

Opinnäytetyö (AMK)

Tieto- ja viestintäteknikka

2024

Markus Viljanen

Projektisalkun hallinnan suunnittelu projektitoimistolle



Opinnäytetyö (AMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Tieto- ja viestintäteknikka

2024 | 33 sivua

Markus Viljanen

Projektisalkun hallinnan suunnittelu projektitoimistolle

Projektisalkun hallinta tarkoittaa oikeiden projektien tekemistä oikeaan aikaan. Nämä projektit kootaan salkkuihin projektien sisällön ja tavoitteiden perusteella. Projektisalkun hallinnan toteuttamiselle ei ole yhtä oikeaa toimivaa tapaa. Se räätälöidään organisaatiolle sopivaksi suositusten sekä parhaiksi tutkittujen menetelmien avulla.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää ja analysoida projektisalkun hallinnan eri käyttöratkaisuja ja suosituksia sekä löytää niistä parhaat, jotka sopivat projektitoimisto theFIRMAN kehittämiseen ja auttavat projektisalkkujen käyttöönotossa. TheFIRMA on Turun ammattikorkeakoulussa toimiva opiskelijavetoinen projektitoimisto.

Projektisalkun hallinnan käyttöratkaisuja lähdettiin tutkimaan monen jo tehdyn tutkimuksen, standardien ja oppaiden pohjalta. Tuloksena selvisi, että projektisalkun hallinnan avulla theFIRMA pystyy jakamaan tehtäviään tehokkaammin vapauttaen työaikaan tärkeimpiin päätöksiin. Projektisalkkujen tuominen osaksi projektitoimistoa kasvattaa myös theFIRMAN tarjoamia oppimismahdollisuuksia.

Työtä voisi jatkaa laatimalla suunnitelma projektisalkun hallinnan käyttöönotolle projektitoimistossa ja toteuttamalla sen seuraten vaikutuksia projektien toteutumiseen, työn tehokkuuteen, työtehtävien tasapainoon ja dokumentoinnin kehittämiseen. Samalla voisi tutkia, miten projektisalkkujen käyttöönotto kasvattaa opiskelijoiden projektitaitoja.

Asiasanat:

projektisalkun hallinta, projektisalkku, strategia, projektitoimisto

Bachelor's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Information and Communications Technologies

2024 | 33

Markus Viljanen

Planning portfolio management for project office

Project portfolio management means doing the right projects at the right time. These projects are grouped into portfolios based on project content and objectives. There is no one right way to implement portfolio management. It is tailored to the organization using recommendations and best practices.

The aim of the thesis was to investigate and analyze different solutions and recommendations for project portfolio management and to find the best ones that are suitable for the development of the FIRMA project office and help in the implementation of project portfolios. The FIRMA is a student-driven project office operating at Turku University of Applied Sciences.

Many existing studies, standards and guides were used as a starting point to investigate solutions for using project portfolio management. As a result, the FIRMA is able to allocate tasks more efficiently, freeing up time for the most important decisions. Bringing project portfolios into the project office also increases the learning opportunities offered by the FIRMA.

This work could be continued by drawing up a plan for the introduction of project portfolio management in the project office and implementing it by monitoring the impact on project implementation, work efficiency, workload balance and documentation development. At the same time, the introduction of project portfolios could be examined to see how it enhances students' project skills.

Keywords:

portfolio management, portfolio, strategy, project office

Sisältö

1 Johdanto	6
2 Projektisalkun hallinta	8
2.1 Projektisalkun määrittely	8
2.2 Projektisalkun hallintaprosessi	9
2.3 Projektisalkun menestystekijät	11
2.3.1 Strateginen linja	11
2.3.2 Projektisalkun projektien valinta	13
2.3.3 Riskienhallinta	14
2.3.4 Data	15
2.3.5 Sidosryhmät	16
3 theFIRMA	19
3.1 Organisaatiomalli	19
3.2 Projektiprosessi	20
4 Projektisalkun hallinta projektitoimiston näkökulmasta	22
4.1 Organisaation edellytykset	22
4.2 Vaikutus projektiprosessiin	24
4.3 Pitkäaikaiset vaikutukset projektitoimistoon	26
4.3.1 Toiminnan skaalautuminen	26
4.3.2 Resurssien hallinta	27
4.3.3 Läpinäkyvyys	28
5 Johtopäätökset	30
Lähteet	31

Kuvat

Kuva 1. Esimerkki projektien, ohjelmien ja salkkujen välisistä suhteista (SFS-ISO 21504:2022).	8
Kuva 2. Projektisalkun hallinnan prosessit (Muokattu lähteestä Mathur, 2006)	11
Kuva 3. theFIRMAN organisaation rakenne	20
Kuva 4. theFIRMAN organisaation rakenne projektisalkkujen päälliköiden kanssa	23

1 Johdanto

Projektisalkun hallinta on keskeinen osa nykyaikaista organisaatiojohtamista, sillä se tarjoaa selkeän lähestymistavan organisaation projektien arviointiin, priorisointiin ja hallintaan. Projektit ovat normaali osa nykyaikaista työelämää ja niillä on suuri vaikutus yritysten toimintaan, kehitykseen sekä kasvuun. Mitä enemmän organisaatiolla on projekteja ilman systemaattista hallinnointia, sitä vaikeammaksi niiden seuraaminen ja valvominen muodostuu.

Projektisalkun hallinnan tarkoitus on tukea liiketoimintaa ja strategisia tavoitteita. Projektit ja ohjelmat edistävät innovaatiota, kilpailukykyä sekä toiminnan kehittämistä. Projektisalkkuja käytetään projektien ja ohjelmien kategorioimiseen tekijöiden, kuten riskien ja vaadittujen resurssien mukaan, jotta organisaatio kykenee toimimaan tehokkaasti sekä kasvamaan markkina-alueellaan.

Opinnäytetyön tavoitteena on kerätä tietoa ja avainkäytäntöjä projektisalkun hallinnasta, tutkia, mitkä niistä soveltuvat parhaiten projektitoimisto theFIRMAN käyttöön ja kehitykseen, sekä suunnitella projektitoimistolle projektisalkun hallintamalli. Sen avulla tavoitellaan kasvua sekä toiminnan laajentamista. Tällä hetkellä projektitoimistossa ei ole minkäänlaista projektisalkkumallia käytössä. Projektitoimistoa tarkastellessa tärkeimmät näkökulmat ovat organisaation koko ja projektisalkun hallinnan soveltuvuus projektitoimiston käyttöön.

Työn tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Miten projektisalkun hallinta voidaan ottaa käyttöön projektitoimistossa?
2. Mitä edellytyksiä ja vaikutuksia projektisalkun hallinnalla on projektitoimistoon?

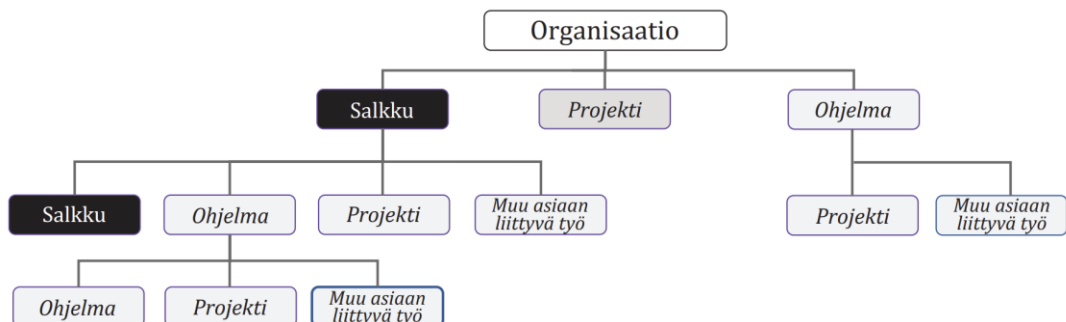
Opinnäytetyössä pohjana käytetään projektisalkun hallinnan tieteellisiä artikkeleita, salkunhallinnan teoriaa ja projektitoimiston omia toimintamalleja. Työssä hyödynnetään myös projektitoimiston työntekijöiltä sekä muilta henkilöiltä haastatteluilla kerättyä tietoa. Näiden tietojen avulla laaditaan kuvaus projektisalkun hallinnan soveltuvuudesta ja muutostarpeista.

