



# jamk

## Projektinhallinnan strateginen johtaminen mikroyrityksessä

Tina Ahteensivu

Opinnäytetyö, ylempi AMK  
toukokuu 2025  
Organisaation ja talouden johtaminen

Ahteensivu, Tina

### Projektinhallinnan strateginen johtaminen mikroyrityksessä

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. toukokuu 2025, 59 sivua

Organisaation ja talouden johtaminen, ylempi AMK Opinnäytetyö

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

### Tiivistelmä

Organisaation projektinhallinta on tänä päivänä muutakin, kuin vain yksittäisen projektin alusta loppuun suorittamista. Tehokkaan projektinhallinnan avulla organisaatiot pystyvät vaikuttamaan strategisten tavoitteidensa täyttymiseen ja ohjaamaan strategiansa suuntaa. Opinnäytetyön tehtävänä oli selvittää toimeksiantajayrityksen projektinhallinnan nykytilaa sekä miten sitä strategisesti johdetaan. Tutkimuksessa kerättyjen tietojen avulla oli tarkoituksena luoda toimeksiantajayritykselle käytännön keinoja projektinhallinnan strategiseen johtamiseen liittyen.

Tutkimus toteutettiin laadullisina teemahaastatteluina. Teemahaastattelumalleja oli kaksi erilaista, joista toisen mallin avulla pyrittiin selvittämään projektinhallinnan nykytilaa haastatteleamalla yrityksen kolmea työntekijää. Haastateltavista kaksi työskenteli samankaltaisissa työtehtävissä ja kolmannen työ-tehtävät olivat painotukseltaan hieman erilaisia. Heidän työkokemuksensa toimeksiantajayrityksessä oli puolen vuoden ja neljän ja puolen vuoden väliltä. Toinen haastattelumalli oli kohdistettu toimeksiantajayrityksen strategisen johtamisen kartoittamiseen ja tähän haastateltiin yrityksen kahta johtajaa, jotka ovat myös yrityksen perustajia ja yrittäjiä yrityksessä.

Tehdyn tutkimuksen avulla tunnistettiin millä tasolla yrityksen projektinhallinnan nykytila oli, miten sitä strategisesti johdettiin ja miten se kietoutui yrityksen strategiaan. Tutkimuksessa saatiin selkeä kuva asioista, jotka projektinhallinnan kannalta toimivat hyvin ja millaisilla asioilla projektinhallintaa ja sen strategista johtamista voitaisiin vielä parantaa. Tutkimuksen tuloksena syntyi käytännön kehitysehdotuksia projektinhallinnan käytänteisiin, jotka oli liitetty projektinhallinnan teoriapohjaan.

Strateginen projektinhallinta tukee organisaation pitkäaikaisia tavoitteita ja edellyttää johdon vahvaa ohjausta. Kun projekteja johdetaan linjassa strategian kanssa, ne tehostavat resurssien käyttöä, parantavat päätöksentekoa ja vahvistavat organisaation kykyä reagoida muutoksiin. Tällainen lähestymistapa lisää vaikuttavuutta yli yksittäisten hankkeiden edistämisen lisäksi myös kestävästä ja vastuullisesta kehityksestä laajemmin.

### Avainsanat (asiasanat)

Projektinhallinta, strateginen johtaminen, projektisalkku, projektijohtamismalli

**Ahteensivu, Tina**

### **Strategic project management in a micro-enterprise**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2025, 59 pages

Business and Financial Management, Master's thesis

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

### **Abstract**

An organization's project management today is more than just executing an individual project from start to finish. With effective project management, organizations can influence the achievement of their strategic goals and steer the direction of strategy. The objective of the thesis was to examine the current state of project management in the commissioning company and how it is strategically managed. The aim was to develop practical means for improving the strategic management of project management in the commissioning company based on the data collected in the study.

The study was carried out through qualitative theme interviews. There were two different theme interview models, one of which aimed to determine the current state of project management by interviewing three employees of the company. Two of the interviewees worked in similar roles, while the third had slightly different responsibilities. Their work experience in the commissioning company ranged from half a year to over four years. The other interview model focused on the strategic management side of the commissioning company, and two company executives who are also the founders of the company were interviewed for this.

The study identified the current level of project management in the company, how it is strategically managed, and how it is intertwined with the commissioning company's strategy. The study clearly revealed the aspects of project management that work well and those areas where both project management and its strategic guidance could still be improved. As a result of the research, practical development suggestions were created for project management practices, which were connected to the theoretical basis of project management.

Strategic project management supports the long-term goals of the organization and requires strong leadership. When projects are managed in alignment with the strategy, they optimize resource usage, improve decision-making, and strengthen the organization's ability to respond to change. This approach increases impact beyond individual projects, also promoting sustainable and responsible development more broadly.

