mennään. Yksilön osaaminen suhteutetaan hänen työtehtäväänsä huomioiden samalla organisaation pitkän tähtäimen muutokset. (Sydänmaanlakka 2012, 153.)

Organisaation ydinosaamiset ovat usein niin yleisellä tasolla määriteltyjä, että niistä on vaikea ymmärtää, millä logiikalla ydinosaamiset on jaoteltu osaamisalueisiin ja konkreettisiin osaamisiin.

Osaamisia tulisi määritellä useamman kerran ydinosaamisista aina konkreettisiin osaamisiin ja toisinpäin, jotta ydinosaamiset kirkastuisivat ja saisivat merkittävämmän roolin organisaation osaamisen kehittämisen tasolla. Tällä tavalla toimiessa organisaatiossa voitaisiin myös huomata, että jotain uutta ydinosaamista on löytnyt ja jotain on voinut poistua. (Sydänmaanlakka 2012, 156.)

Henkilöstön osaamisen kehittämistä voidaan tukea johtamisella, rakenteilla ja toimintamalleilla. Osaamisen kehittäminen on tärkeää paitsi yrityksen kilpailukyvyyn säilyttämiseksi myös edellytys työntekijän työssä onnistumiselle ja työn mielekkyyden kokemukselle. Osaamista voi kehittää monella eri tasolla. Esimerkiksi hankkimalla rekrytointien avulla tarvittavaa osaamista, hyödyntämällä ulkopuolista osaamista alihankinnan keinoin ja kokoamalla tiimeihin toisiaan täydentävää osaamista. Osaamisen kehittämisen tavoitteena on yksilön oppimisen lisäksi oppiva organisaatio (Viitala 2021, 102.)

Jatkuva nopea liiketoiminnan muutos vaatii työntekijöiltä säännöllistä osaamisen päivittämistä. Huolimatta siitä, että osaamisen kehittäminen kuuluu osana jokaisen työtä, yritykset eivät voi kuitenkaan olettaa työntekijöiden jatkuvasti arvioivan omia kehittämistarpeitaan. Yritysten tehtävänä on antaa suuntaa ja luotava työntekijöidensä oppimiselle mahdollisuuksia ja edellytyksiä. (Viitala 2021, 102.)

3.5 Rekrytinnin suunnittelu

Rekrytinnilla tarkoitetaan yrityksen henkilöstöhankintaa. Se sisältää toimenpiteet, joiden avulla yritys saa tarvitsemansa henkilöt palvelukseensa. Työntekijän palkkaaminen on merkittävä päätös, joka vaikuttaa toiminnan tuottavuuteen, tehokkuuteen ja laatuun. (Viitala 2021, 60.) Rekrytointiprosessi on yrityksen menestymisen näkökulmasta yksi tärkeimmistä asioista. Yksittäisen rekrytinnin vaikutukset näkyvät vasta pidemmän ajan kuluttua, mutta onnistuneella rekrytointiprosessilla yritys pystyy säilyttämään kilpailukykynsä tulevaisuudessa. Yritykset voivat minimoida epäonnistuneita rekrytointeja suunnittelemalla ja toteuttamalla rekrytointiprosessin huolellisesti. Onnistunut rekrytointiprosessi vaikuttaa myös työnantajakuvaan positiivisesti. (Joki 2018, 87.)

Ennen kuin rekrytointiprosessi käynnistetään, pitää tarkkaan miettiä uuden henkilön tarvetta ja käydä läpi myös muut vaihtoehdot, miten työt voitaisiin hoitaa. Esimerkiksi töiden jakaminen ole-

massa olevan henkilöstön kesken tai työmenetelmien muuttaminen ovat tapoja, joilla voidaan välttää uuden henkilön rekrytoinnin tarve. Rekrytoinnissa ennakointi on tärkeää. Joskus oikea ratkaisu on rekrytoida uusi henkilö eri kompetenssilla kuin mitä aiemmin tehtävää hoitaneella oli. Siksi on oleellista ennakoida tulevaisuuden tarpeita hyvissä ajoin. Toisaalta myös organisaation sisäinen siirto voi tulla kyseeseen. Sisäisissä siirroissa on omat hyvät puolensa. Henkilö muun muassa tuntee organisaation, siirto on nopeampaa ja edullisempaa verrattuna ulkopuoliseen rekrytointiin. Haasteita siinä aiheuttavat esimerkiksi se, että osa voi pahoittaa mielensä, joka saattaa heikentää lopulta työilmapiiriä ja -viihtyvyyttä. Haasteellisin tilanne on silloin, kun työntekijä nostetaan esihenkilöksi sisäisellä siirrolla. Huolimatta siitä, että organisaatio päättää tehdä rekrytoinnin sisäisellä haulla, pitää muistaa olla yhtä kriittinen valinnassa kuin jos uusi henkilö valittaisiin tehtävään organisaation ulkopuolelta. (Joki 2018, 88–89.)

Rekrytointikanavan valinnassa kannattaa huomioida esimerkiksi se, minkälaiseen tehtävään, minkälaisella aikataululla ja budjetilla organisaatio on hakemassa uutta henkilöä. Lisäksi rekrytoivan organisaation osaaminen ja resurssit vaikuttavat kanavan valintaan ja siihen, miten rekrytointia aiotaan hoitaa. Rekrytointi-ilmoitukseen lisätään vain ne vaatimukset, joita tehtävän hoitaminen edellyttää, jotta ilmoitus antaa oikeanlaisen kuvan. Suunniteltaessa rekrytointi-ilmoitusta on tarkoituksenmukaista miettiä esimerkiksi, minkälaisia hakijoita tavoitellaan, rekrytointikanavat, mitä tietoja kerrotaan yrityksestä, kirjoitustyyli, kuka on yhteyshenkilö ja milloin hänet tavoittaa sekä mihin ajankohtaan mennessä hakemukset tulee lähettää. Hyvän hakemuksen tunnistaa muun muassa siitä, että se vastaa yrityksen tekemään työpaikkailmoitukseen, siinä on selkä ja siisti tyyli ja se kertoo, mihin tehtävään hakija on hakemassa. Rekrytointiin liittyy myös lainsäädäntöä, joka tulee huomioida rekrytointiprosessissa. Keskeisimpiä lakeja ovat työsopimuslaki, laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta, henkilötietolaki ja laki yksityisyydensuojasta. (Joki 2018, 92–95.)

Rekrytointiprosessissa on viisi eri päävaihetta. Aluksi laaditaan rekrytointisuunnitelma. Listataan tehtävät ja vaatimukset, joita valittavalta henkilöltä vaaditaan. Sen jälkeen kerätään sopivat ehdokkaat. Käydään läpi saapuneet hakemukset ja karsitaan hakijat. Kun karsinta on tehty, haastatellaan jäljellä olevat hakijat ja tehdään arviointi. Lopuksi laaditaan työtarjous. (Viitala 2021, 62.) Rekrytoinnin onnistumista voidaan mitata hakemusten määrällä, laadulla, saadulla palautteella tai valitun henkilön menestymisellä. Epäonnistuneen rekrytoinnin yhtenä syynä voi olla huolimaton suunnittelu rekrytointitarpeesta ja -tavoitteesta. Perehdytyksen laiminlyöminen johtaa valitun työntekijän hitaampaan sopeutumiseen tehtävässä ja organisaatiossa. (Joki 2018, 106.)

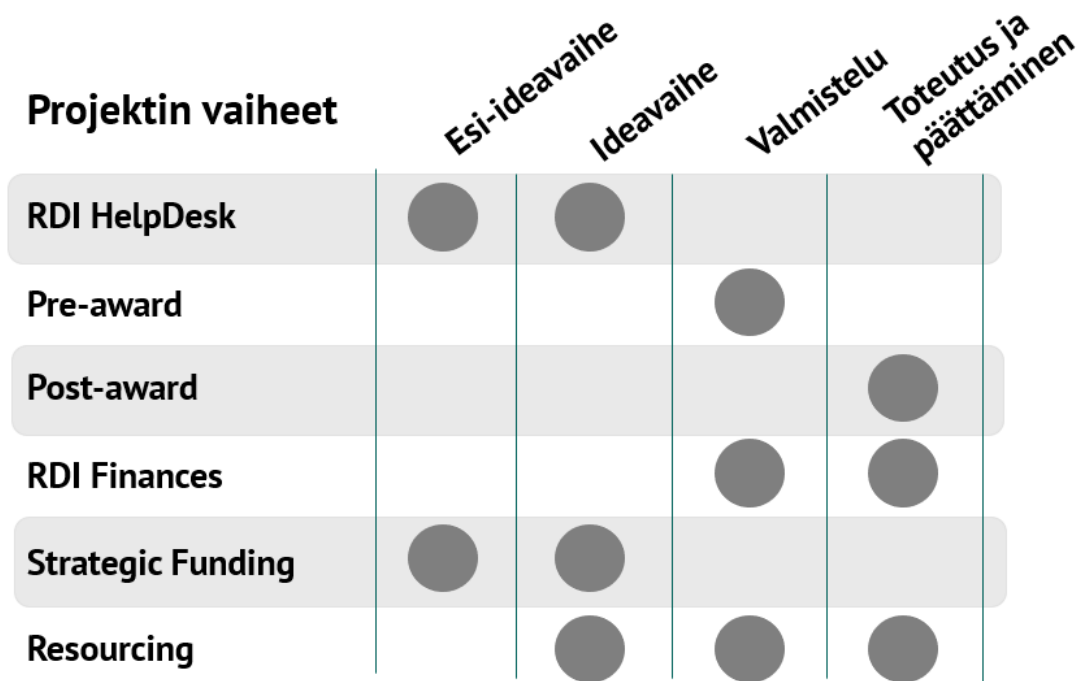
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