Opinnäytetyön alussa projektisalkun hallinta määritellään yleisellä tasolla ja sen oleelliset osa-alueet käydään läpi. Kriittisimpinä asioina käsitellään hallinnan yhteyttä sidosryhmiin ja strategiaan. Tämän jälkeen tarkastellaan projektitoimistoon yleisellä tasolla ja sen organisaatiomalliin sekä projektiprosessiin. Käytännönsäössä tarkastellaan projektitoimistoa projektisalkun hallinnan näkökulmasta. Katselmoidaan, mitä projektisalkun hallinnan käyttöönotto edellyttää ja mitä vaikutuksia sillä on projektitoimiston toimintamalleihin ja prosesseihin. Opinnäytetyön tuloksena saadaan käsitys projektisalkun hallinnan soveltuvuudesta projektitoimiston käyttöön, ohjeita, joiden avulla toimintaa pystytään kehittämään soveltuvammaksi projektisalkkujen avulla sekä kerrotaan toimintatapoja, joilla projektitoimisto voi saada parhaan hyödyn projektisalkun hallinnasta.

2 Projektisalkun hallinta

2.1 Projektisalkun määrittely

Projektisalkku koostuu projekteista, ohjelmista, alasalkuista ja muista salkkuun kuuluvista töistä, jotka muodostavat yhden kokonaisuuden, jolla on tietty strateginen ja operatiivinen päämäärä. Salkunhallinnan avulla kaikki salkuissa olevat komponentit pystytään asettamaan samaan linjaan organisaation tavoitteiden ja strategian kanssa (SFS-ISO 21504:2022). Projektisalkun sisäiset projektit ja ohjelmat eivät ole välttämättä milläänlailla riippuvaisia tai liitännäisiä toistensa kanssa (Kuva 1.). Projektisalkun hallinta on yhden tai useamman salkun keskitettyä hallinnointia, jonka avulla priorisoidaan, hyväksytään ja hallitaan salkkujen sisäisiä projekteja ja ohjelmia, jotta saavutetaan organisaation strategiset tavoitteet. (Mathur, 2006.)



Kuva 1. Esimerkki projektien, ohjelmien ja salkkujen välisistä suhteista (SFS-ISO 21504:2022).

Projektisalkun hallinta on dynaaminen päätöksentekoprosessi, joka auttaa organisaatiota keskittymään sen tarvitsemiin asioihin eikä pelkästään tekemään parhaansa. Salkunhallinta mahdollistaa yhteisymmärryksen hallinnolle, miten parhaiten sijoittaa resursseja toteutettavissa ja strategisesti liiketoimintatavoitteiden kanssa linjassa oleviin projekteihin. Se muodostaa myös foorumin ja menettelytavan, joiden avulla johto ja ylempi hallinto toimivat yhdessä kohti optimaalisia investointeja. (Miller, 2002)

Siinä missä projektinhallinta keskittyy projektien tekemiseen oikein ja ohjelmanhallinta projektien tekemiseen yhdessä, salkunhallinta keskittyy oikeiden projektien tekemiseen. Valitut projektit ovat projektin- ja ohjelmanhallinnan tehtävä, jotka aloittavat sekä suorittavat projektit loppuun asti. Salkunhallinnalla seurataan, valvotaan ja analysoidaan projekteja. (Oltmann, 2008)

2.2 Projektisalkun hallintaprosessi

Projektisalkun hallinnan käyttöönotossa kaikki alkaa organisaation tilanteen, olemassa olevien projektien ja resurssien tunnistamisesta. On tärkeä saada ymmärrys organisaation perusasioista ennen kuin tuodaan uusia toimintaa muokkaavia käytäntöjä sekä prosesseja. (Martinsuo, 2024)

Projektisalkun muodostaminen ei ole nopea prosessi. Salkkua muodostaessa on otettava huomioon sekä projektit että ihmiset mahdollistaakseen organisaation innovaation uudistumisen ja päätöksentekovalmiuden. Projektisalkun suunnittelu- ja kohdistusprosessi sisältää mitä salkussa hallinnoidaan, mihin kategorioihin komponentit jaetaan ja miten komponentit arvioidaan sekä valitaan ennen salkkuun lisäämistä. Tämä vaihe projektisalkun hallinnassa on aktiivisimmillaan, kun organisaation strategiaan tehdään muutoksia ja asettaan uusia budjetteja. (Martinsuo, 2024; Mathur, 2006)

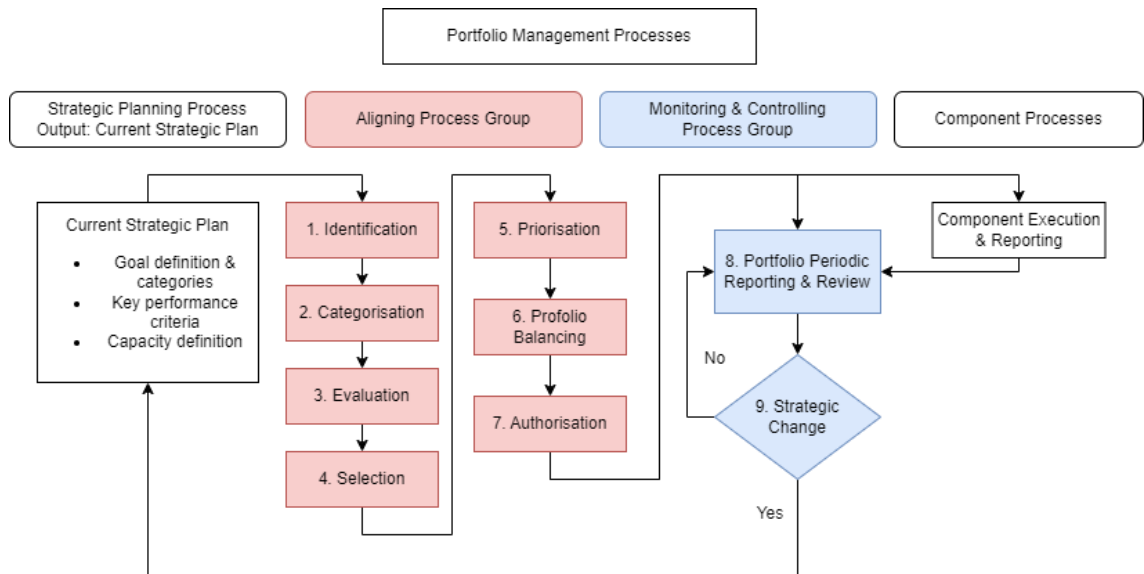
Ensimmäisenä organisaation on koottava kaikki tieto aktiivisista ja uusista komponenteista, joita tullaan hallinnoimaan projektisalkuilla (Kuva 2.). Seuraavaksi komponentit jaotellaan eri kategorioihin, jotta myöhemmissä vaiheissa voidaan käyttää yhteisiä kriteereitä ja suodattimia. Yhden kategorian komponentteihin voidaan käyttää samaa arviointitapaa huolimatta, mistäpäin organisaatiota komponentit ovat peräisin. Jokainen kategoria itsessään noudattaa organisaation strategisia tavoitteita. Kun kaikki komponentit on jaoteltu, ne on käytävä yksitellen tarkasti läpi organisaation arviointikriteerien sekä menetelmien avulla, jotta organisaatio pystyy arvioimaan, mitkä komponenteista ovat kannattavimpia kasvun ja kehityksen näkökulmasta.

Arviointikriteerit sekä menetelmät ovat kullekin organisaatiolle yksilöllisiä. (Martinsuo, 2024) Komponentteja valittaessa on otettava huomioon organisaation resurssien määrä. Komponenttien arviointi ja resurssien määrä rajaavat, kuinka monta komponenttia organisaatio pystyy lopulta hyväksymään. Tämä prosessi antaa listan projektisalkkujen komponenteista, jotka tuovat parhaat tulokset organisaatiolle. Seuraavaksi komponentit asetetaan erikseen järjestykseen strategian tai rahoituksen, investointiajan, riskien sekä tuottojen ja organisaation suunnan mukaan, mikä auttaa projektisalkkujen tasapainottamisessa. Tasapainottaminen tukee projektisalkun hallinnan kykyä suunnitella sekä jakaa resursseja. Viimeisenä organisaatio ilmoittaa komponenttien valinnat ja asettaa virallisesti tarvittavat resurssit komponenttien toteuttamiseksi tai liiketoiminnan kehittämiseksi. (Mathur, 2006)

Projektisalkkujen muodostamisen aikana on myös tärkeää ottaa huomioon muutkin organisaation toimijat ja kannustaa heitä mukaan vaikuttamaan lopullisiin päätöksiin. Tämä kasvattaa organisaation valmiutta toteuttaa äkillisiä muutoksia tilanteen niin vaatiessa. Kun toimijoilla on harkintavaltaa laajemmalla organisaatiossa salkkujen muodostamisen aikana, heillä on valtuudet toimia tilanne kohtaisesti. Antamalla valtuuksia useille toimijoille organisaatio pystyy toimimaan ennakoivasti ja muuttamaan strategiaan sekä toimintamalliaan lyhyessä ajassa, mikä soveltuu kaiken kokoisille organisaatioille, joilla on hyvin lyhyt historia projektisalkun hallinnan kanssa. (Martinsuo, 2024)