### **Keywords/tags (subjects)**

Project management, strategic management, project portfolio, project management model

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Projektinhallinnan strateginen johtaminen .....</b>	<b>5</b>
2.1	Strateginen johtaminen .....	5
2.2	Projektit.....	7
2.2.1	Projekteja eri tarpeisiin.....	8
2.2.2	Projektien elinkaari .....	9
2.2.3	Projektiliiketoiminta .....	11
2.3	Projektinhallinta .....	12
2.3.1	Projektinhallintamenetelmät.....	14
2.3.2	Projektisalkku.....	16
2.3.3	Projektisalkunhallinta .....	17
2.3.4	Projektisalkunhallintaprosessi .....	19
<b>3</b>	<b>Kehittämistyön kuvaus .....</b>	<b>20</b>
3.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	20
3.2	Tutkimusmenetelmä .....	21
3.2.1	Aineiston keruu.....	23
3.2.2	Aineiston analyysi .....	26
<b>4</b>	<b>Tutkimustulokset ja kehitysehdotukset.....</b>	<b>29</b>
4.1	Tutkimuksen toteutus .....	29
4.2	Teemahaastatteluiden tulokset .....	31
4.3	Projektinhallinnan nykytila.....	31
4.3.1	Teema 1: projektinhallinnan nykytila .....	31
4.3.2	Teema 2: Projektinhallinnan kehityskohteet.....	33
4.3.3	Teema 3: Kehitysehdotukset projektinhallinnalle.....	35
4.3.4	Havainnot projektinhallinnan nykytilasta.....	37
4.4	Projektinhallinnan strateginen johtaminen .....	38
4.4.1	Teema 1: Yrityksen strategia .....	39
4.4.2	Teema 2: Projektinhallinnan rooli strategian toteutuksessa .....	40
4.4.3	Teema 3: Projektien strateginen valinta .....	40
4.4.4	Teema 4: Projektien priorisointi strategian näkökulmasta .....	41
4.4.5	Teema 5: Projektien ja strategian kehittäminen .....	42
<b>5</b>	<b>Pohdinta.....</b>	<b>43</b>
5.1	Johtopäätökset.....	43
5.2	Käytännön kehitysehdotukset ja niiden testaus.....	45

5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	49
5.4 Jatkokehitysehdotukset .....	51
<b>Lähteet .....</b>	<b>53</b>
<b>Liitteet .....</b>	<b>56</b>
<b>Liite 1. Haastattelukutsu 1.....</b>	<b>56</b>
<b>Liite 2. Haastattelukutsu 2.....</b>	<b>57</b>
<b>Liite 3. Teemahaastattelurunko projektinhallinnan nykytilan kartoittamiseksi .....</b>	<b>58</b>
<b>Liite 4. Teemahaastattelurunko projektinhallinnan strategisen johtamisen kartoittamiseksi</b>	<b>59</b>

### **Kuviot**

Kuvio 1 Resursointipalaverin lomake.....	47
Kuvio 2 Projektin loppudokumentaatiolomake .....	49

### **Taulukot**

Taulukko 1 Tutkimuksen aineistonkeruu .....	25
Taulukko 2 Aineiston teemoittelu taulukko; Projektinhallinnan nykytila .....	30
Taulukko 3 Aineiston teemoittelu taulukko; Projektinhallinnan strateginen johtaminen.....	30

# 1 Johdanto

Projektit ja projektinhallinta ovat olleet maailmassa jollain tasolla aina, ja projektinhallinnan voidaan katsoa alkaneen jo niinkin aikaisin kuin Egyptin pyramidien rakentamisesta lähtien (Berkun 2006, 2). Projektityötä tehdään tänä päivänä kaikkialla ympärillämme, niin perheissä, yhdistyksissä kuin organisaatioissakin (Kettunen 2003, 15). Strateginen projektinhallinta yhdistää projektien toteutuksen organisaation pitkän aikavälin tavoitteisiin. Sen avulla varmistetaan, että projektit tukevat yrityksen visiota, tuovat kilpailuetua ja optimoivat resurssien käyttöä. Strateginen näkökulma auttaa priorisoimaan hankkeita ja tekemään päätöksiä, jotka ohjaavat organisaatiota kohti kestävä menestystä.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan henkilöstö- ja rekrytointialalla toimivan mikro konsulttiyrityksen projektinhallinnan strategisen johtamisen nykytilaa ja miten sitä voidaan kehittää. Tutkimuskysymyksinä työlle ovat: ”Mikä on yrityksen projektinhallinnan tilanne tällä hetkellä?” sekä ” Miten projektinhallinnan strategista johtamista voitaisiin parantaa?” Tutkimuskysymysten avulla perehdytään projektinhallinnan tämänhetkiseen tilaan, miten sitä voitaisiin johtaa strategisen johtamisen näkökulmasta paremmin, sekä kehitetään nykyistä projektinjohtomallia tämän perusteella. Tavoitteena on saada selkeä kuva siitä, mikä on tämän kokonaisuuden nykytila sekä mihin suuntaan sitä tulisi kehittää, että projektinhallinnan strateginen johtaminen sekä yrityksen strateginen johtaminen kulkisivat käsi kädessä.