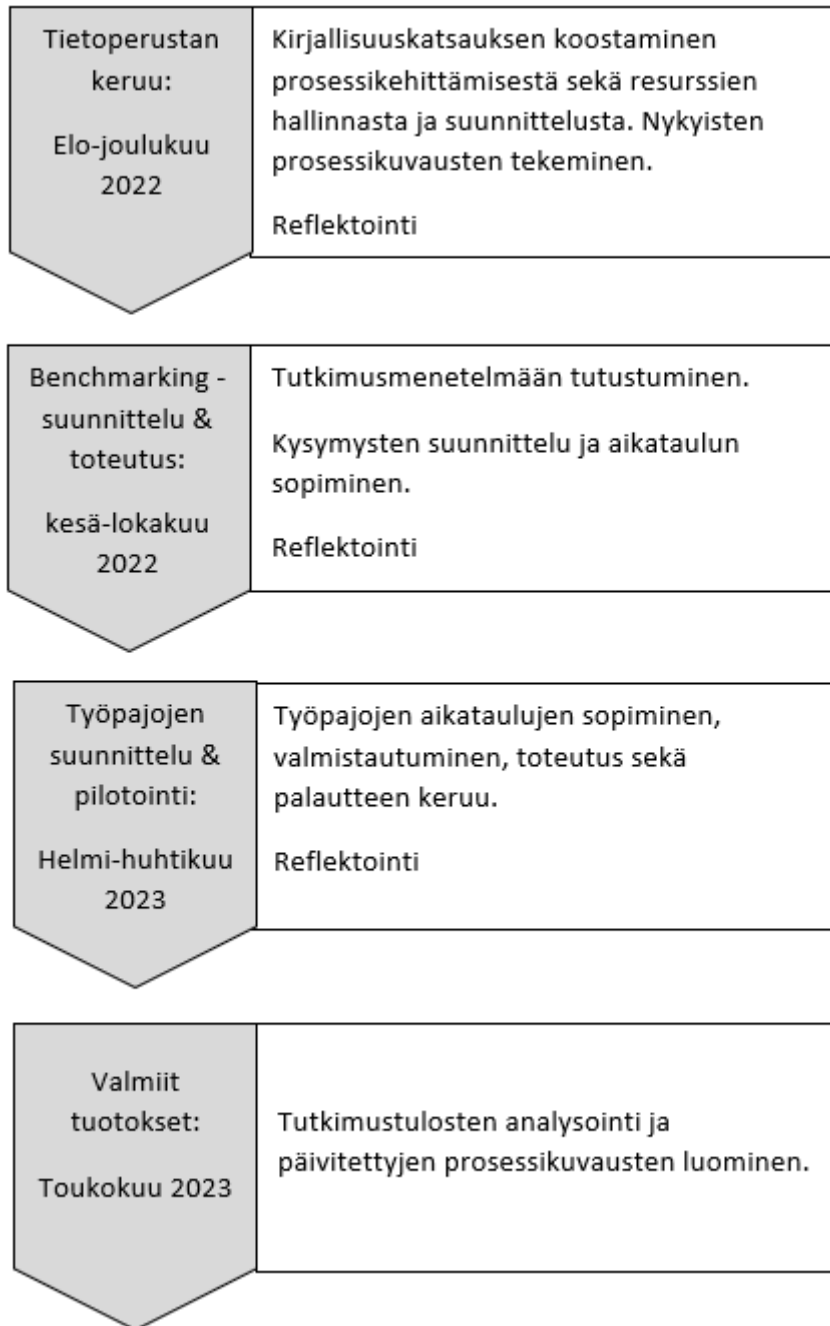
Tämän opinnäytetyön kohteena on projektitoimiston resursointiprosessi. Tarkoituksena on etsiä keinoja, joiden avulla projektitoimiston henkilöstön resursointiprosessia projektivalmisteluihin ja -toteutuksiin pystyttäisiin suunnittelemaan ennakoivasti projektien tarpeisiin nähden. Resurssipyyntöjen määrä on lisääntynyt TKI-toiminnan kasvaessa ja niihin vastaamisessa riittävän ajoissa on ollut haasteita. Olemme havainneet, että toiminta on liian reaktiivista, joten on etsittävä työkaluja avuksi prosessin ketteröittämiseksi.

Resursointiprosessia operoi kuuden hengen tiimi. Projektitoimiston henkilöstöä resursoidaan sekä projektien valmisteluun että niiden toteutukseen liittyviin hallinnollisiin tehtäviin. Nykyinen toimintamalli on liian reaktiivinen, eikä tulevia resurssitarpeita pystytä ennakoimaan riittävän ajoissa. Tätä haastetta on jo osittain pyritty parantamaan kehittämällä projektinhallintasalkkua paremmaksi. Sen kehittämiseen liittyvät asiat ovat rajattuna tämän tutkimuksen ulkopuolelle resurssien riittämättömyyden vuoksi. Tutkimuskysymys on millä keinoilla ketteröittää projektitoimiston resursointiprosessia? Ketterä-sanalla viitataan tässä tutkimuskysymyksessä nopealiikkeiseen ja vikkeliään toimintaan.

Projektitoimiston rakenne ja palvelut projektin eri elinkaaren vaiheissa on esiteltyä kuviossa 8. Projektitoimistossa työskentelee eri rahoitusinstrumenttien asiantuntijoita, jotka ovat jakautuneet eri tiimeihin. Tiimejä projektitoimistossa on yhteensä kuusi ja ne osallistuvat projektin elinkaaren vaiheisiin eri aikoina. Kuvioista voidaan nähdä, että resurssitiimi osallistuu projektin idea-, valmistelu-, toteutus- ja päättämisvaiheisiin. Resursoinnin onnistuminen on projektitoimiston yksi keskeisimmistä prosesseista, jonka vuoksi sen ketterä sujuminen alusta loppuun on tärkeää. Kuviossa 9 on esiteltyä opinnäytetyön aikataulu.



KUVIO 8. Projektitoimiston rakenne ja palvelut projektin elinkaaren eri vaiheissa.



KUVIO 9. *Opinnäytetyön eteneminen.*

4.2 Nykytilanne

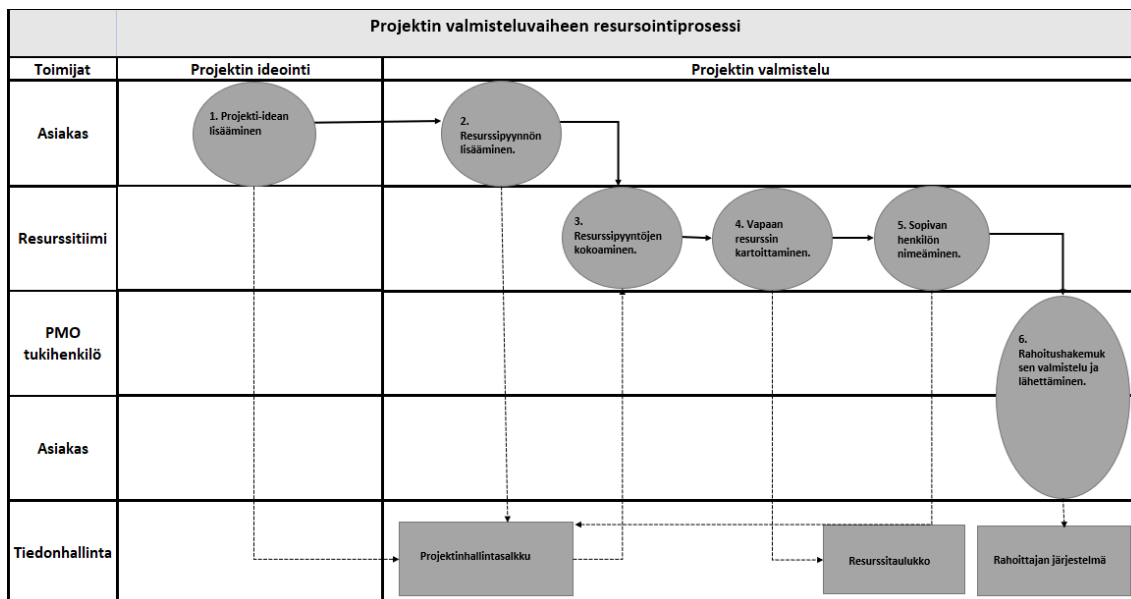
Tutkimuskysymystä on lähdetty avaamaan ensimmäiseksi tunnistamalla ja kuvaamalla prosessi uimaratomalliin. Havainnollistamalla prosessi visuaalisesti, on helpompaa hahmottaa prosessin ongelmakohtat, joihin kaivataan parannusta. Resursointia ja sen kehittämistä hoitaa yhdessä kuuden

hengen tiimi yhdessä projektitoimiston päällikön kanssa. Koko organisaatiota läpileikkaava ydinprosessi on TKI-toiminta, jonka yhtenä tukiprosessina toimii projektitoimiston tarjoama palvelu hallinnolliseen TKI-työhön. Resursointiprosessissa on kaksi eri prosessia: projektivalmisteluiden ja projektitoteutuksien prosessit. Projektitoimiston resursointiprosessi on olemassa, jotta projektivalmisteluihin ja niiden toteutuksiin pystytään tarjoamaan apua huolehtien samalla työkuorman määrästä ja oikeanlaisen osaamisen tarjoamisesta. Projektivalmistelussa projekti-idean ja osaamisen avulla olemassa olevasta ideasta jalostuu valmis projektihakemus mahdolliselle rahoittajalle lähetettäväksi. Projektitoteutuksessa eri rahoitusosaajat tukevat projektin toteutusta koko projektin elinkaaren ajan positiivisesta rahoituspäätöksestä rahoituksen loppuun asti. Prosessin asiakkaina ovat organisaation tutkimusryhmät, jotka tarvitsevat hallinnollista apua ja osaamista eri rahoittajista. Resursointiprosessin yksi tärkeimmistä tekijöistä on riittävä henkilöstö ja lopputuloksen kannalta myös henkilöstön oikeanlainen osaaminen. Prosessin omistajana on projektitoimiston päällikkö ja sen mittarina toimii kyvykyys vastata resurssipyyntöihin oikea-aikaisesti hyödyntäen projektinhallintasalkkua. Tätä asiaa seuraa resurssitiimi yhdessä projektitoimiston päällikön kanssa. Koko projektitoimiston suorituskykyä mitataan kvartaaleittain kerätyn palautteen avulla. Palautteen antaja arvioi projektitoimiston palvelunlaatua asteikolla 1–5 ja lisäksi on mahdollisuus antaa avointa palautetta.

Projektitoimiston henkilöstön työkuormaa seurataan erillisellä taulukkolaskentaohjelmalla, jota jokainen työntekijä täydentää itse. Se toimii tärkeänä työkaluna resursointiprosessissa ja työkuorman tarkkailussa. Kuten Pelin (2001, 122–124) toteaa, resurssien seurantaan taulukkolaskentaohjelma ei ole parhain työkalu, sillä sitä ei ole integroitu projektinhallintasalkkuun. Tämä on havaittu projektitoimistossa ja se on tulevaisuudessa yhtenä kehityskohteena. Henkilöstön työaika on käytettävissä projektien hallinnolliseen työhön 80 %. Loput ajasta kuluu muun työn tekemiseen. Jokaisella työntekijällä on työlistallaan useampien projektien hallinnollisia tehtäviä perustuen rahoitusosaamiseen. Resurssisuunnitteluun on kiinnitettävä tulevaisuudessa enemmän huomiota, jotta projektitoimistolla on tarjota oikeanlaista osaamista, oikeaan aikaan sen asiakkaille.

Resursointiprosesseja on kaksi erillistä. Toinen on projektin valmisteluprosessi ja toinen toteutusprosessi, joihin molempiin voidaan hakea hallinnollista apua projektitoimistolta. Molempien prosessien nykytilanne kuvataan kuvioissa 10 ja 11. Kuviossa 10 on kuvattuna projektitoimiston resursointiprosessi projektien valmistelutyöhön. Vasemmalla on nimetty prosessissa olevat toimijat. Oikealla on kuvattuna prosessi numeroituna ja se etenee nuolien osoittamaan suuntaan. Projektitoimisto kokonaisuutena on ydinprosessi, joka läpi leikkaa kaikki tulosyksiköt koko organisaatiossa.