Projektisalkkujen seuranta ja arviointi on jatkuva toimenpide huolimatta siitä, missä vaiheessa salkkujen sisäiset komponentit ovat. Seurannan tarkoituksena on arvioida salkkujen suorituskykyä eri mittareiden avulla, jotka vertaavat salkkujen suuntaan organisaation strategisten tavoitteiden kanssa. Projektisalkkujen seuranta on erittäin tärkeää, koska ne muodostavat ison osan organisaation sijoittaman pääoman kokonaistuotosta. Hyviä keinoja projektisalkun seurantaan ovat suorituskyvyn indikaattorien kerääminen sekä niiden ajoittainen raportointi ja salkun säännöllinen tarkastelu ennalta määritellyin väliajoin. Näiden avulla organisaatio kykenee tarkastelemaan kaikkia salkun osalualueita itselleen parhaiten sopivalla aikavälillä, mikä pitää huolen, että salkuissa

on vain komponentteja, jotka edistävät niiden kehitystä ja suorituskykyä. Kun organisaatio tekee muutoksia strategiaansa, saattaa se vaikuttaa salkkuihin. Pienet muutokset harvemmin edellyttävät muutoksia myös salkkuihin, mutta isot strategiset suunnan muutokset vaikuttavat salkkujen komponenttien kategorisointiin, mikä edellyttää salkkujen uudelleen tasapainottamista. (Mathur, 2006)



Kuva 2. Projektisalkun hallinnan prosessit (Muokattu lähteestä Mathur, 2006)

2.3 Projektisalkun menestystekijät

2.3.1 Strateginen linja

Strategia on oleellinen osa jokaista organisaatiota sen kasvun ja kilpailukyvyn ylläpitämiseksi jatkuvasti kehittyvässä yhteiskunnassa. Strategian avulla organisaatio pystyy kohdistamaan tavoitteitaan itselleen sopivimmalla tavalla sekä aikataululla. Kun strategia otetaan ensimmäisen kerran käyttöön tai sitä uudistetaan, on sillä suuri vaikutus organisaation toimintaan jokaisella tasolla. Yhtälailta organisaation rakenteen tai toimintatapojen muuttuessa, on tärkeää päivittää strategia ajantasaiseksi, jotta organisaatio hyötyy siitä mahdollisimman paljon. (Kopmann, 2017)

Projektisalkun hallinta on strateginen johtamismuoto. Se muodostaa yhteyden strategian muodostamisen ja käyttöönoton välillä, mikä näkyy organisaation projektien investoinneissa, jotka lopulta määrittävät organisaation tulevaisuuden rakenteen sekä toimintamallit. Tätä myötä projektisalkut vastaavat suoraan organisaation toteuttamaan strategiaa. Tämän takia on organisaation omien etujen ja tavoitteiden saavuttamiseksi tärkeää rakentaa projektisalkut linjassa strategian kanssa, seurata strategian toteutumista ja pitää organisaation strategia ajantasalla, jotta kilpailukyky säilyy. (Kopmann, 2017)

Ennen kuin projektisalkkuja voidaan alkaa suunnittelemaan ja muodostamaan, tulee organisaation strategisten tavoitteiden olla selvillä. Jos näitä tavoitteita ei ole määritelty tai ne eivät ole ajantasalla, projektisalkkua ei kannata ryhtyä suunnittelemaan. Mikäli organisaatio yrittää rakentaa projektisalkkua vanhan strategian tai sen vanhojen tavoitteiden perusteella, tulee kyseinen projektisalkku aiheuttamaan organisaatiolle enemmän haittaa kuin hyötyä. Pahimmillaan vanhojen tavoitteiden perusteella rakennettu projektisalkku vaikuttaa negatiivisesti useaan organisaation osastoon, kun projektisalkkuun on kerätty projekteja eri puolilta organisaatiota ohjaten toimintaa entistä laajemmin väärään suuntaan. (Oltmann, 2008)

Strategian sisällön sekä sen tavoitteiden ja taustaoletusten seuraaminen edistävät organisaation strategian ymmärtämistä. Strategian selkeys sekä sen ymmärtäminen edistävät huomattavasti projektisalkkujen sisäistä päätöksentekoa. Projektien toteutumisen valvominen kulkee käsikädessä strategian seuraamisen kanssa tarkastaen kannattaako projekteja jatkaa vai lopetetaanko ne kokonaan. Tällainen jatkuva päätöksenteko projektien jatkumisesta pitää projektit samassa linjassa organisaation strategian ja tavoitteiden kanssa. Samalla lopetetut projektit vapauttavat resursseja paremmin linjassa olevien projektien käyttöön. (Kopmann, 2017)

2.3.2 Projektisalkun projektien valinta

Toimiakseen mahdollisimman tehokkaasti ja kestävästi organisaation on valittava parhaat projektit, joihin sen rajalliset resurssit riittävät. On oleellista osata sanoa ei projekteille, jotka päältäpäin voivat näyttää sopivalta organisaatiolle, mutta eivät kuitenkaan tue organisaation kehitystä ja kasvua yhtä hyvin kuin parhaiksi arvioidut projektit. Projektisalkun hallinta tukee ohjelmien ja projektien hallintaa ohjaamalla organisaatiota oikeaan suuntaan tekemällä parhaita mahdollisia päätöksiä uusien projekteja valitessa. (Oltmann, 2008)

Projektien valinnasta päättää yleensä salkkujen päälliköt ja organisaation osastojen johto. Organisaatio voi myös osallistuttaa projektitasolla työskenteleviä henkilöitä valintaprosessissa. Tämä edistää ideointia ja tuo esille uusia näkökulmia, jotka voivat auttaa organisaatiota muodostamaan entistä paremmat projektisalkut. Samalla organisaatio kasvattaa valmiuttaan muuttaa toimintatapojaan lyhyelläkin varoitusajalla, koska projektitasollakin työskentelevät henkilöt tietävät miten projektisalkut muodostetaan ja miten projektit valitaan. (Martinsuo, 2024)

Organisaatioiden ylemmän johdon osallistumisella on tutkitusti positiivinen vaikutus projektien onnistumiseen. Tästä huolimatta heidän toiminnallaan ei ole vaikutusta projektisalkkujen tärkeimpään vaiheeseen, jossa ne muodostetaan. Etenkin projektien strateginen yhteensopivuus on merkittävä tekijä projekteja valittaessa salkkuihin. Ylemmällä johdolla on tyypillisesti tapana ohjata projekteja, joilla on henkilökohtaisesti tärkeä asema. Tämä saattaa johtaa ylimääräisten resurssien ohjaamiseen projekteihin, joissa niitä ei välttämättä tarvita. Pahimmassa tapauksessa resursseja siirretään jatkettuihin projekteihin, jotka ovat kaikesta huolimatta epäonnistuneet. Projektisalkkujen hallinta vaatii myös organisaation osaston johdolta aktiivista osallistumista. Jos osaston johto ei tiedä mitkä vastuut heille kuuluvat, saattaa ylempi johto tehdä omia päätöksiään nostamalla esille heille tärkeitä projekteja ja oikeittamalla niihin enemmän organisaation henkilöresursseja. (Beringer, 2013)

2.3.3 Riskienhallinta

Riskienhallinnan päätehtävä on ennaltaehkäistä tunnistettuja riskejä ja uhkia sekä pienentää niiden negatiivisia vaikutuksia. Uhkia tunnistamalla vältetään taloudellisilta tappioilta ja parannetaan organisaation valmiutta vaikuttaa seuraaviin riskeihin. Riskienhallinta on erittäin tärkeä osa projektisalkun hallintaa. Projektisalkun hallinnassa ei riitä, että pelkästään projektitason riskejä seurataan. Salkun on otettava huomioon myös omat riskinsä, sillä uusia riskejä ilmenee, kun salkun sisällä olevat projektit ovat toisistaan riippuvaisia. (Teller, 2013)

Projektisalkun riskienhallinta tukee salkun sisäisten projektien välillä tehtävää resurssien siirtelyä. Tämä lisää projektisalkun läpinäkyvyyttä ja projektien kapasiteettia sietää riskejä. Kun kaikista salkun sisäisistä projekteista kerätään riskit yhteen, pystytään löytämään toistuvia riskejä, jotka projektit saattavat kohdata usein. Kiinnittämällä huomiota näihin toistuviin riskeihin, organisaatio pystyy vähentämään ja ennaltaehkäisemään riskien toteutumisen todennäköisyyttä. Projekteihin ehditään puuttumaan ajoissa ennen kuin riskit ehtivät tapahtumaan. Riskienhallinta läpinäkyvyys auttaa johtajia huomaamaan ongelmakohtia, ymmärtämään niiden vaikutus organisaation liiketoimintaan, ja tekemään oikeita arvioita, joiden perusteella toimitaan riskien välttämiseksi. (Teller, 2013)