Aihe on rajattu tämän teeman ympärille, koska sen koetaan olevan yksi oleellisimpia asioita organisaatiossa, joka on keskittynyt toiminnassaan projektikohtaisiin asiakastoimeksiantoihin. Projekti- liiketoiminnan ja strategisen johtamisen näkökulmasta on tärkeää, että toimintaa saadaan kehitettyä tukemaan yrityksen tulevaisuuden kasvua. Projektit eivät ole enää tänä päivänä vain yksittäisten teknisten ongelmien ratkaisemisen keinoja. Muutokset ovat tulleet pysyvästi osaksi työelämää ja niiden vaikutukset ovat olleet isoja. Yrityksiltä vaaditaan koko ajan lisää tehokkuutta ja enemmän kustannussäästöjä, ja nämä tekevät johtamisesta enenevässä määrin vaikeampaa. Oikein toteutettuna projektijohtaminen vastaa haasteisiin nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa. (Pelin 2011, 11-18.)

Kyseessä oleva yrityksen koko on kahdeksan henkeä tällä hetkellä, ja se on perustettu kesällä 2019. Yrityksessä henkilöstöstä kaksi toimii yrittäjinä ja yrityksen johtajina, ja loput kuusi ovat palkattuja työntekijöitä. Yritystä pyöritettiin ensimmäiset pari vuotta pelkästään yrittäjien avulla, ja viimeisten neljän vuoden aikana on mukaan saatu kuusi työntekijää. Ajat ovat olleet kiireisiä, ja näiden vuosien aikana on toiminta pyörinyt paljon operatiivisen johtamisen kautta. Asiakastoimeksiantoja on ollut valtava määrä, ja paljon resursseja on pistetty projektitoimeksiantoihin. Nyt kuitenkin henkilöstömäärä on sen verran kasvanut, että on mahdollista alkaa suuntamaan katsetta enemmän myös strategisen puolen johtamiseen, ja projektiliiketoimintaympäristön takia on tärkeää tässä kohtaa selvittää, miten projektinhallintaa voitaisiin johtaa strategisemmin ja samalla yrityksen strategiaa tukien. Asiakastoimeksiannot yrityksessä ovat pääasiassa rekrytointitoimeksiantoja, sekä muita HR-kenttään liittyviä kehitystoimeksiantoja.

Työn perimmäisenä tarkoituksena on toimia työkaluna yrityksen projektinhallinnan strategisen johtamisen kehittämiseen. Niin kuin edellä jo mainittiin, projektien johtamisella on suora yhteys myös yrityksen strategisen johtamisen kehittämiseen. Tämän kaltaiselle yritykselle, jolla koko toiminta perustuu projektitoimintaan, tämä on hyvinkin tärkeä osa strategisen johtamisen rakentamista.

Kestävän kehityksen näkökulmasta tämän alan yrityksen strategisen projektinhallinnan avulla pystytään vaikuttamaan myös kokonaisvaltaisesti ekologiseen, taloudelliseen sekä sosiaaliseen kestävyteen. Kestävän kehityksen tarkoituksena on turvata nyt ja tulevaisuudessa eri sukupolville hyvät elämisen mahdollisuudet. Vaikka tämän alan suora ympäristövaikutus on rajallista ekologisen kestävyden näkökulmasta, on sillä mahdollisuuksia tukea näitä asioita silti esimerkiksi painottamalla yhteistyötään vastuullisiin yrityksiin. Taloudellisesta näkökulmasta katsottuna huolellisten ja hyvin hoidettujen rekrytointiprojektien avulla pystytään luomaan yrityksiin laadukkaita, pitkän aikavälin työsuhhteita. Isoin merkitys tämän kaltaisella yrityksellä kuitenkin varmasti on sosiaalisen kestävyden puolelle. Strategisesti suunnitellut projektit voivat keskittyä monipuolisten hakijaryhmien tukemiseen, syrjimättömien rekrytointiprosessien kehittämiseen ja työmahdollisuuksien tarjoamiseen aliedustetuille ryhmille. (Mitä on kestävä kehitys? 2023.)

## 2 Projektinhallinnan strateginen johtaminen

### 2.1 Strateginen johtaminen

Strategia käsitteenä on laaja sekä monitahoinen, minkä takia sitä ei millään pystykään määrittelemään yhden lauseen avulla. Se on yrityksen vastaus muuttuvaan maailmaan, jossa se valitsee keskeiset tavoitteensa ja toimintansa suunnan. Strategian pohjana toimii yrityksen toimintaympäristö ja se sisältää toimintalinjat eli tavoitteiden ja toiminnan keskeiset suuntaviivat. Sen avulla valitaan eri vaihtoehdoista parhaat asiat oman organisaation kannalta, ja nämä tiedostetaan kaikkialla organisaatiossa, jotta ne voidaan toteuttaa määrätietoisella ja kurinalaisella tavalla. Strategian ansiosta organisaatio ei ainoastaan pysty reagoimaan ympäristössä tapahtuviin muutoksiin, vaan myös muovaamaan sitä ja jopa valitsemaan oman toimintakenttensä. (Kamensky 2014, 19.)

Koska strategiaan ja sen toimintaympäristöön kohdistuu muutoksia ja erilaisia epävarmuuksia, on strategian käyttö ajan saatossa monipuolistunut ja monimutkaistunut. Tästä johtuen nykyään organisaatiot eivät selviä enää vain yhden strategia avulla muuttuvassa ympäristössä. Strategiat muuttuvat ja tämän takia organisaatioilla pitää olla tehokas tapa jalkauttaa strategiaa sekä päivittää ja tarkastella toimenpiteitä säännöllisesti. (Juuti & Luoma, 2009, 24.) Niin kuin yllä todettiin, on strategialle monia määritelmiä sen laajuuden takia. Samasta syystä myös strategiselle johtamiselle löytyy paljon erilaisia määritelmiä. Strateginen johtaminen on pohjimmiltaan jatkuva ja kokonaisvaltainen prosessi, johon sisältyvä strategiset analyysit, suunnittelu ja päätöksenteko. Käytännössä tämä tarkoittaa strategian luomista, toimeenpanoa, arviointia ja päivittämistä. (Sydänmaanlakka 2007, 137.)