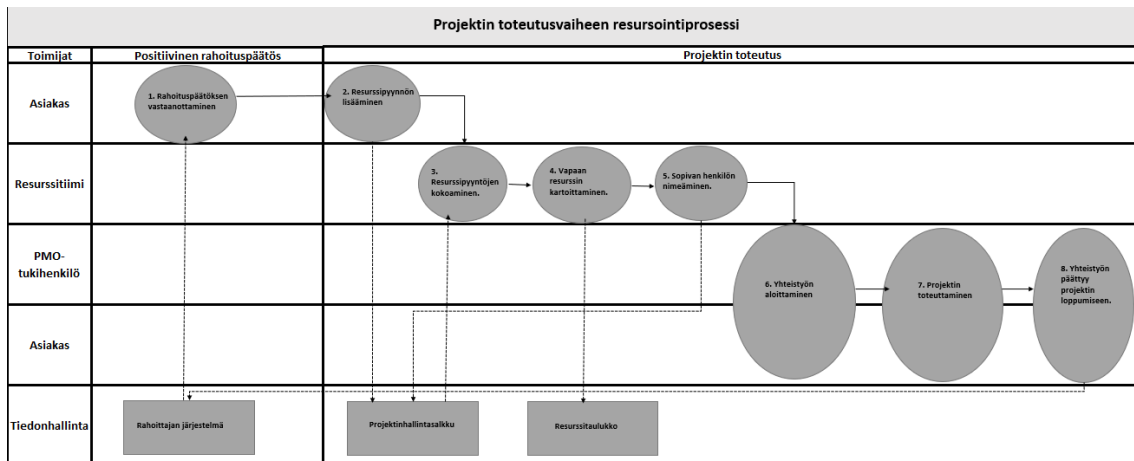
Projektitoimiston sisällä toimii tukiprosessina resursointiprosessi, joka lähtee käyntiin projektivalmistelusta, sen jälkeen, kun projektiryhmä (kuviossa ”asiakas”), käy lisäämässä idean projektinhallintasalkkuun. Samalla projektiryhmällä on järjestelmässä mahdollisuus pyytää projektitoimistolta hallinnollista apua valmisteluun. Resurssi tiimi kokoontuu kerran viikossa ja kokoaa yhteen saapuneet resurssipyynnöt. Sen jälkeen taulukkolaskentaohjelman avulla kartoitetaan, miten saapuneet resurssipyynnöt jaetaan henkilöstölle vapaan työajan puitteissa. Tukihenkilön löydyttyä projektiryhmä ja projektitoimistosta nimetty tukihenkilö sopivat työnjaosta projektivalmistelun aikana. Prosessi päättyy valmiin hakemuksen lähettämisen jälkeen. Havaitut ongelmakohtat löytyvät prosessin alusta. Projekti-ideat saapuvat projektitoimiston tietoon liian myöhäisessä vaiheessa, jolloin resurssien osoittaminen projektivalmisteluihin hankaloituu tai on jopa mahdotonta. Suosituimpien rahoittajien rahoitushakuihin saattaa lähteä niin monta hakemusta, että syvällisen avun antaminen jokaiselle projektivalmistelulle erikseen muuttuu haastavaksi. Koska projekti-ideat lisätään projektinhallintasalkkuun viiveellä, sakkauttaa se prosessia myös vapaan resurssin löytämisen kohdalla. Projektinhallintasalkku on tietojärjestelmä, jonka tehtävänä on toimia projektien valmistelu- ja toteutusvaiheen, resursoinnin sekä palkkojen kohdistusten apuna.



KUVIO 10. Resursointiprosessin nykytilanne projektivalmistelussa prosessikaaviona.

Kuviossa 11 on kuvaus resursointiprosessista projektin toteutusvaiheessa. Myönteisen rahoituspäätöksen tultua, projektiryhmällä on mahdollisuus pyytää projektitoimistolta apua projektin toteutusvaiheen hallinnollisiin tehtäviin, lisäämällä resurssipyynnöt projektinhallintasalkkuun. Resurssi tiimi kokoaa viikoittain saapuneet pyynnöt ja etsii niihin sopivat henkilöt. Sopivan henkilön löydyttyä

yhteistyö projektiryhmän kanssa alkaa ja kestää projektin päättymiseen asti. Prosessin läpimeno-aika vaihtelee, mutta karkeasti arvioituna se kestää yleensä kahdesta kolmeen vuotta. Prosessin pullonkaula löytyy aivan prosessin alusta. Projektitoimistolla ei ole riittävästi ennakoivaa työtä, jotta voitaisiin saada laskettua arvioita siitä, miten monta hakemusta kustakin rahoitushausta saa rahoituksen. Näin ollen projektin pyytessä projektitoimistolta hallinnollista projektipäällikköä projektitoteutukseen rahoituspäätöksen saavuttua, yhtään resurssia ei välttämättä ole vapaana. Pyynnöt kasautuvat ja pahimmillaan yksittäiset projektitoimiston työntekijät kuormittuvat ylimääräisistä työtehtävistä. Mikäli päädytään rekrytoimaan lisää henkilöstöä, viive avun tarjoamisessa kasvaa, koska rekrytointiprosessi on hidas. Tästä syystä hallinnollinen tuki projektitoteutuksessa vaikeutuu ja pahimmassa tapauksessa kuormittaa lisää muita työntekijöitä.



KUVIO 11. Resursointiprosessin nykytilanne toteutusvaiheessa prosessikaaviona.

4.3 Toimintatutkimus lähestymistapana

Toimintatutkimus on luonteeltaan osallistavaa tutkimusta, jossa tavoitteena on ratkaista käytännössä ilmenneitä ongelmia yhdessä ja saamaan ratkaisuille aikaan muutosta. Ratkaisut, joita tutkimus pyrkii löytämään voivat olla teknisiä, sosiaalisia, eettisiä tai ammatillisia. Toimintatutkimuksen luonne on ongelmakeskeinen ja käytäntöön perustuva. Toimintatutkimuksessa keskitytään siihen, miten asioiden pitäisi olla, siksi sen tavoitteena on nykytilanteen muuttaminen. Ongelmakeskeisyys, tutkittavien ja tutkijan välinen yhteistyö sekä tutkittavien ja tutkijan aktiivinen rooli muutoksessa toimijoina ovat sen tyypillisiä ominaispiirteitä. Yhtenä haasteena toimintatutkimuksessa on sen tilannesidonnaisuus, jolloin aiempaa tietoa on hankala hyödyntää. (Ojasalo, Moilanen & Rita-lahti 2014, 58–59.)

Toimintatutkimus on prosessimaista, jossa teoria ja käytäntö yhdistyvät. Tutkimuksen edellytyksenä on kokeilevat vaiheet. Näiden vaiheiden aikana käytäntö ja reflektio tai suunnittelu ja toteutus vuorottelevat. Tutkimusprosessia on hankala suunnitella tarkasti etukäteen, sillä sen etenemistä ohjaavat prosessin aikaisemmat vaiheet. Toimintatutkimuksen muutostavoitteet saattavat vaihdella eri tutkimusten välillä paljon. (Toikko & Rantanen 2009, 30.) Toimintatutkimus on tyypillisesti tutkimus- ja kehittämisprojekti, joka on rajattu ajallisesti. Se voidaan jakaa viiteen eri analyysitasoon, jotka ovat yksilö, ryhmä, ryhmien väliset suhteet, organisaatio ja alueellinen verkosto. Toimintatutkimus voi olla oman työn kehittämistä, mutta yleensä työtehtävät vaativat yhteistyötä muiden kanssa, siksi oman työn kehittäminen onnistuu harvoin ilman, että huomioidaan myös muiden tehtävät. (Heikkinen 2010, 17.) Tästä toimintatutkimuksesta voidaan löytää myös eri analyysitasoja. Yksilön ja ryhmän näkökulmasta sujuva resursointiprosessi tasaa työkuormaa ja parantaa siten esimerkiksi työhyvinvointia koko projektitoimiston henkilöstön keskuudessa. Resursoinnin onnistuminen vaikuttaa positiivisesti asiakkaille annettavaan palvelun laatuun, josta niin projektitoimisto kuin koko toimeksiantajaorganisaatio hyötyvät. Resursointiprosessin sujuessa yhteistyö on toimivampaa alusta asti palvelun tuottajan ja asiakkaiden välillä.

Toimintatutkimuksessa tutkija osallistuu tutkimuksen kohteena olevaan toimintaan. Toisin kuin perinteiset tutkijat, jotka ovat ulkopuolisia ja objektiivisia, toimintatutkija on aktiivinen vaikuttaja sekä toimija tutkimuksessaan. Tutkijan tarkoituksena on käynnistää muutos ja voimaannuttaa ihmisiä tarttumaan asioihin. Yksi osa toimintatutkimuksen aineistoa on tutkijan oma välitön kokemus. Hän käyttää omia havaintoja tutkimusmateriaalin lisänä tai sen sijasta. (Heikkinen 2010, 19–20.)

Yhtenä toimintatutkimuksen lähestymistapana on kommunikatiivinen toimintatutkimus. Tässä lähestymistavassa keskiössä on vuorovaikutus ja osallistujien tasavertainen keskustelu muutoksen aikaansaamisessa. Kommunikatiivinen lähestymistapa näkyy Suomessa erityisesti työelämän ja organisaatioiden tutkimuksessa ja kehittämisessä. Työntekijöiden osallistumista ja demokratiaa pyritään lisäämään hyödyntämällä heidän aiempia kokemuksiansa voimavarana ja aktivoimalla henkilöstöä. Näissä kehittämishankkeissa perimmäisenä tavoitteena on tulokselliset ja taloudelliset seikat. Työntekijä on kommunikatiivisessa toimintatutkimuksessa oman työnsä asiantuntijana ja muutoksen aktiivisena alullepanijana. (Heikkinen, Kontinen & Häkkinen 2010, 57–58.)

4.4 Metodologisia kysymyksiä

Tieteellinen tutkimus on järjestelmällistä ja kurinalaista, joka tarkoittaa tiedon tuottamista tiettyjä tieteelliselle tutkimukselle hyväksytyjä metodeja hyödyntämällä. Metodeilla tarkoitetaan tietoisesti ja perustellusti valittujen välineiden käyttämistä tutkimuksen toteuttamisessa. Näitä metodeja ovat teoriat, käsitteet, mallit, tutkimusmenetelmät, aineiston keräämisen tavat, analyysitavat ja argumentointi. (Vilka 2015, 38.) Olennaista on tutkijan kyky käyttää ja soveltaa metodeja sekä ymmärtää niiden soveltuvuus tutkimuksen kannalta. Metodologia on kehittämistoiminnan periaatteiden määrittelyä. Se vastaa kysymyksiin: millaisena kehittämistoiminnan todellisuus nähdään, millaista tietoa kehittämisellä pyritään tuottamaan, millaisesta intressistä kehitetään, ja millainen on kehittämistoiminnan luonne? Näiden periaatteiden määrittelyn avulla voidaan määrittellä käytännön kehittämismenetelmät ja niiden käyttötavat. (Toikko & Rantanen 2009, 35.)