Projektisalkun hallinnasta vastaavien henkilöiden on tärkeä sisäistää riskienhallinnan prosessi sekä seurata sen tehokkuutta ja vaikutusta eri riskienhallinnan vaiheissa. Projektisalkun riskienhallinnan voi jakaa kuuteen osaan (Teller, 2013):

- Projektisalkun riskien tunnistaminen
- Riskien ennaltaehkäisy
- Riskien seuranta
- Riskienhallinnan sisällyttäminen projektisalkun hallintaan
- Riskienhallinta käytäntöjen muodollistaminen
- Riskienhallintakulttuuri

Projektisalkun riskien tunnistaminen on kriittisin vaihe riskienhallinnassa. Riskejä ei tunnisteta pelkästään projektitasolla vaan useammalla tasolla samanaikaisesti. Kun riskejä tarkastellaan samanaikaisesti usealta tasolta, löydetään mahdollisia vastakkain asetettuja tavoitteita, jotka voivat aiheuttaa ongelmia useassa projektissa samanaikaisesti. Riskien ennaltaehkäisyllä voidaan välttää mahdolliset ongelmat sekä varautua uusiin ja toistuviin riskeihin. Riskien seuranta edesauttaa organisaatiota huomaamaan ongelmakohtia ja auttaa projektisalkun päällikköä siirtämään resursseja sinne, missä niitä eniten tarvitaan. Riskienhallinnan sisällyttäminen projektisalkun hallintaan auttaa salkun päällikköä saamaan kattavamman kuvan salkun tilanteesta sekä tekemään parempia päätöksiä, kun muutoksi tarvitsee tehdä. Riskienhallinnan muodollistaminen luo kaikille projekteille samat ja selkeät säännöt, joiden mukaan toimitaan. Tämä parantaa laatua ja nopeutta, jolla päälliköt pystyvät reagoimaan riskeihin. Riskienhallinnan kulttuuri luo avoimuutta ilmoittaa heti, kun riskit saattavat toteutua. Samalla kommunikaatio riskienhallinnasta kasvaa ja riskienhallinta tunnistetaan entistä paremmin osana organisaation rutiinia. (Teller, 2013)

2.3.4 Data

Projektisalkun hallinta luo organisaation johdolle ja ylemmille esimiehille tavan ja tyylin tehdä yhteistyötä, toteuttaa päätöksiä ja suunnitella parhaat strategian tavoitteiden mukaiset investoinnit niillä resursseilla, joita heillä on käytettävissään. Tähän päätöksentekoon tarvitaan kuitenkin konkreettista tietoa organisaation toiminnasta, mitkä asiat toimivat ja mitä asioita pitää kehittää. Tätä varten on erittäin tärkeää, että projektisalkuista kerätään jatkuvasti dataa ja niiden dokumentointi on aktiivista ja jatkuvaa. Organisaation johto ja muut päätöksentekijät tarvitsevat luotettavan tietopohjan, jonka päälle he perustavat päätöksensä. Nämä päätökset koskevat usein juuri samoja projektisalkkuja, joista päätöksiä varten kerätty data on saatu. Projektisalkkujen toimintaan ja niiden sisällä oleviin projekteihin vaikuttavat päätökset projektien jatkamisesta ja sen pohjalla olevat perusteet, organisaation prioriteeteista ja rajallisten

resurssien jakamisesta. Data kerääminen, välittäminen ympäri organisaatiota ja hyödyntäminen edistävät seuraavia asioita (Miller, 2002):

- Kaikki avaintiedot projekteista ovat saatavilla kaikille niitä tarvitseville
- Yhteistyö eri osastojen ja projektien välillä pohjautuen yhteisiin ja tuttuihin ohjeisiin
- Päätöksenteko jokaisella tasolla organisaatiota riippumatta keitä päätös koskee
- Valmius toimia nopeasti, kun konflikteja tai resurssien puute ilmenee
- Selkeä yhteinen linja liiketoiminnan strategian, projektien valinnan ja projektien toteutuksen välillä

Projektisalkun hallinnan käyttöönotto vaatii uusia mittareita suorituskyvyn sekä työn tehokkuuden seuraamiseksi ja arvioimiseksi. Näiden mittarien tulee olla yhteydessä projektisalkun tavoitteiden ja strategian kanssa, jotta ne voivat antaa organisaatiolle halutun tiedon projektien ja niiden arvon kehityksestä. Projektisalkuista kerättävää dataa voidaan myös käyttää muualla kuin organisaation sisäisessä päätöksenteossa. Organisaation eri henkilöt voivat hyödyntää dataa tai sen pohjalta luotuja visuaalisointeja neuvotteluissaan muiden organisaatioiden kanssa. Data helpottaa olemassa olevista käytännöistä ja tuloksista kertomisessa. Samalla sitä voidaan käyttää neuvotteluvoimana, kun organisaatiolla on antaa konkreettista tietoa sen hetkisestä toiminnastaan. (Martinsuo, 2013)

2.3.5 Sidosryhmät

Sidosryhmät ovat kriittinen osa projektisalkkujen koko elämänkaarta aina niiden suunnittelusta ja muodostamisesta täysin uudelleen järjestelyyn tai jopa purkamiseen. Sidosryhmät vaikuttavat salkun tavoitteisiin, projektien valintaan, resurssien jakautumiseen ja lopullisten salkkujen toimintaan. Sidosryhmiä on sisäisiä ja ulkoisia. (Martinsuo, 2020)

Sisäisiin sidosryhmiin kuuluu (Beringer, 2013):

- Organisaation ylin johto
- Organisaation eri osastojen johto
- Projektisalkkujen päälliköt
- Projektipäälliköt
- Projektien työntekijät

Ulkoisiin sidosryhmiin kuuluu (Martinsuo, 2020):

- Asiakkaat
- Yhteistyökumppanit
- Kolmannen osapuolen organisaatiot

Organisaation sisällä projektisalkkuihin vaikuttaa moni tekijä samanaikaisesti. Jokaisella organisaation tasolla on omat tavoitteensa ja arvonsa sekä ajatukset kyseisten tavoitteiden saavuttamisesta. Moni näistä organisaation osista haluaa vaikuttaa samoihin projektisalkkun alueisiin yhtä aikaa, joka voi johtaa ongelmatilanteisiin, jos kaikista tavoitteista ei kommunikoida selkeästi. Tästä syystä organisaation on osattava katsoa projektisalkkuja kaikkien sidosryhmien näkökulmasta. Palvellessaan useampaa sidosryhmää samanaikaisesti, projektisalkut eivät voi olla sidottuna vain yhteen strategiaan ja sen tavoitteisiin, sillä se heikentää organisaation tavoitteiden saavuttamista ja projektien toteutumista. Kun projektisalkku seuraa useaa strategiaa, siihen halutaan myös vaikuttaa useasta suunnasta. Tämä voi johtaa ristiriitaiseen päätöksentekoon, jossa sidosryhmät haluavat viedä vain omaa ajatustaan eteenpäin. (Martinsuo, 2020)

Vaikka päätöksenteko projektisalkkuja koskevista asioista tehdään johdon toimesta, vaikutukset koskevat kaikkia sidosryhmiä. Kun projektisalkkuja uudistetaan tai projekteja lopetetaan, resurssit siirretään toisiin projekteihin tai uusia käytäntöjä ja toimintaohjeita tuodaan osaksi työntekoa. Nämä muutokset alkavat johdon uusista tavoitteista ja vaikuttavat aina projektitason työntekijän arkeen. Projektien työntekijöitä voidaan siirtää kriittisimpiin projekteihin tai projekti voidaan lopettaa kokonaan, jolloin projektipäällikkö ja kaikki projektin työntekijät siirretään muihin tehtäviin. (Beringer, 2013)