Kilpailutilanteessa toimivalle organisaatiolle strategia on välttämätön, jos aikoo pysyä olemassa ja kilpailussa mukana. Jotta pärjää kilpailussa, edellyttää se kykyä erottautua kilpailijoista jollain tavalla. Strategia on kuitenkin tärkeää myös organisaatioille, jotka toimivat tilanteissa, joissa kilpailu ei ole ollenkaan tai juuri lainkaan. Kaikki organisaatiot on perustettu jotain tehtävää varten. Strategian avulla nekin pystyvät parantamaan toimintaansa. Ne pystyvät kohdistamaan paremmin huomion oikeanlaisiin tarpeisiin ja asiakkaisiin. Ne huomaavat muutostarpeet ajoissa ja pystyvät tehostamaan resurssien oikeaa kohdentumista ja hyödyntämistä. Kun yrityksellä ei ole

kilpailutilannetta muiden yritysten kanssa, strategian luonne ja sisältö saattavat olla hieman erilaisia, mutta se ei poista sitä faktaa, että strategiatyöskentelylle on organisaatiossa aina silti tarve. (Kamensky 2014 , 17-18.)

Voidaan siis todeta, että strategisessa johtamisessa on kyse menestyksestä, niin kuin kaikessa johtamisessa yleensä on. Strategian onnistunut läpivienti on johtamistyön keskeisiä vaiheita. (Kamensky 2014, 28.) Johto vastaa aina strategian toteutumisesta, ja strategia on saatettava osaksi koko organisaation toimintaa. Tässä onnistutaan, kun strategia pystytään esittämään selkeästi ja ymmärrettävästi. Selkeä viestintä varmistaa, että strategisen ajattelun saa siirrettyä organisaatiossa muillekin osapuolille, ja varsinkin niille, jotka strategiaa toteuttavat työssä päivittäin. Tästä syystä on äärettömän tärkeää strategisen johtamisen toteutumiselle, että se integroidaan osaksi organisaation johtamisjärjestelmää, ja näin se konkretisoituu muun muassa toimintasuunnitelmissa, raportointijärjestelmissä sekä budjetissa. (Kostamo 2000, 165-167.)

Jotta organisaatiossa päästään työskentelemään strategian suuntaisesti, täytyy myös työntekijöiden ymmärtää se. On johdon tehtävä varmistaa, että strategia on omaksuttu osaksi yrityskulttuuria ja se on jotain, johon työntekijät sitoutuvat. (Kaplan & Norton 2002, 27-28.) Uuden strategian tuleminen osaksi organisaatiota on asia, jonka tarvitsee muutoksia ja organisaation henkilöstöltä sopeutumista. Se tarvitsee myös aktiivista seuranta, jotta pysytään kartalla siitä, missä sen jalkauttamisen suhteen oikeasti ollaan menossa. (Kaplan & Norton 2002, 18.) Hyvän johtamisen lisäksi uuden strategian käyttöönotossa tarvitaan järjestelmiä, joiden avulla pystytään konkreettisesti muuttamaan näkemyksen toiminnaksi. Toimivat ohjaus- tai johtamisjärjestelmät sekä menetelmät auttavat organisaatioita mukautumaan toimintaympäristön vaatimusten muuttuessa. Jotta organisaatio pystyy tekemään muutoksia ja kehittymään, edellyttää se, että kokonaisuus ja odotettavissa olevat hyödyt voidaan mitata. (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 172.)

Kun tarkastellaan, miten strategiaa konkreettisesti toteutetaan, tapahtuu se usein kehitysprojektien kautta. Organisaation osaamispääomaa karttuu merkittävästi projektien kautta. Projektityöskentelyllä voidaan kehittää monia asioita, kuten parantaa yhteistyötä, luoda uusia toimintamalleja tai kehittää nykyisiä prosesseja. Asiakasprojektien kautta voidaan jakaa osaamista yli organisaatioiden rajojen, kunhan projektien päätyttyä käydään huolellisesti läpi reflektointia, osaamisen jakamista ja pohdintaa siitä, miten saatuja tuloksia voitaisiin käyttää hyödyksi läpi organisaation.

(Ojala 2008, 53-54.) Vaikka strategian toteuttamista pystyy erinomaisesti edistämään projektien avulla, voi se kuitenkin niiden takia myös vaikeutua. Mikäli organisaatioissa on liikaa projekteja, jotka kuormittavat samoja henkilöitä, saattavat ne kasaantua ja aiheuttaa pullonkaulan. Ongelmat eivät ole strategisia vaan kulminoituvat usein toteutukseen; kehitystyötä tehdään muiden töiden ohessa ja niihin allokoidaan liian vähä resursseja. Lisäksi usein projektien vaikuttavuutta ei analysoida organisaatiossa tarpeeksi, vaikka projektityön merkitys ja monimutkaisuus ovat kasvaneet. (Voss 2012, 567–570.)