Kehittämistarve tässä opinnäytetyössä lähtee projektitoimiston resurssointiin liittyvästä kehittämistarpeesta. Projektitoimiston resurssien jakaminen projektivalmisteluihin tai -toteutuksiin on liian reaktiivista. Resurssintyötä ei pystytä ennalta suunnittelemaan, koska ei ole tietoa riittävän ajoissa avautuvista rahoituskanavista ja suunnitteilla olevista projekti-ideoista. Tämän vuoksi projektitoimiston resurssointiprosessiin tulisi löytää lisää työkaluja tai menetelmiä, joilla voitaisiin ennakoita tulevia resurssitarpeita ennalta. Projektitoimistolla pitäisi olla tiedossa jo hyvissä ajoin tulevat resurssitarpeet, jotta niihin voitaisiin varautua paremmin. Kehittämistoiminnan tavoitteen asettelua lähestytään tässä opinnäytetyössä faktanäkökulmasta, koska tavoitteena on reaalityönsuunnan muuttaminen jollakin konkreettisesti näkyvällä tavalla (Toikko & Rantanen 2009, 38).

Kehittämistoiminnan metodologisiin valintoihin vaikuttaa myös se, millaisena kehittämisprosessin luonne nähdään. Kehittämistoiminta on joko suunnitteluorientoitunutta tai prosessorientoitunutta. Suunnitteluorientoituneessa kehittämisessä prosessin vaiheet rajataan ja määritellään mahdollisimman tarkasti. Kehittämisen tavoitteena on ennakoitavissa oleva, stabiili toiminta, jota voidaan kontrolloida. Käytännön toteutusta ja ennalta rakennettua sekä suunniteltua mallia verrataan toisiinsa. Toimintojen ohjausta tehdään palautteen mukaisesti. Perustehtävät muotoillaan selkeiksi, jolloin niiden seuranta helpottuu. Monimutkaisuus tuottaa epäselvyyttä ja tehottomuutta. (Toikko & Rantanen 2009, 49–50.)

Prossessorientoituneessa kehittämisessä kehittäminen on reflektiivistä. Uutta kehittämiseen liittyvää tietoa syntyy jatkuvasti toiminnan yhteydessä. Toimintaympäristön ja toiminnan muuntuvuus

hyväksytään. Ominaista on, että toimijat oppivat koko ajan uutta, kokeilevat erilaisia toisin tekemiä ja sitä kautta kehittävät toimintoja. Kehittämistä ohjaavat tieto ja kokemukset. Kaikilla toimijoilla on paljon näkymätöntä ja näkyvää tietoa. Toimintaa ohjaa uusi tieto. Kehittäjä on prosessiasiantuntija, joka kehittää, käynnistää, toteuttaa ja ylläpitää kehittämisprosesseja. Reflektio kehittämis-toiminnassa tarkoittaa kehittämisen menetelmien ja toimintatapojen sekä kehittämisenperusteluiden ja organisoinnin jatkuvaa uudelleenarviointia. Kehittämistoiminnan reflektiivinen luonne on oleellinen metodologinen seikka. (Toikko & Rantanen 2009, 50–52.)

Tässä opinnäytetyössä kehittäminen on prosessorientoitunutta. Reflektointi on vahvasti mukana kehittämisessä. Resursointiprosessin kehittämiseen liittyvää tietoa kerätään tutkimusmenetelmän avulla ja uutta tietoa saadaan sitä kautta oman toiminnan kehittämiseksi. Uuden tiedon myötä tutkimuksen aikana kokeillaan muutamia menetelmiä ja reflektoidaan saadun palautteen kautta niiden toimivuutta osana resursointiprosessia. Näin ollen kehittämisen punaisena lankana ovat samanaikaisesti tieto ja kokemukset. Kehittäjä tuntee prosessin ja toimii aktiivisessa roolissa osana kehittämisprosessia.

4.5 Aineiston keruu

Kerätyt aineistot kehittämistyössäni koostuvat benchmarking-käyntien havainnointiaineistoista, projektivalmisteluklinikan jälkeen kerätyistä palautteista, ennakoitityöpajasta ja sen saamista palautteista. Aineistot kerättiin syksyn 2022 ja kevään 2023 aikana. Ensimmäiseksi toteutettiin benchmarking-käynnit, jonka jälkeen käyntejä refleктоitiin yhdessä tiimin kanssa ja suunniteltiin seuraavia askeleita. Keväällä 2023 toteutettiin benchmarking-käyntien pohjalta projektivalmisteluklinikka sekä resursointien ennakoitityöpaja. Benchmarkingia käytettiin tutkimusmenetelmänä, sillä haluttiin löytää kehittämisideoita omien käytäntöjen parantamiseksi ja saada samalla vahvistusta asioille, jotka toimivat hyvin. Taulukossa 1 on kuvattuna kehittämistyön aineiston keruuseen liittyvät tapahtumat ja niiden tarkoitus. Sen perusteella toimintatutkimukselle ominaisen suunnittelun, reflektoinnin ja toteutuksen vuorottelu voidaan havaita toteutuvan. Jokaisen tapahtuman jälkeen pidettiin reflektointitapaaminen resurssitiimin kanssa ja seuraavat toimenpiteet suunniteltiin yhdessä.

Kehittämistyön alussa syntyi idea lähteä benchmarking -käynnille toiseen projektitoimistoon ja haakea kehittämisideoita sitä kautta. Lopulta päädyttiin kahteen benchmarking-kohteeseen, jotka olivat

samantyyppisiä organisaatioita. Aika benchmarking-käynneille sovittiin 4. ja 5.10.2022. Käyntejä varten suunniteltiin kysymykset ja ne lähetettiin molempiin benchmarking- kohteisiin etukäteen, jotta käynnistä saataisiin mahdollisimman paljon hyötyä. Kysymykset liittyivät projektien hallinnollisiin tehtäviin ja niiden resursointiin (LIITE 1).

TAULUKKO 1 Aineiston keruuseen liittyvät tapahtumat ja niiden tarkoitus.

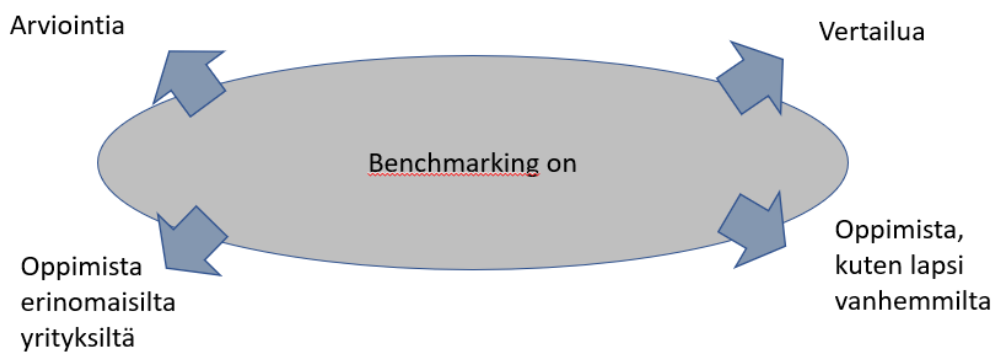
Ajankohta	Tarkoitus
Benchmarking-vierailujen suunnittelu 9.8.2022	Matkan suunnittelu ja kysymysten lähettäminen
Benchmarking-vierailut 4-5.10.2022	Vertailutiedon saaminen omien käytäntöjen parantamiseksi.
Suunnittelupalaveri vierailujen jälkeen 5.10.2022	Vierailujen reflektointi yhdessä.
Resurssitiimin palaveri 27.2.2023	Valmisteluklinikan suunnittelu.
Valmisteluklinikka 10.3.2023	Työpajamenetelmän avulla hakemusvalmistelun tukea isommalle joukolle samanaikaisesti.
Valmisteluklinikan vetäjille palautekyselyn lähettäminen 10.3.2023	Saada tietoa, toimiko klinikka vetäjien näkökulmasta.
Resurssitiimin kokous 27.3.2023	Valmisteluklinikan palautteiden läpikäyminen.
Resurssitiimin ennakointityöpaja 4.4.2023	Arvioida tulevat resurssitarpeet projektitoteutukseen syksyllä.
Ennakointityöpajaan liittyvä palautekyselyn lähettäminen 14.4.2023	Palautteen saaminen ennakointityöpajan toimivuudesta resurssitiimin jäsenten näkökulmasta.

4.6 Benchmarking tutkimusmenetelmänä

Benchmarkingin avulla voidaan oppia muilta. Sen perusajatuksena on määritellä toisten organisaatioiden parhaat menettelytavat. Benchmarking on kehitystyökalu, joka auttaa omien prosessien ymmärtämisessä. Perimmäisenä tavoitteena on oman organisaation suorituskyvyn kehittäminen. Prosessina benchmarking on jatkuva ja järjestelmällinen. (Tuominen 2021, 16.) Benchmarkingin tarkoituksena ei ole kopioida toisten toimintamalleja, vaan sen kautta analysoidaan käytäntöjä ja pohditaan, miten samat asiat voitaisiin toteuttaa omassa toiminnassa. Vertailuorganisaatiot voivat olla

samalta alalta tai miltä tahansa muulta alalta, jossa toteutetaan kyseistä osaa omasta toiminnasta. (Ojala 2018, 199.)

Benchmarkingin tavoitteena on kerätä tietoa, vertailla ja parantaa sitä kautta omaa toimintaa. Benchmarkingille ei ole löydetty yhtä sopivaa suomenkielistä käännöstä, siksi siitä puhutaan eri nimillä teksteissä ja puheessa esimerkiksi ilmaisulla esikuva-analyysi, esikuvavertailu, parastaminen, toimintovertailu, vertailukäyttäytyminen, vertaisanalyysi tai kiikarointi. (Hotanen, Laine, Pietiläinen 2001, 6–7.)



KUVIO 12. Benchmarking oppimis- ja kehittämismenetelmänä (Hotanen ym. 2001, 7.)

Tavoitteena benchmarkingissa on oman organisaation parempi tehokkuus ja tuottavuus. Suoria ohjeita benchmarkingin avulla ei voi saada, eikä se ole myöskään toisten toiminnan kopioimista. Yksinkertaistettuna benchmarking yrittää hyödyntää toisen onnistumisia oman suorituskäytön parantamiseksi. (Hotanen ym. 2001, 8.)