Projektisalkkuja seurataan jatkuvasti ja muutoksiin on reagoitava nopeasti. Tästä syystä on tärkeää, että organisaatio on määrittänyt ketkä vastaavat projektisalkkujen päätöksenteosta, tiedonhallinnasta ja sen välittämisestä sekä tukevat projekteja niiden toteutuksen aikana. Päätöksistä vastaavat selvittävät konflikteja ja pitävät huolen, että salkun resurssit ovat jaettu tavoitteiden mukaisesti. Tähän tarvitaan auktoriteettia, jotta projektisalkut pysyvät linjassa tavoitteiden ja strategian kanssa. Tämä parantaa resurssienhallinnan laatua sekä edistää sidosryhmien välistä yhteistyötä. Tiedonhallinnasta vastaavat toimivat tärkeänä projektisalkkujen ohjaajina ja tekevät tarvittavia korjausliikkeitä, jotta salkku ei poikkea tavoitteistaan. Projektien tukemisesta vastaavat opettavat ja edistävät organisaation sisäisiä projektiprosesseja kunkin projektin kohdalla, mikä pitää huolen, että kaikki noudattavat samoja ohjeita ja sääntöjä. Tämä kehittää organisaation projektikulttuuria ja jatkuvaa oppimista projektitasolla asti. (Unger, 2012)

Organisaation ulkoiset sidosryhmät vaikuttavat suuresti projektisalkkuihin ja niiden menestykseen. Yksi isoimmista menestykseen vaikuttavista tekijöistä on organisaation ja ulkoisten sidosryhmien suhde. Kun suhde ulkoisten sidosryhmien kanssa on hyvä, organisaation motivaatio toimia sidosryhmien kanssa pysyy korkealla sekä halu jatkaa ja kehittää suhdetta kasvaa. Hyvä suhde mahdollistaa myös suuremman avun ongelmatilanteissa. Ulospäin suuntautuva projektisalkun hallintatyö auttaa huomaamaan eri ulkoisten sidosryhmien käsityksen arvosta organisaation menestyksessä. (Martinsuo, 2020)

3 theFIRMA

Projektitoimisto theFIRMA on projektipohjainen oppimisympäristö, joka toimii Turun ammattikorkeakoulussa. TheFIRMA on opiskelijalähtöinen, mikä tarkoittaa, että opiskelijatoimitusjohtaja hallinnoi kaikkia projektitoimistossa työskenteleviä henkilöitä ja koko toimintaa. Yhtälailla kaikki projektitoimistossa työskentelevät henkilöt ovat opiskelijoita aina projektipäälliköistä markkinointivastaavaan sekä tietokoneiden ja verkkojen ylläpitäjiin. (Määttä, Säisä and Roslöf, 2018) TheFIRMA työllistää vuosittain yli 200 opiskelijaa ja yli 50 samanaikaisesti käynnissä olevassa projektissa. (theFIRMA, 2024)

TheFIRMAN tavoitteena on kouluttaa tulevaisuuden asiantuntijoita tarjoamalla käytännön kokemusta ohjelmistokehityksestä ja projektinhallinnasta yhteistyössä yritysten kanssa. Samalla projektitoimisto pyrkii olemaan luotettava ja vastuullinen kumppani, joka rakentaa laadukkaita ja kestäviä digitaalisia ratkaisuja yhteistyössä yritysten kanssa. (theFIRMA, 2024)

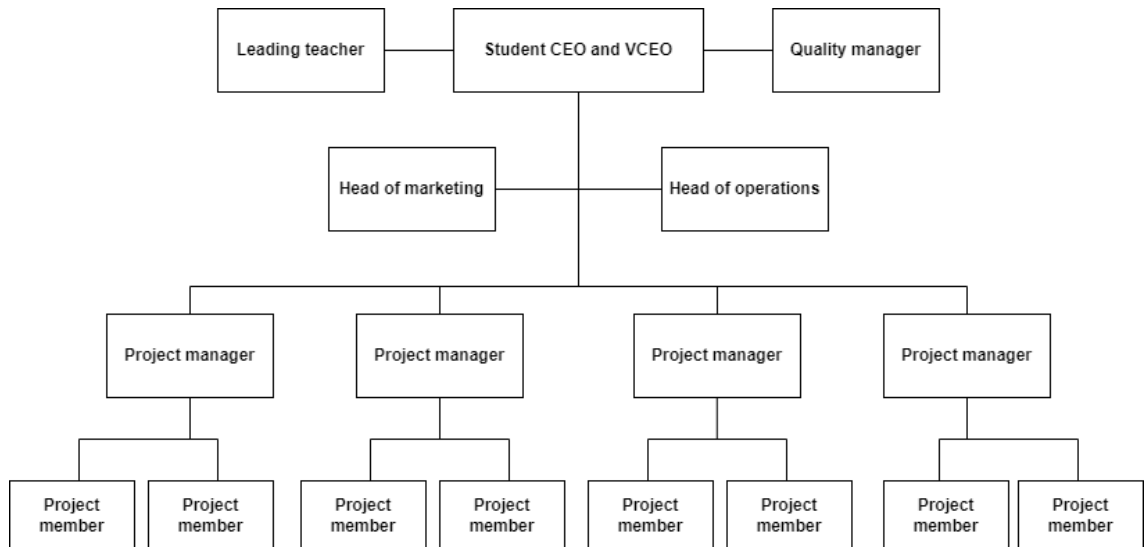
TheFIRMA perustettiin vuonna 2015, kun Turun ammattikorkeakoulun vanhat ICT osaston oppimisympäristöt yhdistyivät. Yhdistämisen tavoitteena oli kasvattaa oppimisympäristön tehokkuutta, kasvattaa toimintaa ja standardoida projektihallintatavat. Ennen oppimisympäristöjä oli neljä (Määttä, Säisä and Roslöf, 2019):

- ICT-portti
- Kansalaisen IT-tuki
- Education Support Centre Finland
- Network Support Centre Finland

3.1 Organisaatiomalli

Kuten muissakin yrityksissä, theFIRMAN opiskelijatoimitusjohtaja johtaa projektitoimistoa ja sen sisällä toimivia opiskelijoita sekä jokainen opiskelijaprojektipäällikkö vastaa omasta projektistaan ja siinä työskentelevistä

muista opiskelijoista. Opiskelijat pääsevät työskentelemään oikeiden asiakkaiden ja asiakasprojektien kanssa. Opettajat ja muu henkilökunta ohjaavat opiskelijoita toiminnassaan. Kuvassa 3. näkyy theFIRMA organisaation rakenne. (Määttä, Säisä and Roslöf, 2019)



Kuva 3. TheFIRMAN organisaation rakenne

Jokainen opiskelija voi keskittyä projekteihin, jotka kiinnostavat ja sopivat heidän osaamiin taitoihin. Projektipäälliköt voivat ilmaista kiinnostuksensa helppoja tai vaikeita ja lyhyt- tai pitkäkestoisia projekteja kohtaan, jolloin he pystyvät keräämään kokemusta juuri heille sopivista projekteista oppien johtamis- ja kommunikaatiotaitoja, joita he haluavat kehittää. Samoin projektien jäsenet voivat kertoa aiemmasta osaamisestaan ohjelmistonkehityksestä, graafisesta suunnittelusta, verkkojen ylläpidosta tai verkkosivujen suunnittelusta, jotta heille voidaan löytää paras mahdollinen projekti, joka tukee heidän kasvuaan oman alansa asiantuntijana. (Määttä, Säisä and Roslöf, 2018)

3.2 Projektiprosessi

TheFIRMAN projektiprosessi tavoittelee useita hyötyjä samanaikaisesti. Asiakasprojektit halutaan toteuttaa mahdollisimman laadukkaasti samalla, kun projekteissa työskentelevät opiskelijat kehittävät tietämystään ja osaamistaan.