## 2.2 Projektit

Projektityö on asia, mitä tehdään kaikkialla ympärillämme. Projekteja tehdään niin yrityksissä, perheissä, yhdistyksissä kuin organisaatioissakin. Jotkut ihmiset työskentelevät projektien kanssa päivittäin, kun taas toiset saattavat osallistua vain harvoin sellaisiin. (Kettunen, 2003, 15.) Kohteita, joita nykypäivänä kutsumme projekteiksi, on aina ollut maailmassa, mutta projekti ei synny vain nimittämällä jotain työtä projektiksi. (Pelin, 2011, 11.) On hyvä ottaa huomioon, että nykypäivänä kaikkea mahdollista kutsutaan löyhästi projekteiksi, kuten joku voi esimerkiksi sanoa, että epäonnistuu aina projekteissaan. Kun näitä ”projekteja” lähdetään tarkastelemaan lähemmin, huomataan, että ne eivät ole projekteja vaan ennemminkin linjaorganisaatiossa tehtäviä töitä, jotka vain tehdään totutusta poikkeavalla tavalla. Projekti sen sijaan kuvaa tapaa tehdä asioita ei niinkään sisältöä. Se, että jokin idea on uniikki, ei vielä tee siitä projektia. Projektimuotoinen tapa toimia tarkoittaa erilaisten resurssien, kuten ihmisten, rahallisten sekä muiden aineellisten resurssien hyväksi käyttämistä suunnitellusti. Projekti on palasiksi pureskeltu prosessi, joka kulkee aina ideasta toteutukseen asti. (Lööv 2002, 16.)

Projektin voidaan myös todeta muodostuvan organisoimalla tiettyjä tehtäväkokonaisuuksia yhdeksi kokonaisuudeksi (Mäntyneva 2016, 10). Projektien kuvataan myös tarkoittavan ideaa tai menetelmää, jolla haluttuihin tuloksiin tai tavoitteisiin päästään. Ne ovat työkokonaisuuksia, jotka tehdään ennalta määritellyn ja kertaluontoisen tuloksen aikaansaamiseksi. Projekti sanana kuvaa myös usein vaadittavien tehtävien kokonaisuutta, jolla pyritään saavuttamaan haluttu lopputulos. (Anttila 2001, 11.) Jokaiselle projektille on tyypillistä, että niihin sisältyy määrätty vaatimukset, rajoitteet ja suunnittelu. Lisäksi niiden eteneminen riippuu isoissa määrin viestinnästä, loogisen ajat-

telun yhdistämisestä sekä päätöksenteosta. Projektit pohjimmiltaan yhdistävät projektiin osallistuvien aikaansaannokset yhtenäiseksi ja muita hyödyttäväksi kokonaisuudeksi. (Berkun 2006, 2-4.) Mäntyneva (2016) summaa hyvin yhteen projektien tunnistettavia piirteitä:

- Projekti muodostuu ajoitetuista ja väliaikaisista aktiviteeteista
- Projektia ohjaa selkeästi määritelty tavoite
- Projektissa tehtävät toimet vievät eteenpäin projektin tavoitetta
- Projekteihin on tarjolla rajallinen määrä resursseja
- Projektipäällikön tehtävä on hallinnoida projektin eri toimia
- Projektissa lopullisen tuotoksen saavuttamisessa on aina riskinsä (Mäntyneva, 2016, 11.)

Projektien tavoitteena on toteuttaa organisaation liiketoiminta-ajatusta. Mikäli asiakasprojekti epäonnistuu, menetetään se kerran. Jos taas valitaan vääränlainen tuotekehitysprojekti, voivat vaikutukset olla organisaatiolle katastrofaaliset. (Pelin, 2011, 33.) Projektit ovat myös organisaatioissa muutoksen sekä uudistumisen välineitä, ja projektitoiminnan voikin kuvata olevan myös oleellinen osa organisaation strategian johtamista. Projektien avulla pystytään hyvin vaikuttamaan organisaation nykytilan sekä tulevaisuuden tahtotilan väliseen kuiluun ja kuromaan se kiinni. Voi kuitenkin hyvin olla, että organisaatiossa ei tunnisteta projektien strategista roolia. Silti yksittäinen onnistunut projekti saattaa parhaimmillaan määrittää, millä tavalla strategiassa päätetyt halutut muutokset jalkautuvat arkeen. (Lehtonen, Lindblom, Korpinen & Simonen 2006, 9.)