Parhaat menetelmät eivät aina löydy kilpailijoilta tai samalta alalta. Benchmarking-kohteen valinnassa kriteerinä on, että kyseinen prosessi on hoidettu menestyksekkäästi. Prosessi edellyttää osallistumista kaikilta niiltä, jotka ovat mukana kehityskohteen toiminnassa ja sen kehittämisessä. (Tuominen 2021, 16,18.) Benchmarkingin hyötyjä ovat Hotasen ym. (2001, 10) mukaan muun muassa seuraavat:

- Nykytilan määrätietoinen selvittäminen
- Verkostoitumisen edistäminen
- Hyvien menettelytapojen soveltaminen nopeasti toimialalta toiselle

Benchmarking-prosessi kuvataan kirjallisuudessa vaiheina. Tuominen (2021, 47) kuvaa benchmarkingin vaiheet kahdeksana perusaskelena:

1. Määritellään benchmarkingin kohteeksi avainprosessi, jolla on vaikutusta yrityksen menestykseen.
2. Etsitään yrityksistä vastaavanlainen prosessi, joissa ne ovat onnistuneet paremmin.
3. Opitaan oma avainprosessi eli analysoidaan oma vastaavanlainen toiminto, jota halutaan kehittää.
4. Opitaan benchmarkingin kohteena olevan yrityksen vastaava toiminto.
5. Määritellään erot ja syyt siihen.
6. Asetetaan tavoitteet ja määritellään ideat, jotka otetaan välittömästi käyttöön ja lyhyen ajan kehitystavoitteet.
7. Siirretään ja sovelletaan löydettyjä menetelmiä ja toimintatapoja oman organisaation käyttöön.
8. Vakiinnutetaan menetelmä tai toimintatapa. Kehitetään sitä edelleen ja parannetaan benchmarking-prosessia seuraavalla kerralla.

Andersen (2007, 223) toteaa benchmarkingilla olevan useampia hyviä ominaisuuksia kehittämistyökaluna. Benchmarking auttaa yritystä ymmärtämään ja kehittämään sen liiketoimintaprosesseja. Se myös rohkaisee avoimempaan tiedon etsimiseen ja jakamiseen motivoiden yritystä aktiiviseen oppimisprosessiin ja muutokseen. Benchmarking on tapa löytää uusia tapoja tehdä asioita ja luoda vertailukohteita liiketoimintaprosessien suorituskyvyn mittaamiseen. (Andersen 2007, 223.)

4.7 Aineiston analyysi

Sisällönanalyysi on tekstianalyysia. Menetelmällä analysoidaan kerättyjä aineistoja systemaattisesti ja objektiivisesti. Dokumentti voi olla mikä tahansa kirjallisessa muodossa oleva dokumentti. Sisällönanalyysi sopii myös strukturoimattomaan aineistoon. Sen tarkoituksena on saada kerätty aineisto järjestettyä johtopäätösten tekemistä varten. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78.)

Sisällönanalyysissä ensimmäistä vaihetta kutsutaan pelkistämiseksi, jossa karsitaan tutkimukselle epäolennaiset asiat pois. Toisessa vaiheessa aineisto ryhmitellään eli etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia käsitteistä. Kolmannessa vaiheessa aineisto käsitteellistetään eli erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto pois ja muodostetaan valikoidun tiedon perusteella teoreettisia

käsitteitä. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä yhdistelemällä käsitteitä saadaan lopulta vastaus tutkimuskysymykseen. Se perustuu tulkintaan ja päättelyyn. Analyysin jokaisessa vaiheessa tutkijan tavoitteena on ymmärtää asiaa tutkittavien näkökulmasta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 91–94.) Tässä opinnäytetyössä aineiston keruu ja analysointi tapahtuivat rinnakkain siten, että aineistoa kerättiin ja tulkittiin yhtä aikaa. Aineistoa käytiin läpi useamman kerran, jotta kokonaiskäsityksen muodostaminen onnistui. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi soveltui hyvin tämän kehittämistehtävän aineiston analysointiin, koska saadusta aineistosta yhdisteltiin käsitteitä, analysoitiin ja saatiin sitä kautta vastauksia tutkimuskysymykseen.

Aluksi tietoperustassa perehdyttiin tarkemmin aihetta koskevaan kirjallisuuteen ja tutkimustietoon. Tämän opinnäytetyön tutkimusosiossa benchmarking -käyntien yhteydessä kirjattiin ylös havainnointiaineistoa, jota syntyi melko paljon. Kerättyä aineistoa teemoiteltiin ja eroteltiin aineistosta käyttämällä eri värejä, jotta siitä oli helpompi erotella oleelliset asiat. Benchmarking-käyntien avulla pyrittiin saamaan näkökulmia toimiviin käytäntöihin toisissa organisaatioissa peilaten sitä oman organisaation käytäntöihin. Saatujen näkökulmien perusteella suunniteltiin työkaluja resursointiprosessin ketterämpään toimintaan. Taulukkoon 1 on koottuna tutkimuksen tiedon keruuseen liittyvät tapahtumat ja niiden tarkoitus.

Benchmarking- käyntien jälkeen ryhmä kokoontui yhteen ja keskusteli käynneillä syntyneistä ajatuksista ja ideoista. Lopuksi vielä jokainen sai koota omat ajatuksensa kirjallisesti avoimen palautteusprosessin avulla. Saadusta aineistosta koottiin sisällön analyysin avulla vahvuuksia ja kehittämisideoita, jotka liittyvät tähän tutkimusongelmaan. Tutkimuksen kannalta oleelliset vahvuudet ja kehittämisajatukset eriteltiin aineistosta ja kirjattiin taulukkoon 2, jotta niitä oli helpompi tarkastella. Benchmarking -käyntien perusteella saaduista kehittämisideoista ehdittiin toteuttaa tämän tutkimuksen puitteissa kaksi erilaista työpajaa, joista toinen liittyi projektien valmistelu- ja toinen toteutusprosessiin. Kaikki kehittämis ehdotukset käytiin läpi ja niitä tullaan pilotoimaan käytäntöön tulevaisuudessa. Tämän opinnäytetyön aikataulunrajoissa pystyttiin pilotoimaan muutama idea. Benchmarking-käynnit toimivat lähtökohtana sille, minkälaisia menetelmiä valittiin pilotoitaviksi. Kerätystä aineistosta saatiin selville myös se, että toimeksiantajaorganisaation projektitoimistolla on paljon vahvuuksia. Aineistosta kerättyjen tietojen perusteella kävi ilmi, että yksi isoimmista prosesseista hidastavista tekijöistä on ennakoitavuuden puute. Niin projektivalmisteluun kuin projektitoteutukseen liittyvää ennakoitavuutta tulee tehdä järjestelmällisesti etukäteen, jotta resursointiprosessi saadaan kulkemaan sujuvasti alusta loppuun.

Työpajaan osallistuneilta vetäjiltä kerättiin palautteet työpajojen onnistumisesta. Palautetta pyydettiin valmisteluklinikan vetäjiltä avoimella palautekyselyllä. Palautekyselyyn vastasivat 2/3 vetäjästä. Työpajan vetäjinä toimivat kyseisen rahoituskanavan rahoitusosaajat. Palautteiden perusteella valmisteluklinikka koettiin hyödylliseksi. Kyseinen työpaja kuitenkin kaipaa palautteiden mukaan tulevaisuudessa vielä pieniä muutoksia esimerkiksi agendan ja aikataulun osalta, jotta se saadaan toimimaan paremmin. Koska valmisteluklinikkaa testattiin vain yhden rahoituskanavan valmisteluiden osalta, ei voida vielä vetää johtopäätöksiä siitä, miten hyvin se toimii jatkossa muiden rahoituskanavien osalta. Palautetta kerättiin myös ennakointityöpajaan osallistuneilta resurssitiimin jäseniltä. Ennakointityöpajan tuottama arvio ja sen onnistuminen nähdään myöhemmin, kun rahoituspäätöksiä on saatu.

4.8 Validiteetti ja reliabiliteetti

Luotettavuutta voidaan pitää tieteellisen tiedon keskeisenä tunnusmerkkinä. Tutkimusmenetelmien luotettavuuden arvioinnissa huomioidaan tieteelliset periaatteet. Kehittämistyössä lähtökohta on tutkimusongelmien ratkaisujen sijaan käytännöllisempi. Tieteellisen tiedon yksi keskeisin tunnusmerkki on luotettavuus, joka kohdistuu tutkimusmenetelmiin, tutkimusprosessiin ja tutkimustuloksiin. Määrällisessä ja laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta lähestytään eri käsitteiden avulla. Määrällisessä tutkimuksessa luotettavuutta käsitellään validiteetin ja reliabiliteetin avulla, kun taas laadullisessa tutkimuksessa käytetään vakuuttavuuden käsitettä. Kehittämistoiminnassa luotettavuudella tarkoitetaan käyttökelpoisuutta. Tiedon on oltava sekä todenmukaista että hyödyllistä. Näitä edellistä kolmea näkökulmaa voidaan soveltaa kehittämistoiminnassa (Toikko & Rantanen 2009, 121.)

Kehittämistyöni tarkoitus oli löytää keinoja projektitoimiston resursointiprosessin työn ketteröittämiseksi. Nykytilanne kuvattiin prosessikaaviona ja tunnistettiin siinä olevat ongelmakohdat. Työ aikataulutettiin ja benchmarking -kohteisiin vierailu suunniteltiin tarkasti. Kysymykset vierailuille laadittiin siten, että lyhyen vierailun aikana saataisiin vastaukset juuri siihen aiheeseen, josta haluttiin saada tietoa. Opinnäytetyötä prosessina tarkasteltiin kriittisesti koko prosessin ajan. Työn lopputulosta voidaan tässä kehittämistyössä ajatella luotettavana. Saatua tietoa on hyödyllistä ja käyttökelpoista. Uusia toimintoja on päätetty ottaa käyttöön ja niitä jatkojalostetaan edelleen palautteiden ja kokemusten mukaan.

Siltä osin kuin kehittämistoiminnassa on selkeitä tutkimuksellisia asetelmia, voidaan siihen liittää reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet. Tilastollisessa tutkimuksessa näillä kahdella käsitteellä on vaikiintunut merkitys ja asema. Validiteetilla eli pätevyydellä viitataan käsitteenä siihen, että tutkimuksessa on mitattu sitä, mitä oli tarkoitus mitata. Tarkoitus on kohdistaa huomio käytettyjen mittareiden ja tutkittavan ilmiön väliseen suhteeseen. Validiteetti jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäisellä validiteetilla viitataan käytettyjen käsitteiden ja tehtyjen valintojen johdonmukaisuuteen. Johtopäätösten ja ulkoisten ilmiöiden välisen suhteen tarkastelu liittyy ulkoiseen validiteettiin. Tehtyjen tulkintojen tulee vastata aineistoa. (Toikko & Rantanen 2009, 122.) Pätevässä tutkimuksessa ei ole virheitä. Tällä virheettömyydellä tarkoitetaan sitä, millä tavalla tutkittavat ovat ymmärtäneet mittarin, kyselylomakkeen, kysymykset. Tutkimustulokset vääristyvät, jos tutkittava ymmärtää kysymykset toisella tavalla kuin tutkija oletti. Validiutta tulee tarkastella jo tutkimusta suunniteltaessa, jolloin käsitteet, perusjoukko ja muuttujat määritellään tarkkaan. Aineiston kerääminen, mittarit sekä mittarin kysymykset tutkimusongelmaa tukeviksi tulee suunnitella hyvin. (Vilka 2015, 193.)