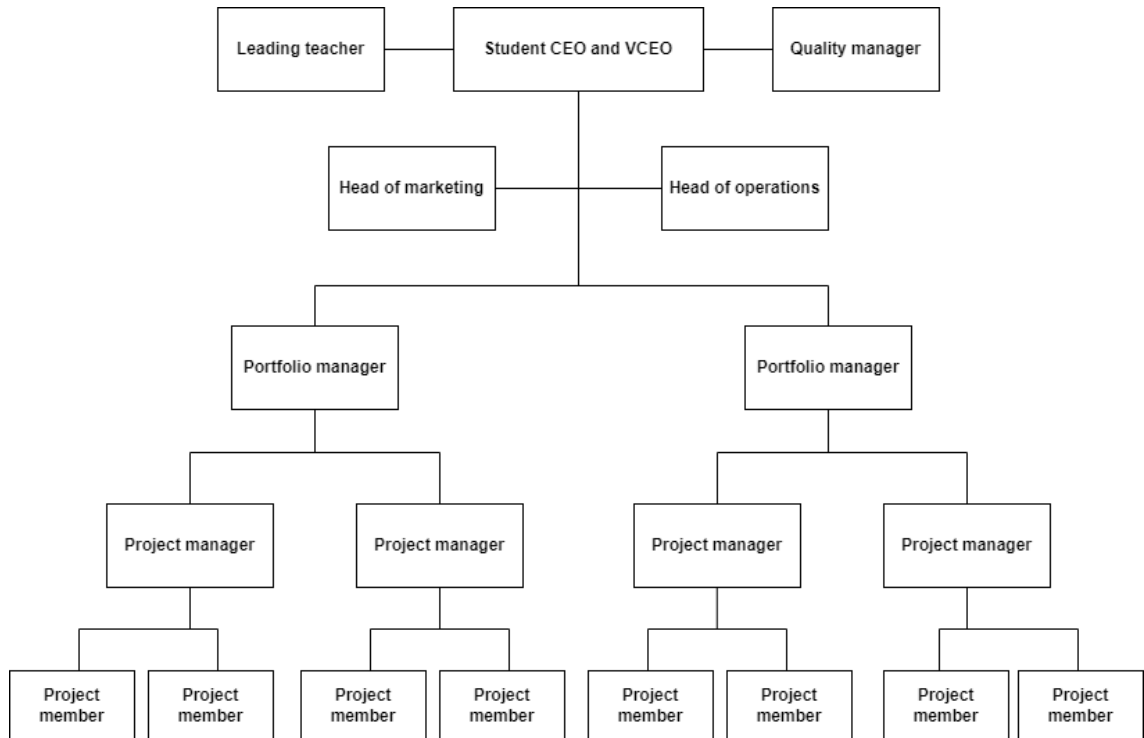
Jokainen projekti räätälöidään asiakkaan tarpeiden mukaan (theFIRMA, 2024). Projektitoimistossa on käytössä projektiprosessit samalla tavoin kuin muissa yrityksissä, mutta theFIRMA on siitä huolimatta oppimisympäristö. Tästä syystä projektitoimistossa on myös käytössä omat oppimisprosessit. Projektit ja niiden laadun prosessit tukevat asiakkaiden projekteja ja oppimisprosesseja käytetään opiskelijoiden arvioitiin tukien heidän kehitystään ja kasvuaan. Jokaisen projektin alussa opiskelijat määrittävät oppimistavoitteensa, joita he tarkastelevat projektin päätyttyä. TheFIRMA toimii ympäri vuoden eikä seuraa lukukausien tai kurssien aikatauluja. Opiskelijat voivat liittyä ja lähteä projekteista silloin, kun heille sopii. Opiskelijat voivat osallistua useampaan projektiin sekä suorittaa enemmän työtunteja saaden enemmän opintopisteitä. (Määttä, Säisä and Roslöf, 2018)

4 Projektisalkun hallinta projektitoimiston näkökulmasta

Projektisalkun hallinnan käyttöönottoaminen ei ole nopea prosessi ja sen myötä theFIRMA joutuu tekemään useita muutoksia. Tästä syystä on tärkeää pitää kaikki, joihin muutokset vaikuttavat, ajantasalla kehityksestä ja toimintatapojen muuttumisesta sekä seurata ja dokumentoida prosessi huolellisesti, jotta ongelmat voidaan ratkaista helpommin ja tärkeimmät opit saadaan kerättyä talteen. On tärkeää toteuttaa jokainen prosessin vaihe huolellisesti, jolloin koko projektitoimisto pääsee hyötymään salkkujen tuomista eduista ilman ylimääräisiä ongelmia.

4.1 Organisaation edellytykset

Projektisalkun hallinta tuo theFIRMAan uusia tehtäviä, jotka vaativat uudet toimijansa. Tämä muuttaa organisaation sisäistä raportointia ja tiedonvälitystä projektitasolta opiskelijatoimitusjohtajille. Opiskelijatoimitusjohtajalla sekä -varatoimitusjohtajalla ei riitä aika hallinnoida ja seurata kaikkia projekteja sekä toimintaa, joita projektitoimisto theFIRMA tekee. Projektitoimistossa toimii myös laadusta ja theFIRMAN käytänteistä vastaava henkilö, mutta hän ei keskity projektien etenemiseen ja sen raportointiin eteenpäin opiskelijatoimitusjohtajille. Opettajat toimivat opiskelijatoimitusjohtajien tukena, mutta he toimivat pääsääntöisesti sopimusten ja asiakkuuksien sopimisen parissa. Näistä syistä on hyvin tärkeää saada projektisalkkujen avulla uusi tehtävä projektitoimistoon. Kuvassa 4. näkyy theFIRMAN uusi organisaatorakenne, kun siihen on liitetty projektisalkkujen päälliköt.



Kuva 4. TheFIRMAN organisaation rakenne projektisalkkujen päälliköiden kanssa

Projektisalkun päällikön tehtävässä toimiva henkilö toimisi suorana linkkinä opiskelijatoimitusjohtajien ja oman projektisalkkunsu projektipäälliköiden välillä. Tämä vähentäisi opiskelijatoimitusjohtajien käyttämää aikaa projektien seuraamisesta, jolloin he pystyvät keskittymään uusiin asiakkuuksiin sekä suurempiin koko toimistoa koskeviin päätöksiin. Iso haaste opiskelijatoimitusjohtajille on jatkuvan seurannan myötä kasaantuvat kysymykset ja pienet tekniset ongelmat, joiden ratkaisuun tarvitaan apua. Nämä asiat vievät huomattavan määrän aikaa, kun niitä kertyy yksi toisensa jälkeen, ja ne eivät ole tehtäviä, joihin opiskelijatoimitusjohtajien olisi järkevää kuluttaa isoa osaa ajastaan. Projektisalkkujen päälliköt pystyisivät ottamaan nämä tehtävät itselleen, koska he vastaavat salkussa olevista projekteista. Jos he kohtaavat suuremman tai toistuvan ongelman, he pystyvät viemään asian tarvittaessa eteenpäin, mikäli he eivät itse pysty tilannetta ratkaisemaan. Kun opiskelijatoimitusjohtajilla vapautuu aikaa omiin tehtävien suorittamiseen, he

pystyvät keskittymään isompiin sopimukseen ja päätöksiin, jotka vaikuttavat koko projektitoimistoon.

4.2 Vaikutus projektiprosessiin

Projektisalkkun hallinnassa salkun projektien toteutumista seuraa projektisalkun päällikkö. Projektisalkun päällikön tulee olla tietoinen kaikista salkun sisällä olevista projekteista, koska hän on vastuussa salkkunsu toiminnan raportoinnista ja tiedonvälityksestä. Hän vastaa lisäksi ensisijaisesti suurempii teknisiin ja muuhun toimintaan liittyviin kysymyksiin, joita projektiryhmillä saattaa olla. Tämän takia on erittäin tärkeää, että salkusta vastaava henkilö tuntee miten kyseisen salkun projektit toimivat ja mitä haasteita ne saattavat kohdata, mikä vähentää ylimääräisiä selvityksiä salkun ulkopuolisilta henkilöiltä. Projektisalkkujen päälliköt vastaavat useasta projektista samanaikaisesti, jolloin näiden projektien raportit ja kehityksen seuranta kulkevat salkun päällikön kautta eteenpäin. Sama pätee myös tiedon kulkiessa opiskelijatoimitusjohtajilta projektien jäsenille. Kerätäkseen tiedot projektien kehityksestä, hänen tulisi järjestää tapaamisia projektipäälliköiden kanssa, joiden aikana hän saa kattavan tilanne kuvan kehityksestä ja haasteista. Kun salkun päällikkö kerää tiedot ja datan projekteista, hän pystyy tiivistämään ne ja löytämään niistä toistuvia asioita, jotka hän toisi esille kertoessaan kehityksestä opiskelijatoimitusjohtajille. Kun jokaisen salkun päällikkö on kerännyt tiedot valmiiksi itselleen kirjatun ylös kaikki tärkeimmät huomiot, he voivat yhdessä opiskelijatoimitusjohtajien kanssa sopia tapaamisia, joissa käsiteltäisiin projektien kehitystä, muutoksia ja esille nousseita huomioita toistuvista ongelmista tai useasti esiintyvistä riskeistä. Tämän avulla opiskelijatoimitusjohtajat saavat tiiviin ja selkeän kuvan kaikista projekteista eikä heidän tarvitsisi itse lähteä selvittämään yksittäisten projektien sisällä piileviä haasteita.