### **2.2.1 Projekteja eri tarpeisiin**

Projekteja voi olla moneen eri tarpeeseen, mutta niiden aloittamisen perusteena on aina lopputulokselle asetettu selkeä tarve. Tarpeena voi toimia esimerkiksi sellaiset asiat, kuin markkinassa on tunnistettu uudenlainen mahdollisuus, tai yrityksen toiminnan kannalta on havaittu uhkaava tapahtuma tai toivottu muutos. Toisaalta taas joillain aloilla projektit ovat luonnollinen tapa vastata esimerkiksi asiakastarpeeseen. Joskus taas projektit saattavat olla toiminnan kehittämiseen. Projekteja voikin luokitella niiden toiminnan mukaan esimerkiksi: tuotekehitysprojekteiksi, tietojärjestelmäprojekteiksi, tutkimusprojekteiksi, toiminnan kehittämisprojekteiksi, toimitusprojekteiksi tai vaikka investointiprojekteiksi. Lajittelua voi myös tehdä projektien sisällä tapahtuvan työn perusteella, esimerkiksi: rakennus-, suunnittelu- tai käyttöönottoprojekteiksi. (Mäntyneva 2016, 12.)

Jos tarkastellaan lähemmin yllä luokiteltuja projekteja, voidaan todeta, että jokaisella on omat tarkoituksensa, vaikka prosessit näiden kesken hyvin samankaltaisia ovatkin. Tuotekehitysprojekteissa tavoitteena on joko parantaa olemassa olevaa tuotetta tai kehittää kokonaan uutta. Nämä projektit myös usein kohdistuvat palveluihin, jolloin voidaan puhua palvelukehitysprojektista. Tutkimusprojektit taas on tarkoitettu uutta etsiviksi projekteiksi. Näille on yleensä määritetty tarkka tutkimusongelma, joka lähdetään ratkaisemaan. Näiden tarkoituksena voi esimerkiksi olla tarkoitus hahmottaa toimintaedellytykset tulevalle toiminnalle tai tuotteelle. Toiminnan kehittämisprojekteja voidaan tehdä joko sisäisesti omassa organisaatiossa tai palvelumuotona muille organisaatioille. Näiden projektien tavoite on lähtökohtaisesti organisaatioiden toiminnan tuottavuuden ja tehokkuuden parantamista. Tällaisia asioita voivat olla esimerkiksi uudenlaisten työskentelytapojen tai vaikka työntekijöiden osaamisen kehittäminen. Muutoksenhallinta ja johtaminen ovat näissä projekteissa yleensä keskiössä. Toimitusprojektit taas ovat aina nimenomaan asiakkaille toimeksiannoista toteutettava kertaluontoinen tuotteen, palvelun tai ratkaisun toimitus. Investointiprojektit taas ovat tilaajan näkökulmasta toimitusprojekteja ja ovat heille taloudellisesti merkityksellisiä panostuksia ja siten toimituksen onnistuminen vaikuttaa suoraan myös tilaajan investoinnin onnistumiseen. (Mäntyneva 2016, 12–13.)

### **2.2.2 Projektien elinkaari**

Projekteissa eri vaiheita analysoimalla on helpointa hahmottaa projektin kokonaiskuva. Projektilla on lähtökohtaisesti aina alku ja loppu, joiden mukaan muodostuu projektin kesto, mutta samalla projekteja saatetaan valmistella pitkiäkin aikoja ennen kuin ne alkavat. Jos tarkastellaan projektin elinkaarta, löytyy sieltä aina useampi erilainen vaihe. (Mäntyneva 2016, 15.) Projektin elinkaarta voidaankin siksi kutsua myös projektin vaiheistukseksi. Vaiheet monesti joko seuraavat toisiaan, tai saattavat olla jollain tasolla osittain päällekkäinkin. Projektille tavallista on edetä suoraviivaisesti vaiheesta toiseen, mutta joskus saattaa käydä niin, että projektin aikana joudutaan palaamaan projektin edelliseen vaiheeseen, jos kehitystyö tai tulokset vaativat sitä. (Kettunen 2003, 41.) Vaiheissa eroa on esimerkiksi toiminnoissa, ominaisuuksissa ja työskentelytavoissa (Mäntyneva 2016, 15). Kettunen (2003, 41) jakaa projektin elinkaaren viiteen vaiheeseen: tarpeen tunnistus, valmistelu, suunnittelu, toteuttaminen ja projektin päättäminen.

Projektin käynnistämiseksi on aina syy, ja se on lähtökohtaisesti aina tarve, joka omalta osaltaan luonnollisesti toimii rajaajana sekä määrittäjänä projektin kohdistumiselle ja laajuudelle. On ideoita, jotka eivät konkretisoidu koskaan, ja näin ollen projekteja ei koskaan näissä tapauksissa edes aloiteta. Tällaisiin tapauksiin voi monesti törmätä esimerkiksi yhteiskunnallisissa infrastruktuuri-projekteissa, joissa valmistelu voi kestää kymmeniäkin vuosia. Riippuen projektitoiminnasta ja sen kohteesta, voi projektin valitseminen olla joko tarpeen omaavan eli tilaavan, tai projektin fyysisesti toteuttavan organisaation päätettävissä. Mikäli projekti ostetaan investointina ulkopuolelta, on tilaaja luonnollisesti päättäjänä sille, onko projekti sellainen mihin halutaan investoida. Mikäli kyseessä taas on organisaatiossa sisäinen toiminnan- tai tuotekehityksen projekti, on projektin toteuttava yritys luonnollisesti itse päättämässä toimeenpanosta. Oli projekti kumpaa lajia tahansa, helpottaa huolellisesti suoritettu projektin valmisteluvaihe sen edistymistä käytännön projektin suunnitteluun. (Mäntyneva 2016, 16.)