Kehittämistyössä käytettävät menetelmät suunniteltiin tarkasti siten, että niiden avulla saataisiin käyttökelpoisia tuloksia. Tutkimusongelmaa tukevaa aineistoa onnistuttiin keräämään. Tutkimuksessa myös saatiin mitattua sitä, mitä oli tarkoitus mitata.

Reliabiliteetilla eli luotettavuudella arvioidaan mittarien ja tutkimusasetelmien toimivuutta. Esimerkiksi kyselylomaketutkimuksessa samaa asiaa voidaan mitata käyttämällä erilaisia lauseväittämiä. Reliabiliteetti mittaa sitä, että eri väittämiin saadut vastaukset ovat keskenään yhdensuuntaisia toisin sanoen korreloivat keskenään. Reliabiliteetin keskeinen osa on toistettavuus, jolloin toinen tutkija voi toistaa tutkimusasetelman saaden samanlaiset tutkimustulokset. (Toikko & Rantanen 2009, 122.) Tutkimuksen tavoitteiden näkökulmasta katsottuna virheiden vaikutus ei välttämättä ole kovin suuri. Oleellista on ottaa kantaa tekstissä tutkimuksessa ilmenneisiin satunnaisvirheisiin. (Vilka 2015, 194.)

Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetti ja validiteetti on korvattu vakuuttavuuden käsitteellä. Tutkija vakuuttaa tutkimuksensa pätevyden näyttämällä aineistonsa ja siihen perustuvan argumentaation mahdollisimman avoimesti. (Toikko & Rantanen 2009, 123.) Laadullisen tutkimusmenetelmän avulla tehdyn tutkimuksen voidaan sanoa olevan luotettava, kun tutkimuksen tutkimuskohde ja tulkittu materiaali ovat yhteensopivia eikä teorian muodostamiseen ole vaikuttaneet satunnaiset ja epäolennaiset tekijät. (Vilka 2015, 197.) Tutkimuksen johdonmukaisuus on yksi luotettavuuden

osatekijä. Kuvaamalla läpinäkyvästi ja huolellisesti tutkimusaineiston keräämisen ja analysoinnin, voidaan parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Tähän sisältyy se, että kerrotaan avoimesti myös epävarmuustekijät ja johtopäätöksiä heikentävät seikat. (Toikko & Rantanen 2009, 124.)

Tutkimusaineisto kuvattiin tarkasti ja sen analysoitiin läpinäkyvästi. Avoimuus säilytettiin koko prosessin ajan ja epävarmuustekijät ja johtopäätöksiä heikentävät asiat tuotiin esille. Tulkittu materiaali ja tutkimuskohde ovat yhteensopivat, eikä teorian muodostamisessa ole olleet vaikuttamassa epäolennaisia tekijöitä. Tutkimuksen johdonmukaisuus säilyi alusta loppuun.

Kehittämistoiminnan osalta luotettavuuteen kuuluu myös toimijoiden sitoutuminen. Luonteeltaan kehittämisprosessi on sosiaalinen prosessi. Kehittäjät osallistuvat usein toimintaan ja toimijat kehittämiseen. Tulosten luotettavuuteen vaikuttaa toimijoiden sitoutuminen. Sitoutumattomuus heikentää tulosten luotettavuutta. Toimijoiden osallistuminen kaikkiin kehittämisprosessin vaiheisiin on oleellista tulosten luotettavuuden näkökulmasta. Tiedon käyttökelpoisuus on yksi luotettavuuden kriteereistä. Tieto on tosi, jos se on käyttökelpoista. Se tarkoittaa kehittämistulosten näkökulmasta kehittämisprosessista syntyneiden tulosten hyödynnettävyyttä. Tulosten siirrettävyys on ratkaiseva tekijä kehittämistoiminnassa. Jokainen työorganisaatio ja kehittämisprosessi on ainutkertainen. Toisaalla kehitettyä on hankala siirtää erilaiseen toimintaympäristöön. (Toikko & Rantanen 2009, 124–126.)

Kehittämistoiminnassa mukana olleet toimijat ovat olleet erittäin sitoutuneita kehittämisprosessiin. Saatu tieto on käyttökelpoista ja hyödyttää käytännön työtä. Kehittämistyössä on huomioitu sekä projektitoimiston henkilöstön näkökulma että asiakkaan käyttämän palvelun näkökulma siten, että kehitetty prosessi palvelisi molempia osapuolia mahdollisimman sujuvasti.

Luotettavuuden arviointiin liittyy myös kehittäjäposition analysointi. Kehittäjän asemaan suhteessa kehittämiskohteeseen liittyy monenlaisia odotuksia ja sitoumuksia. Kehittäjällä on sitoumuksia niin kehittämishanketta kohtaan kuin organisaatioon. Kehittämistoiminnan tavoitteena on tuloksellisuus. Huolimatta tuloksellisesta toiminnasta, tutkijan pitää olla tutkimusta tehdessään myös rehellinen ja kriittinen. Niin ikään kehittäjän on huomioitava kaiken lisäksi asiakkaiden tai palvelun käyttäjien näkökulma. Optimaalisessa tilanteessa näkökulmat ovat yhteneviä, mutta ristiriitatilanteessa kehittäjän täytyy analysoida valittua näkökulmaansa. (Toikko & Rantanen 2009, 129.)

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena, jossa käytettiin menetelminä benchmarkingia ja työpa-jatyöskentelyä. Opinnäytetyön teorian ja eri tutkimusmenetelmien avulla saatiin käsitys siitä, miten resursointiprosessia voitaisiin parantaa, jotta se olisi ketterämpi. Käytetyt menetelmät auttoivat muodostamaan uuden prosessikuvauksen tavoiteltavasta tilanteesta.

5.1 Benchmarking-käynnit

Benchmarking -käyntien tavoitteena oli saada kehittämisideoita omien käytäntöjen kehittämiseksi, jotta resursointi prosessia saataisiin ketterämmäksi. Benchmarking -kohteita oli kaksi ja molempiin kohteisiin oli lähetetty kysymykset etukäteen. Kysymykset (LIITE 1) liittyivät projektien hallinnollisiin tehtävien resursointiprosessiin.

Käynneille lähti mukaan yhteensä viisi projektitoimiston työntekijää, jotka kaikki ovat mukana re-surssitiimissä. Käynnin jälkeen pidimme palaverin siitä, minkälaisia ideoita benchmarking -koh-teista oli saatu ja vertailtiin käytäntöjä omaan organisaatioon. Todettiin, että jotkin käytännöt toimi-vat paremmin verrattuna vierailukohteisiin, mutta myös kehittämisajatuksia syntyi. Muutamaa ideaa ehdittiin testaamaan jo opinnäytetyön tekemisen aikana. Kysymysten lähettäminen etukäteen edesauttoi sitä, että keskustelu pysyi aiheessa, sillä aika oli rajallinen.

Taulukkoon 3 on kerättyinä benchmarking-käyntien jälkeen nousseita kehittämisajatuksia ja vah-vuuksia. Benchmarking -kohteissa toisessa oli selvästi erikseen hakemusvalmisteluihin keskittynyt tiimi, kun taas toisessa tuki kohdistui projektien toteutusvaiheeseen. Toimeksiantajana olevan or-ganisaation projektitoimistossa projektien tuki kattaa koko projektin elinkaareen aina projektival-mistelusta projektiin päättymiseen asti. Tuki on isompaa, kokonaisvaltaisempaa ja projektitoimiston henkilöstö tekee pääasiassa sekä projektivalmisteluita että projektitoteutuksia muutamaa poik-keusta lukuun ottamatta. Valmisteluiden aloituspalaverikäytännöstä kehittyi ajatus projektivalmis-teluiden valmisteluklinikasta, jota lähdettiinkin kokeilemaan. Siinä pystytään suosituimpien rahoitushakujen osalta tarjoamaan isommalle ryhmälle samanaikaisesti tukea, jolloin projektitoimiston henkilöstöä ei tarvitse resursoida jokaiseen projektivalmisteluun erikseen. Keskitetyn allekirjoitus-prosessin ansiosta hakemusten allekirjoitustyötä saadaan tehostettua, kun projektitoimisto kerää

aina tietyinä viikonpäivinä kaikki lähtevät hakemukset allekirjoittajalle. Tulevien rahoitushakujen infotilaisuuksia ei ole aiemmin pidetty systemaattisesti, joten siihen toimeksiantaja organisaation projektitoimistossa tullaan panostamaan tulevaisuudessa. Ensimmäinen infotilaisuus on järjestymässä keväällä syksyn rahoitushauista ja syksyllä kevään hauista. Projektinhallintasalkku on kaivannut edelleen kehittämistä ja siihen on tartuttu. Vahvuutena toimeksiantajalla nähdään olevan rahoitusosaajien suuri määrä, mutta sen sijaan kustannusmalli tuottaa ongelmia ja sen selkiyttämistä toivotaan. Kustannusmallin muuttaminen sujuvoittaisi myös resursointiprosessia, kun PMO-tukihenkilön ei enää tarvitsisi käydä keskustelua tarvittavista tuntimääristä erityisesti projektivalmisteluiden osalta. Benchmarking-käyntien perusteella ei saatu mitään yksittäistä syytä siihen, miten kehittämistyössä kohteena olevan organisaation projektitoimiston resursointiprosessia pitäisi parantaa, jotta se toimisi sujuvammin.