Projektisalkkujen kootessa yhteen useita projekteja, kokooa se myös yhteen kaikki projekteihin liittyvät dokumentit. Projektisalkun päällikön tulisi pitää huoli, että kaikki projektiryhmät ovat tehneet ja täyttäneet määrätyt dokumentit, joita theFIRMA edellyttää tehtävän kunkin projektin aikana. Näiden dokumenttien

lisäksi salkun päällikkö vastaisi kaikkien salkun projektien kehityksen raportoinnista ja seurannasta. Hän pitäisi kirjata riskeistä, kehityksestä ja ongelmista, joita projektit kohtaavat, jotta riskejä ja ongelmia voidaan ennaltaehkäistä, projektien kehitys olisi helposti ja nopeasti saatavilla sekä projektitoimiston prosesseja ja käytäntöjä voidaan päivittää parantaakseen tehtävien selkeyttä ja arvoa, jonka ne tuovat projektitoimiston kehitykselle ja toiminnalle. Nämä tiedot tulisi arkistoida kaikille toiminnasta vastaavien saataville, jotta salkkujen tietoja esille nousseita huomioita voidaan verrata keskenään ja niihin voitaisiin tarvittaessa puuttua ripeästi.

Projektisalkkuihin on tärkeä valita projekteja, joilla on samankaltaiset tavoitteet ja, jotka tarvitsevat samoja resursseja. Tällöin niiden seuraaminen on helpompaa ja resursseja voidaan tarvittaessa siirtää helposti projektista toiseen. TheFIRMA tarjoaa asiakkailleen pääasiassa IT-palveluita, joiden ohella he tarjoavat myös markkinointi- ja tukipalveluita. Suositellut projektisalkut theFIRMALLE ovat seuraavat:

- Salkku 1: Verkkosivut, verkkokaupat ja tietokannat
- Salkku 2: Sovellukset ja muut aplikaatiot
- Salkku 3: Markkinointimateriaalit, tapahtumat ja muu sosiaalinen media
- Salkku 4: Testaukset, koulutukset, konsultointi ja laadunvalvonta

Kun projektit on jaettu salkkuihin, niiden seuraaminen ja edistyksen arvioiminen on huomattavasti helpompaa. Jos jonkin salkun projekteja on huomattavasti enemmän kuin toisen, voidaan tällaisia salkkuja koota useampi, jotta projektit saadaan jaettua tasaisemmin. Jokaiselle projektisalkulle tulisi asettaa omat mittarinsa, joilla seurataan projektien kehitystä, mikä mahdollistaa projektien välisen kehitysvertailun, edistää riskien ennakoimista, pitää projektit paremmin linjassa strategian tavoitteiden kanssa ja auttaa tarvittaessa resurssien uudelleen sijoittamisessa. Projektisalkkujen päälliköiden tulisi jatkuvasti seurata mittareiden avulla, kuinka hyvin projektit edistyvät ja tarvitseeko niihin puuttua. Tällaisia mittareita voidaan valita projektisalkun projektien perusteella tarkkailemaan juuri kyseisen salkun kehitystä tai laajemmin sopivia tarkkailemaan projektien tasapainoa ja niiden projektitoimistolle tuomaa arvoa.

4.3 Pitkäaikaiset vaikutukset projektitoimistoon

Projektisalkun hallinta toisi monia uusia näkökulmia ja toimintatapoja theFIRMAalle, joilla on vaikutuksia vielä pitkään käyttöönoton jälkeen. Nämä kehittävät projektitoimistoa niin opetuksessa antaen opiskelijoille useita oppimismahdollisuuksia kuin kasvussa tehden projektitoimistosta entistä kykenevämmän digitaalisten ratkaisujen rakentajan.

4.3.1 Toiminnan skaalautuminen

Projektisalkun hallinta toisi uusia tehtäviä ja prosesseja theFIRMAan, jotka mahdollistavat projektitoimiston kasvun ja entistä suuremman tarjonnan oppimismahdollisuuksia. Jokainen projektisalkku tarvitsee oman päällikönsä, joka vastaa kyseisen salkun toiminnasta. Tämä tehtävä ei sovellu aloittelevalle projektityöskentelijälle, sillä tehtävässä toimiva henkilö vastaa samanaikaisesti usean projektin valvomisesta, salkun resurssien tasapainottamisesta, raportoinnista ja dokumentoinnista sekä tiedon välityksestä salkun projektiryhmille ja salkun ulkopuolelle. Tehtävä soveltuu parhaiten henkilölle, joka on näyttänyt selkeää osaamista projektien johtamisessa, on kiinnostunut jatkamaan samankaltaisessa tehtävässä, valmis ottamaan lisää vastuuta ja kiinnostunut oppimaan uusia asioita projektien hallinnasta. Kokenut projektijohtaja tietää projektitoimiston toimintaperiaatteet ja tuntee, miten tiedonvälitys opiskelijatoimistusjohtajien ja projektiryhmien kanssa kuuluu toteuttaa. Tämä sulavoittaa toimintaa ja tekee muiden osapuolien työskentelystä helpompaa muuttuvassa ympäristössä, kun projektisalkut otetaan käyttöön ensimmäistä kertaa.

Projektisalkut toisivat theFIRMAan uudenlaisen rakenteen, joka muuttaa toimintaa useasta näkökulmasta. Muutoksiin sopeutuminen vie aikaa etenkin, kun kyseessä on toimintamalli, joka vaikuttaa jokaiseen projektitoimistossa työskentelevään henkilöön. Kun uuteen rakenteeseen ja toimintatapoihin olisi totuttu, pystyy projektitoimiston johto suunnittelemaan, miten projektitoimistoa voisi kehittää eteenpäin ja mitä uusia toimintatapoja tai -malleja he haluavat tuoda

osaksi projektitoimistoa tulevaisuudessa. Uusia projektisalkkuja on helppo luoda, kun sellaisia on ollut organisaatiolla käytössä jo ennestään. Tämä kuitenkin tarkoittaa salkun hallinnan prosessien läpikäymistä ja mahdollisesti olemassa olevien projektisalkkujen muuttamista ja resurssien tasapainottamista uusien ja vanhojen salkkujen välillä. Projektitoimiston on tärkeä seurata samalla aktiivisesti onko jokin projektisalkku tai projekti ohjautunut liikaa väärään suuntaan tai enää toteutuskelpoinen ja päättää lopettaa projektisalkku tai projekti samantien.

Projektisalkun hallinnan avulla theFIRMA voi tarjota opiskelijoille mahdollisuuden päästä työskentelmään uudenaikaisessa johtoasemassa, jota projektitoimistolla ei ole vielä ollut. Projektisalkun päällikkö pääsee johtamaan montaa projektiryhmää ja keskustelemaan kehitysideoista opiskelijatoimistusjohtajien kanssa. Hänellä on suuri vastuu tarkkaillaan salkkunsakin projekteja, koska hän seuraa niiden toteutumista ja aikataulussa pysymistä sekä samalla etsii toistuvia piirteitä eri projekteista, jotka ovat voineet jäädä huomaamatta yksittäisen projektin tasolla, joiden avulla projektitoimiston johto pystyy muuttamaan toimintatapoja edistääkseen projektien onnistumista tai tiedon jakamista uusille projektityöskentelijöille.

4.3.2 Resurssien hallinta

Projektisalkun hallinta edellyttää aktiivista resurssien tasapainon seuranta ja oikein toteutettuna mahdollistaa nopean ja tarkan resurssien siirtämisen projektista toiseen. Projektisalkkuilla theFIRMA pystyisi asettamaan samankaltaiset projektit samaan salkkuun, jolloin salkku keskittyy vain niihin resursseihin, joita sen sisällä olevat projektit tarvitsevat. Tämä mahdollistaa tarkemman resurssien valitsemisen nopeammin, sillä tarvittavat resurssit löytyvät samasta salkusta eikä niitä tarvitse etsiä monen erilaisen projektin seasta yksitellen tutkien, mikä projekti sisältää juuri oikeat resurssit ja pärjääkö kyseinen projekti vähemmällä määrällä resursseja. Kun projektitoimisto saa lisää resursseja, on ne helpompi jakaa oikeisiin projekteihin, koska projektisalkkuilla on pääasissa käytössään vain niitä resursseja, joita sen projektit tarvitsevat ja salkut

ovat harvoin samanlaisia. Tämä rajaa pois välittömästi ne projektit, joihin uusi osaaminen ei välttämättä sovellu.

Projektisalkut pystyvät keskittämään samanlaista osaamista ja mielenkiintoa projektityössä samaan salkkuun. Kun projektisalkkuun on kerätty oikeat projektit, niiden resurssit sekä projektityöskentelijöiden taidot ja mielenkiinnon kohteet projektityössä ovat usein samat. Tämä voisi ruokkia projektityöskentelijöitä tekemään enemmän töitä yhdessä, koska he jakavat samankaltaiset tehtävät sekä he pystyvät jakamaan ajatuksia ja kehitysideoita keskenään edistään jokaisen työskentelyä. Kun mielenkiinto omaa tehtävää kohtaan on korkea, kannustaa yhdessä työskentely ja ajatusten jakaminen myös itsenäiseen oppimiseen ja työskentelyyn projektitoimiston ulkopuolella kasvattaen taitoja entisestään. Projektisalkut helpottavat myös johtoa löytämään korkeatasoista osaamista jokaisesta eri tehtävistä, koska keskenään samanlainen osaaminen on keskitetty yleensä yhteen salkkuun sen projektien edellyttäessä useimmiten samalaisia taitoja.