Käynnistämispäätöksen jälkeen on tärkeää suunnitella projekti riittävän yksityiskohtaisesti. Tässä vaiheessa projektiin määritetään laajuus sekä kattavuus ja tietysti sen tarkemmat tavoitteet. Suunnittelun aikana on myös tärkeää selvittää erilaisia vaihtoehtoja siihen, miten tavoitteisiin päästään. Näiden perusteella pyritään valitsemaan aikatauluun ja taloudellisiin tavoitteisiin sopivin vaihtoehto. Tavoitteiden kautta määritetään myös sitä, mitä toimia näihin pääsemiseen käytetään ja toimenpiteille suunnataan tarvittavat henkilöt sekä muunlaiset resurssit. Tärkeintä suunnitteluvaiheessa on pystyä suunnittelemaan projektin realismiin perustuvat aikataulut, resurssit sekä kustannukset. Riskien hallinnasta käsin tarkasteltuna on myös erittäin tärkeää, että mahdolliset riskit ja ongelmankohdat erotetaan ja tehdään niitä varten toimintasuunnitelma. (Mäntyneva 2016, 17.)

Suunnitelman mukainen toiminta on keskeistä projektin toteutusvaiheessa. Jos projektin aikana ilmenee tarvetta muutoksille, korjataan suunnitelmaa samalla. Projektissa seurataan muun muassa etenemistä ja resurssien käyttöä, koska on tärkeää tunnistaa mahdollisimman nopeasti, jos projektin etenemistä tai valmistumista haittaa jokin asia. Tällöin saadaan mahdollisimman pian tehtyä korjaavia toimenpiteitä tilanteen pelastamiseksi. (Mäntyneva 2016, 17.)

Projektin päättäminen on ajankohtaista siinä vaiheessa, kun projektin lopputulos on saatu valmiiksi. Projektin päätökseen on hyvä ynnätä erillinen projektiraportti, jossa näkyy kirjattuna projektissa tuotetut asiat ja arvioidaan kokonaisuudessaan sitä, miten projekti saatiin onnistumaan. Loppuraportti on tiivistetty tekstimuotoinen tiivistelmä projektin toteutumisesta ja siitä, millaisia mahdollisia poikkeamia jouduttiin projektin aikana lopulta tekemään suhteessa suunnitelmaan. Loppuraportti auttaa myös projekteista oppimiseen ja sitä voidaan ja kannattaakin hyödyntää tulevissa projekteissa. Päätymisvaiheeseen kuuluu myös se, että kaikki toimet ja aktiviteetit, jotka liittyvät projektin hallintaan tai toteuttamiseen, päätetään virallisesti. Päättäminen on vaihe, joka tulee tehdä huolella, jotta asiaan ei tarvitse enää sen jälkeen käyttää resursseja ja projekti on niin sanotusti virallisesti suljettu. (Mäntyneva 2016, 17–18.)

### **2.2.3 Projektiliiketoiminta**

Projektiliiketoimintaa voi kuvailla yksinkertaisuudessaan sellaiseksi toiminnaksi, jossa asiakkaalle tuotetut palvelut ovat projekteja. Se on toimittajaorganisaation projekteihin liitännäistä toimintaa, jonka tavoitteena on viedä organisaatiota kohti asetettuja tavoitteita. Keskeisin asia projektiliiketoiminnalle on se, että kaikki organisaatiossa pyörivät ja käynnissä olevat projektit, ovat joko epäsuorasti tai suorasti linkittyneet organisaation liiketoimintaan. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että organisaatioon valittujen tehtävien projektien pitää vastata organisaatioon asetettuihin tavoitteisiin ja strategiaan. Käytännössä yrityksen fokus on projekteissa, jotka soveltuvat sen visioon ja samalla yritys myös priorisoi näitä projekteja tavoitteidensa mukaisesti. Projektiliiketoiminnassa projektit ovat nähtävissä yleensä kilpailuetuna tai erilaisina tuotteina ja innovaatioina. (Artto, Martinsuo & Kujala 2011, 17-18.)

Tällaisessa liiketoiminnassa tuotteen pitäisi aina vastata asiakkaan odotuksia. Mitä paremmin tuote asiakkaan odotukset täyttää, sitä laadukkaampi se on asiakkaan silmissä. Tästä syystä jo ensimmäiset tapaamiset ja kohtaamiset potentiaalisten asiakkaiden kanssa ovat äärimmäisen tärkeitä projektiliiketoiminnan näkökulmasta. Mikäli ensimmäinen tapaaminen ei ole sellainen mitä potentiaalinen asiakas odottaa, voi pahimmassa tapauksessa koko toimeksianto jäädä saamatta. Kohtaaminen koskee kaikkia projektin jäseniä, ei vain myyjää. Osallistujien tulee olla asiantuntevia, taitavia ja omata oikea asenne sekä ulosanti, jotta asiakkaalle ei synny huonoa kokemusta, joka

voisi vaikuttaa tyytyväisyyteen. Kun asiakkaan odotukset pystytään toteuttamaan, on todennäköistä, että asiakas tilaa myös uudelleen. Samoin hyvän suosituksen myötä myös muut asiakkaat saattavat löytää tiensä yrityksen yhteistyökumppaneiksi. (Lecklin 2005, 464.)