TAULUKKO 3. *Projektitoimiston vahvuudet ja kehittämisideat.*

Kehittämisajatukset	Vahvuudet
Hakutiimi ja paljon ohjeistuksia sekä pohjia.	Tukemme on isompaa ja keskitetympää.
Valmisteluiden aloituspalaverit.	Keskitetty allekirjoitusprosessi.
Systemaattisemmat infotilaisuudet tulevista hauista.	Enemmän rahoitusosaajia.
Projektinhallintasalkun edelleenkehittäminen.	Tuki koko projektin elinkaaren ajalle.
Kustannusmalli	Resurssitaulukko

5.2 Valmisteluklinikka

Projektihakemusten valmisteluklinikka -idea oli yksi benchmarking-käynneistä tulleita ideoita ja sitä päätettiin kokeilla uutena käytäntönä. Klinikkan tarkoituksena on antaa kevyempää apua projektihakemusten valmisteluun isommalle ryhmälle samanaikaisesti. Ensimmäinen klinikka pidettiin 10.3.2023. Siinä aiheena oli Euroopan Sosiaalirahaston hakemusvalmisteluiden tukeminen. Kutsut lähetettiin niille projektipäälliköille, joiden tiedettiin projektinhallintasalkun perusteella valmistelevan kyseiseen rahoitushakuun hakemuksia. Projektitoimistosta neuvoja paikan päällä oli kolme. Tilaisuus järjestettiin hybridinä. Kaikki apua tarvitsevat tulivat kuitenkin paikan päälle. Projektihakemusten valmisteluklinikan jälkeen pyydettiin avointa palautetta tilaisuuden vetäjiltä. Tilaisuuden palautteissa todettiin, että valmisteluklinikka antaa mahdollisuuden hakijoiden opetella enemmän itse tekemään hakemuksia, kun rahoittajan järjestelmiin tutustutaan yhdessä. Tulevaisuudessa kyseistä tilaisuutta pitää vielä hioa tarkemmaksi ajoituksen osalta sekä agendaa tulee rajata tarkemmin. Ajankohta oli tällä kertaa liian aikaisin määräpäivään nähden, jolloin järjestelmätuen sijaan tarve oli saada muihin valmisteluun liittyviin kysymyksiin vastauksia ja ohjeistuksia. Projektihakemus valmisteluklinikka nähtiin vetäjien näkökulmasta hyödyllisenä, joka voisi tulevaisuudessa sujuvoittaa projektitoimiston työtä. Todettiin myös, että valmisteluklinikoita voisi pitää enemmän kuin yhden. Valmisteluklinikan teema vaihtelisi esimerkiksi budjetointiudesta rahoittajan järjestelmään. Valmisteluklinikat ketteröittäisivät resursointiprosessia, kun suosituimpien rahoittajien hakuihin voitaisiin opettaa hakijoita itseään hakemusten tekemiseen ja rahoittajan järjestelmän käyttöön. Tällöin resursseja voitaisiin kohdentaa muualle, eikä työ kuormittaisi niin valtavasti yksittäisiä työntekijöitä.

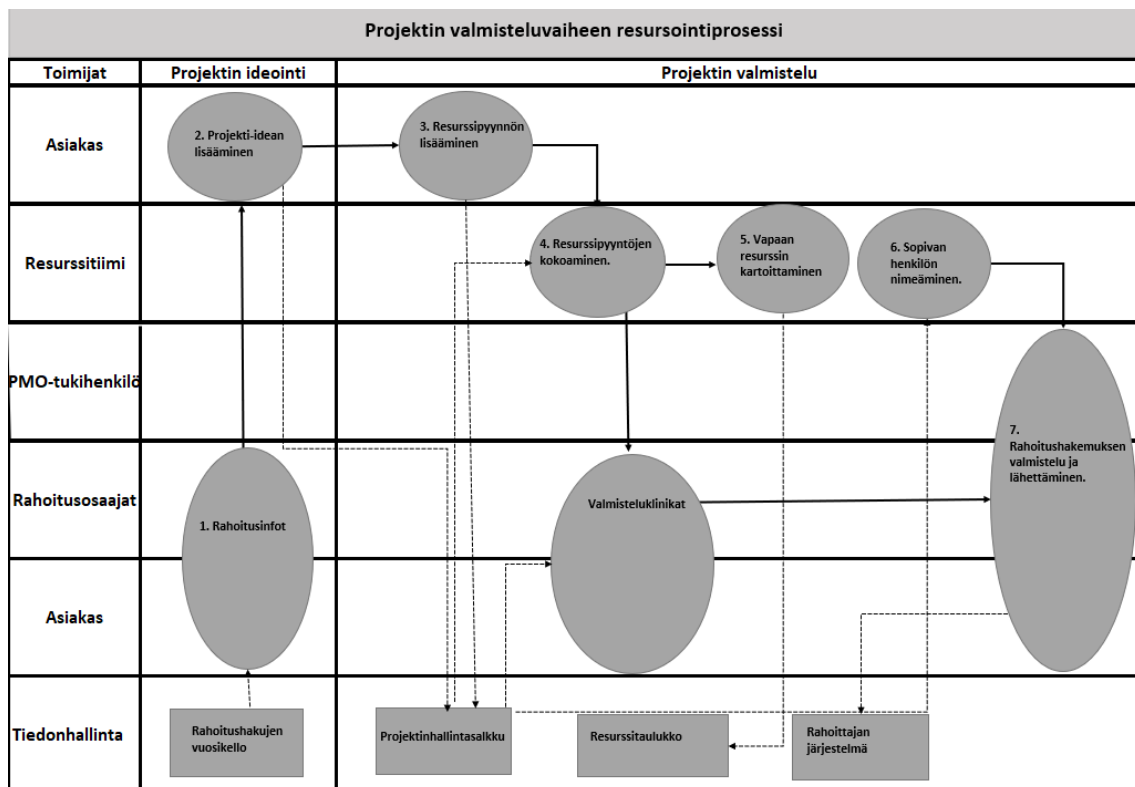
5.3 Ennakointityöpaja

Resursointien ennakointityöpajaa on tavoitteena hyödyntää kaksi kertaa vuodessa. Sen tarkoituksena on suunnitella hyvissä ajoin etukäteen tulevia resurssitarpeita ja tarkastella henkilöstömäärän riittävyttä eri rahoitusosajissa. Ennakointityötä ei ole aiemmin tehty riittävästi, jolloin resursointiprosessi on jumiutunut heti alkuvaiheessa. Ensimmäinen ennakointityöpaja pidettiin 4.4.2023. Työpajaan osallistuivat resurssitiimin jäsenet. Työpajassa kartoitettiin projektinhallintasalkkua hyödyntämällä alkuvuodesta lähteneet rahoitushakemukset rahoittajittain eriteltyinä. Tiedossa oli läpimeno prosentit rahoittajittain. Läpimeno prosenttien avulla arvioitiin mahdolliset läpimenevät projektit ja toteutusvaiheen tukitarve. Lisäksi tietoja peilattiin resurssitaulukossa olevaan vapaaseen työaikaan loppuvuotena. Ennakointityöpajan tuloksena saatiin arvio siitä, kuinka paljon henkilöstöä tarvitaan

syksyllä. Olemassa olevasta resurssitaulukosta pystyttiin tarkistamaan syksyllä vapautuva henkilöstöresurssi ja vertaamaan sitä tulevaan projektien toteutuksen tukitarpeeseen. Arvioon perustuen projektitoimiston henkilöstön määrän tarve kasvaisi kuudella henkilöllä. Ennakointityöpaja auttoi resurssoinnin ennakointityöhön ja oli hyödyllistä, että siihen osallistui kaikki resurssiin jäsenet.

Kaikki osallistujat antoivat palautetta, että ennakointityöpaja on hyvä ottaa jatkossa käytäntöön. Lopullinen hyöty siitä, miten hyvin arvioitu resurssitarve tulee vastaamaan todellisuutta nähdään vasta myöhemmin sen jälkeen, kun rahoituspäätökset ovat saapuneet. Osallistujien kesken sovittiin, että samanlainen työpaja toteutetaan syyslukukaudella, jossa suunnitellaan tulevaa kevätkautta.

5.4 Päivitetty prosessikuvaus

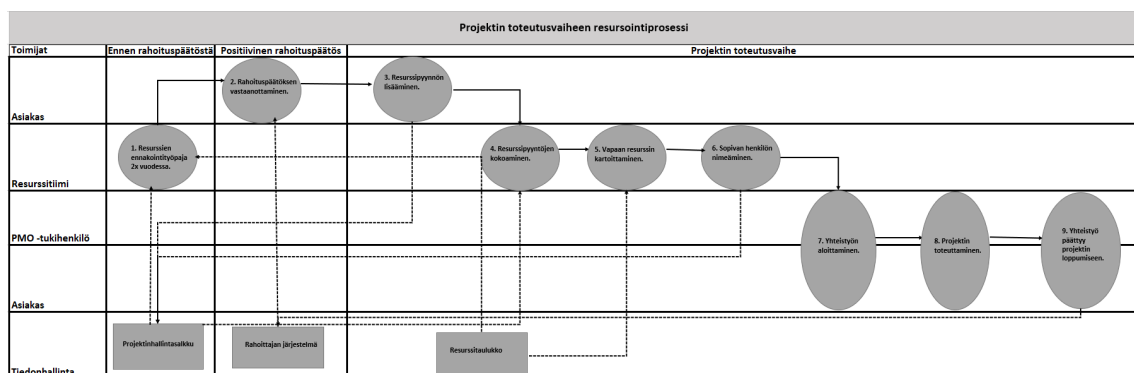


KUVIO 13. Päivitetty projektin valmisteluvaiheen resursointiprosessin prosessikaavio.

Kuviossa 13 on kaavion muodossa havainnollistettu projektin valmisteluvaiheen resursointiprosessia tutkimustulosten perusteella. Siihen on tuotu kaksi lisäosaa resursointityön pullonkaulojen vä-

hentämiseksi ja työn sujuvoittamiseksi. Uudet osat prosessissa ovat rahoitusosaajien pitämät rahoitusinfot sekä valmisteluklinikat. Valmisteluvaiheen resursointiprosessin helpottamiseksi lisätään yleiset rahoitusinfot kaksi kertaa vuodessa, joissa kerrotaan seuraavan lukukauden avautuvista rahoitushauista. Lisäksi jokaisella rahoitusosaajaryhmällä on tapauskohtaisesti mahdollisuus pitää vielä erikseen yhteen rahoitusohjelmaan keskittyvän infon. Tämän avulla pyrkimyksenä on ohjata asiakkailta olemassa olevia projekti-ideoita tiettyyn suuntaan esittelemällä eri rahoitusmahdollisuuksia etukäteen, jotta ideoita voitaisiin lähteä rakentamaan rahoittajakohtaisesti oikeanlaisiksi hyvissä ajoin. Näin voitaisiin sujuvoittaa työn kuormittumista lähellä hakujen umpeutumisten määraaikoja. Valmisteluklinikat järjestettäisiin suosituimpien rahoittajien rahoitushakujen aikana, sillä silloin valmisteilla olevia hakemuksia on usein niin runsaasti, ettei jokaiselle projektivalmistelulle riitä yksittäistä tukihenkilöä projektitoimistosta. Valmisteluklinikoiden avulla saataisiin helpotettua projektitoimiston työkuormaa ja samalla lisättyä rahoitusosaamista valmisteluryhmissä.

Prosessi kulkee siten, että yleiset rahoitusinfot järjestetään kaksi kertaa vuodessa, jossa käydään läpi tulevan lukukauden rahoitushakuja. Aina tarpeen tullen vielä tarkemmat rahoittajakohtaiset infot järjestetään erikseen. Näiden jälkeen asiakas lisää hyvissä ajoin projekti-ideansa projektinhallintasalkkuun sekä lisää resurssipyynnön. Resurssitiimi kokoaa valmisteluiden osalta tulleet resurssipyynnöt viikoittain ja nimeää niihin hallinnolliset tukihenkilöt projektitoimistosta. Nimetty tukihenkilö auttaa projektihakemuksen valmistelussa projektiryhmää aina siihen asti, kunnes valmis rahoitushakemus lähetetään rahoittajalle arvioitavaksi. Tämän jälkeen prosessi alkaa alusta. Prosessin läpimenemisen ajoissa on paljon vaihtelua. Tiedonhallinnan tukena toimivat erilaiset järjestelmät ja työkalut, joita ovat rahoitushakujen vuosikello, projektinhallintasalkku, resursointitaulukko ja rahoittajan järjestelmät.