4.3.3 Läpinäkyvyys

Jotta projektisalkun hallinta voi toimia parhaimmalla mahdollisella tasolla, on tärkeää, että toiminta on läpinäkyvää ja kaikki osapuolet pidetään ajatasalla projektien toteutumisesta. Aktiivinen kommunikointi ja raportointi kaikkien osapuolien välillä varmistaa, että jokaisella on selkeä kuva projektisalkkujen tilanteesta eikä mitään tietoa oleellisia tietoja jää puuttumaan, jotka saattaisivat heikentää projektien onnistumista. Tämän avulla salkkujen päälliköt pystyvät tarkasti seuraamaan projektien etenemistä sekä ennakoimaan riskejä ja ongelmia, joita projektit saattavat kohdata. Samalla projektitoimiston johdolla on selkeä kuva salkkujen tilanteesta eikä heidän tarvitse jatkuvasti kysyä salkkujen päälliköiltä projektien edistyksistä tai ilmenneistä puutteista ja ongelmista.

Toiminnan kehittymiselle on tärkeää, että aiemmasta tehdystä työstä on olemassa tietoa, joiden pohjalta projektitoimisto pystyy tekemään päätöksiä. Tästä syystä on oleellista, että projektisalkkujen toiminta, riskit, kehitysideat,

aikataulun toteutuminen ja salkun tasapaino dokumentoidaan huolellisesti. Näitä tietoja voidaan käyttää välittömästi ehkäisemään riskejä ja ratkaisemaan ristiriitoja tai säilyttää seuratakseen projektien onnistumista ja aikataulujen toteutumista usean kuukauden tai vuoden aikana. Dokumentointi jokaisella projektitoimiston tasolla yksittäisistä projekteista johdon tekemiin päätöksiin salkkujen muodostamisesta luovat läpinäkyvyyttä ja luotettavuutta. Projektisalkkujen dokumentaatio ja niistä kerätty data ovat tärkeä osa salkkujen seurantaan sekä niiden avulla projektitoimiston johto yhdessä salkkujen päälliköiden kanssa pystyy tekemään päätöksiä salkkujen muuttamisesta ja resurssien uudelleen sijoittamisesta ilman ylimääräisiä selvityksiä, jotka kuluttavat turhaan työaikaa, joka voitaisiin käyttää tärkeämpiin päätöksiin. Näiden toimien avulla projektitoimisto pystyy tarkastelemaan jokaista osa-alueitaan ja löytämään kehityskohteita, joilla sitä pystytään rakentamaan entistä paremmaksi projektitoimistoksi ja oppimisympäristöksi.

5 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli kerätä tietoa ja avainkäytäntöjä projektisalkun hallinnasta, tutkia, miten niitä voitaisiin soveltaa projektitoimisto theFIRMAN käyttöön ja kehitykseen, sekä suunnitella projektitoimistolle projektisalkun hallintamalli. Työstä ilmenee, että projektisalkun hallinta toisi monia etuja työtehtävien jakamiseen ja oppimismahdollisuuksiin, kun uudet tehtävät olisivat käytössä. Projektisalkun hallintaa varten suunniteltiin projektisalkut parhaiden menestystekijöiden perusteella.

Menesetystelijöiden ja avainkäytäntöjen kerääminen sujui ongelmitta sekä niiden käyttöä pystyttiin hyvin vertaamaan artikkeleiden tulosten ja theFIRMAN välillä. Näiden tulosten ulkopuolella artikkelit eivät antaneet riittävää tietoa projektisalkkujen sopeuttamisesta muuttuvaan ympäristöön, jossa työskentelevät henkilöt vaihtuvat jopa muutaman kuukauden välein.

Tiedon keräämiseen käytetyissä artikkeleissa tutkinnan kohteena olleet organisaatiot vaihtelivat kooltaan useasti, mikä vaikutti tulosten antaman hyödyn arvioimiseen. Kaikkia tietoja ei voitu käyttää kokojen eroa huomioimatta, sillä osa artikkeleissa mainituista organisaatioista olivat monikertaisesti suurempia kuin theFIRMA eikä heidän toimintatapansa ole tällöin läheskään samat.

Projektisalkkujen käyttöönotto vie aikaa ja vaatii selkeän suunnitelman laatimista ennen toteutuksen aloittamista, sillä se vaikuttaa jokaisen projektoimiston henkilön työskentelyyn. Tästä huolimatta theFIRMA pystyy jo vaikuttamaan työtehtävien tasapainoon ottamalla käyttöön muutaman uuden tehtävän, joilla vähentään opiskelijatoimistusjohtajien pieniin kysymyksiin ja neuvomiseen käyttämää aikaa.

Työtä voisi jatkaa laatimalla suunnitelma projektisalkun hallinnan käyttöönotolle projektitoimistossa ja toteuttamalla sen seuraten vaikutuksia projektien toteutumiseen, työn tehokkuuteen, työtehtävien tasapainoon ja dokumentoinnin kehittymiseen. Samalla voisi tutkia, miten projektisalkkujen käyttöönotto kasvattaa opiskelijoiden projektitaitoja.

Lähteet

Beringer, C. 2013. Behavior of internal stakeholders in project portfolio management and its impact on success, *International Journal of Project Management*, Volume 31, Issue 6, Pages 830–846. Viitattu 4.12.2024. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.11.006>

SFS-ISO 21504:2022, Projektin-, ohjelman ja salkunhallinta. Ohjeita salkunhallintaan. Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. Viitattu 25.7.2024. <https://online.sfs.fi/fi/index/tuotteet/SFS/ISO/ID2/2/1117700.html.stx>

Oltmann, J. 2008. *Project portfolio management: how to do the right projects at the right time*. North America, Denver, CO. Newtown Square, PA: Project Management Institute. Viitattu 26.7.2024. <https://www.pmi.org/learning/library/project-portfolio-management-limited-resources-6948>

Martinsuo, M. 2013. Project portfolio management in practice and in context, *International Journal of Project Management*, Volume 31, Issue 6, Pages 794–803. Viitattu 5.12.2024. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.10.013>

Martinsuo, M. 2020. Management of project portfolios: Relationships of project portfolios with their contexts, *International Journal of Project Management*, Volume 38, Issue 7, Pages 441–453. Viitattu 5.12.2024. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.02.002>

Martinsuo, M. 2024. Project portfolio formation as an organizational routine: Patterns of actions in implementing innovation strategy, *International Journal of Project Management*, Volume 42, Issue 4. Viitattu 15.9.2024. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2024.102592>

Mathur, S. 2006. *Project portfolio management techniques*. Asia Pacific, Bangkok, Thailand. Newtown Square PA: Project Management Institute. Viitattu

26.7.2024. <https://www.pmi.org/learning/library/project-portfolio-management-techniques-7624>

Miller, J. 2002. A proven project portfolio management process. San Antonio, TX. Newtown Square PA: Project Management Institute. Viitattu: 31.7.2024. <https://www.pmi.org/learning/library/proven-project-portfolio-management-process-8503>

Määttä, S., Säisä, M. and Roslöf, J. 2018. Project Process Management in a Student-Driven Learning Environment. The 14th International CDIO Conference: Proceedings - Full Papers. Kanazawa: Kanazawa Institute of Technology, Pages 472–480. Viitattu 5.12.2024. <https://doi.org/10.24483/2018D010001>

Määttä, S., Säisä, M. and Roslöf, J. 2019. Knowledge gained by working in university-industry collaboration projects. The 15th International CDIO Conference. Proceedings - Full Papers. Aarhus: Aarhus University, Pages 284–293. Viitattu 5.12.2024. <https://doi.org/10.7146/aui.347>

Kopmann, J. 2017. The role of project portfolio management in fostering both deliberate and emergent strategy, International Journal of Project Management, Volume 35, Issue 4, Pages 557–570. Viitattu 7.11.2024. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.011>

theFIRMA. 2024. Meistä-sivu. Viitattu 5.12.2024. https://thefirma.fi/?page_id=4492

Teller, J. 2013. An empirical investigation on how portfolio risk management influences project portfolio success, International Journal of Project Management, Volume 31, Issue 6, Pages 817–829. Viitattu 5.12.2024. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.11.012>

Unger, B. 2012. The three roles of a project portfolio management office: Their impact on portfolio management execution and success, International Journal of

Project Management, Volume 30, Issue 5, Pages 608–620. Viitattu 5.12.2024.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.01.015>