KUVIO 14. Päivitetty projektin toteutusvaiheen resursointiprosessin prosessikaavio.

Kuviossa 14 on esitetty projektin toteutusvaiheen resursointiprosessi kaavion muodossa. Tutkimuksen toteutuksen perusteella prosessin ketteröittämisiksi prosessin alkuun on lisätty ennakointityötä. Ennakointityö tehdään työpajamuotoisesti kaksi kertaa vuodessa siten, että työpajassa suunnitellaan ja lasketaan resursseja seuraavan lukuvuoden tarpeita ajatellen. Työpajassa käydään läpi lähteneet hakemukset rahoittajittain ja lasketaan läpimenoprosentin sekä vapautuvan resurssin perusteella resurssitarpeita. Ennakointityöpajaan osallistuu resurssitiimin jäsenet ja projektitoimiston päällikkö. Muutos on prosessikaaviossa pieni, mutta käytännön työssä sen tarkoituksena on poistaa prosessin myöhemmissä vaiheissa aiemmin olleita pullonkauloja. Ennakointityöllä tavoitellaan sitä, että vapaata resurssia olisi osattu arvioida riittävästi etukäteen, jotta sitä olisi tarjolla oikeaan aikaan, eikä prosessissa olisi hidasteita. Prosessi etenee samalla tavalla kuin ennenkin. Asiakas lisää rahoituspäätöksen projektinhallintasalkkuun sekä ilmoittaa resurssitarpeesta projektin toteutuksessa. Resurssitiimi kokoaa saapuneet resurssipyynnöt ja nimeää hallinnolliset tukihenkilöt projektitoimistosta. Nimetty tukihenkilö työskentelee projektissa aina sen päättymiseen asti. Yleensä prosessin läpimenoon menee kahdesta kolmeen vuotta, jonka jälkeen prosessi alkaa alusta. Tiedonhallinnan tärkeinä työkaluina toimivat projektinhallintasalkku, rahoittajan järjestelmä ja resurssitaulukko.

6 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää menetelmiä projektitoimiston resursointiprosessin ketteröittä-
miseksi. Tässä opinnäytetyössä paranneltu prosessi niin projektivalmisteluun kuin projektitoteutuk-
seen otettiin käyttöön toimeksiantajaorganisaation projektitoimistossa. Kehittämisprosessissa mu-
kana olleille prosesseissa olevat haasteet ja vahvuudet tulivat läpinäkyvästi esille. Samalla nähtiin,
miten prosessi toimii nykyisellään ja miten sitä saataisiin paremmaksi. Kehittämistyön aikana esille
nousi selvästi ennakoiminen teemaksi, joka nykyisistä prosesseista puuttui.

Opinnäytetyö koostui teoria- ja tutkimusosuuksista. Tietoperustalla oli tarkoitus tuoda esiin ja mää-
ritellä resursointia ja prosessikehittämistä yleisesti. Tutkimusosuudessa teoriaa sovellettiin käytän-
töön ja määriteltiin nykyinen resursointiprosessi. Lopuksi esiteltiin paranneltu versio resursointipro-
sessista lisättyä tutkimustulosten perusteella saatuja menetelmiä, jotka auttavat niin projektinval-
mistelu- kuin projektintoteutusprosessien ketterämmässä läpiviennissä.

Lähtötilanteessa toimeksiantajaorganisaation projektitoimiston resursointiprosessin läpiviemisessä
oli haasteita. Resursointi oli käynyt hitaammaksi ja liian reaktiiviseksi. Kehittämistyön tuloksena
suunniteltiin uusi resursointiprosessi sekä projektivalmisteluihin että -toteutuksiin tuoden uusia ele-
menttejä prosessin kulun ketteröittämiseksi. Uusia, prosessia helpottavia menetelmiä päästiin tes-
taamaan jo opinnäytetyön aikana ja ne saivat hyvää palautetta. Kehittämistyöhön osallistuivat
kaikki, jotka osallistuvat resursointityöhön projektitoimistossa ja joilla oli myös asiantuntemusta pro-
jekteissa tapahtuvasta käytännön työstä. Varsinaista viisasten kiveä prosessin ketteröittämiseen ei
löytynyt, mutta pienten tiedon jyvien avulla saatiin tärkeää informaatiota omaan resursointiproses-
siin. Tutkimuksessa myös havaittiin, että toimeksiantajaorganisaation projektitoimistolla on paljon
vahvuuksia.

Tutkimuksen tarkoitus oli kehittää toimintaa, joten tutkimustavaksi valikoitui toimintatutkimus. Me-
netelmänä käytettiin benchmarkingia. Se osoittautuikin toimivaksi valinnaksi tutkimuksen tarkoi-
tusta ajatellen. Tutkimustulosten luotettavuutta paransi se, että benchmarking -vierailuja onnistut-
tiin tekemään kaksi yhden sijasta. Näin saatiin enemmän vertailupohjaa omiin toimintatapoihin.
Benchmarking-vierailujen jälkeen refleктоitiin saatuja tietoja ja tehtiin uusia suunnitelmia saatujen
tietojen perusteella. Käytäntö ja tutkimus vuorottelivat kuten toimintatutkimuksessa on tyypillistä
(Toikko & Rantanen 2009, 30). Kehittämistehtävän tavoite ja tarkoitus saavutettiin ja menetelmät

otettiin käyttöön. Nykytilaa saatiin muutettua. Jatkossa menetelmiä kehitetään edelleen saatujen kokemusten perusteella, jolloin toimintatutkimukselle ominaiseen tapaan kehittäminen jatkaa kuluaan syklimäisesti.

Opinnäytetyön tekijä työskentelee toimeksiantajaorganisaation projektitoimistossa resurssiin vetäjänä ja hankeasiantuntijana, siksi omakohtaiset kokemukset resursointiprosessista on olleet läsnä koko opinnäytetyöprosessin ajan. Toimintatutkimuksen tekijä on ollut aktiivinen vaikuttaja ja toimija tutkimuksessa. Toimintatutkimukselle ominaista on sen prosessimaisuus (Toikko & Rantanen 2009, 30). Sen vuoksi myös tämän toimintatutkimuksen aikana tuli uusia ideoita kehittää esimerkiksi projektinhallintasalkun projektin toteutusosiota käytännöllisemmäksi ja tarpeita paremmin vastaavaksi.

LÄHTEET

Anderssen, Bjorn 2007. Business Process Improvement Toolbox. ASQ Quality Press. Milwaukee Wisconsin.

Arhoma, Sami, Järvelin, Kimmo, Kvist, Hans-Henry, Räikkönen, Jukka 1995. Asiakasprosessit. Miten parannat tulosta prosesseja kehittämällä? Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Bogardus, Anne 2004. Human Resources JumpStart. SYBEX c2004. San Francisco. London.

Börger, Egon, Fleischmann, Albert, Obermeier, Stefan, Schmidt, Werner & Stary, Christian 2012. Subject-Oriented Business Process Management. Springer Berlin Heidelberg.

Hannus, Jouko 1993. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Heikkinen, Hannu, L. T 2010. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, Hannu, L. T, Rovio, Esa, Syrjälä, Leena (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura. 16–38.

Heikkinen, Hannu, L. T, Kontinen, Tiina & Häkkinen Päivi 2010. Toiminnan tutkimisen suuntaukset. Teoksessa Heikkinen, Hannu, L. T, Rovio, Esa, Syrjälä, Leena (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura. 39–76.

Hotanen, Jorma, Laine, Risto & Pietiläinen, Seppo 2001. Benchmarking-opas. Opi hyviltä esikuvilta! Espoo: Otamedia.

Joki, Maritta 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.

Kauhanen, Juhani 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Kettunen, Sami 2003. Onnistu projektissa. Juva: WSOY.

Kiiskinen, Satu, Linkoaho Anssi & Santala, Riku 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen Porvoo: WS Bookwell Oy.

Laamanen, Kai 2012. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön. Espoo: Redifina.

Laamanen, Kai & Tinnilä, Markku 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Terms and concepts in business process management. Espoo: Redifina Oy.

Leppälä, Kari 2011. Projektitoiminnan musta kirja. Miten aikamme menestynein käytäntö saadaan takaisin raiteilleen. Porvoo: Bookwell Oy.

Mäntyneva, Mikko 2016. Hallittu projekti. Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. Printon, Viro: Helsingin seudun kauppakamari.

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Otala, Leenamajja 2018. Ketterä oppiminen – keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Kauppakamari.

Pelin, Risto & Pelin, Jani 2003. Projektitoimisto. Projektinhallinnan kehittämisen moottorina. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Pesonen, Herkko 2007. Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: WS Bookwell Oy.

Pomffyova, Maria, editor, Phusavat, Kongkiti 2010. Process Management. InTech. Rijeka, Croatia.

Porter, E., Michael 1985. Kilpailuetu. Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään. Espoo: Weilin+Göös kirjapaino.

Sydänmaanlakka, Pentti 2012. Älykäs organisaatio. Vantaa: Hansaprint Oy.

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuominen, Kari 2021. Benchmarking prosessiopas. Opi ja kehitä kilpailijoita nopeammin. Metalliteollisuuden keskusliitto.

Viitala, Riitta 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Vilka, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

BENCHMARKING-KÄYNTIEN KYSYMYKSET

LIITE 1

- Miten teillä toimii projektien hallinnollinen tukiprosessi?
- Kuinka paljon teillä on vuosittain projekteja valmistelussa/toteutuksessa?
- Kuinka monta henkilöä työskentelee projektien hallinnoinnin parissa?
- Miten teillä hoidetaan projektien hallintotehtävät (talous, raportoinnit jne)?
- Minkälainen projektinhallintajärjestelmä teillä on käytössä?
- Millaista palautetta saatte projektien hallintoon liittyvistä asioista?
 - o Miten kehittäte toimintaa?
- Millaista apua tarjoatte projektien toteutukseen ja valmisteluun?
- Miten hoidatte hallinnollisen työn resursoinnin?
- Minkälainen työkalu on resursoinnin apuna?
- Millaisia haasteita olette kohdanneet resursoinnin suhteen?
 - o Mitkä syyt ovat haasteiden takana?
- Millaisia haasteita tai ns. pullonkauloja näette resursointiprosessissa?
- Miten resursointiprosessi teillä toimii?
 - o Miten saatte tietoonne avuntarpeen projektiryhmästä?
- Miten pystytte ennakoimaan tulevia resursointitarpeita?