Jotta projektiliiketoiminnasta saadaan menestyvä, täytyy olemassa olevasta projektisalkusta, eli projektikokonaisuudesta, saada paras taloudellinen hyöty. Samaan aikaan salkussa olevien yksittäisten projektien täytyy linkittyä hyvin yrityksen strategiaan sekä olla linjassa yrityksen resursseihin. Jotta projektisalkun sisältö on koko ajan taloudellisesti kannattavaa, täytyy projektien ja organisaation sopeutua tehokkaasti asiakkaiden muuttuviin vaatimuksiin ja odotuksiin. Salkun hallinnassa täytyy pitää mielessä myös koko ajan se, että miten tuotetaan ennen kaikkea asiakkaalle lisäarvoa, ei niinkään miten sitä tuotetaan sisäisesti organisaatiolle. Toimintaprosesseja mietittäessä projektirytykselle, on hyvä muistaa, että asiakas ostaa aina projektitoiminnasta syntyvän lopputuloksen. (Artto, Heinonen, Arenius, Kovanen & Nyberg 1998, 40-42.) Projektiliiketoiminnassa keskeistä onkin projektisalkun hallinta, joka ei enää nykyään tarkoita pelkästään sitä, että salkussa on useita projekteja. Nykyään tärkeäksi koetaan projektiliiketoiminnassa ja sen johtamisessa, että ymmärretään miten tärkeitä projektit ovat yrityksen strategian toteutumisen kannalta. Projektien täytyy tukea sekä organisaation päätettyä strategiaa pitkällä ja lyhyellä aikavälillä että myös yrityksen toimintakulttuuria. Samalla toiminnan tulee olla tehokasta myös resurssien käytön kannalta. (Levine 2005, 560.)

## 2.3 Projektinhallinta

Projektinhallinta ajatuksena on erittäin vanha. Jos katsomme ajassa taaksepäin kaikkea mitä esimerkiksi sivilisaation historian aikana on rakennettu, voidaan ottaa oppia tuhansien vuosien aikana karttuneesta projektikokemuksesta. Nykypäivän esimerkiksi projektimaailmassa työskentelevistä ohjelmistokehittäjistä voidaan vetää suoraan viiva pyramidien rakentajiin Egyptissä tai roomalaisiin vesijohtojen arkkitehteihin. Projektipäälliköiden rooli on kuitenkin pysynyt samankaltaisena aikakaudesta riippumatta eli soveltaen teknologiaa oma aikansa ongelmiin. (Berkun 2006, 2.)

Lehtonen ym. (2006) kuvaavat teoksessaan projektinhallinnan tarkoittavan yksittäisten projektien läpiviennin johtamista sekä hallintaa ja siihen liittyviä toimintoja, kuten suunnittelua, organisointia

ja seuranta. Projektinhallinnan päätavoitteena on pyrkiä varmistamaan projektien tavoitteiden saavuttamista. Nämä tavoitteet asetetaan aina projektin alkaessa, mutta ne voivat tarkentua myös projektien edetessä. (Lehtonen ym. 2006, 22.) Artto ja muut (2011) jakavat saman näkemyksen, tiivistäen projektinhallinnan olevan projektien tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseen tähtäävien johtamiskäytäntöjen soveltamista. Heidän mukaansa johtamiskäytännöt sisältävät kaiken sen tiedon, taidon, työkalut ja menetelmät, joita tarvitaan, jotta saavutetaan projektille asetetut päämäärät ja tavoitteet. Projektin eri vaiheissa voidaan hyödyntää ja painottaa eri johtamistapoja ja -menetelmiä. (Artto ym. 2011, 35.)

Kurkilahden & Äijön (2007) mukaan taas projektinhallinta on resurssien organisointia niin, että tekeminen päättyy asetettujen suunnitelmien mukaisesti ja tulos on näiden suunnitelmien mukainen. Projektissa käytössä olevia resursseja ovat esimerkiksi työvoima, raha, tilat sekä materiaalit. Projektinhallinnassa pitää lisäksi huomioida työnlaatu, viestintä ja riskit. Projektinhallinta voi tarkoittaa myös organisaation tekemisen järjestämistä niin, että suurin osa työskentelystä suoritetaan projektiryhmässä. (Pelin 2011, 23.) Maailma ja teknologiat kehittyvät nopeaa tahtia, ja yritysten tarve pysyä kyydissä mukana kasvaa vuosi vuodelta. Projektinhallinnasta on tästä syystä tullutkin yritysten keino reagoida muuttuviin tilanteisiin ja uusiin haasteisiin kokoajan tehokkaammin ja kontrolloidummin. (Kurkilahti & Äijö 2007, 13–15.)

Projektinhallinnan voidaankin nähdä koostuvan useasta eri osa-alueesta ja sille voidaan tunnistaa selkeät kolme päätavoitetta. Projektin täytyy tuottaa ennakkoon määritetyt ja halutut tuotteet sisältäen organisaation ohjaamiseen tarvittavan tiedon tuottaminen. Projektissa käytettävien henkilö-, raha ja muiden resurssien on pysyttävä asetettujen rajojen sisällä. Projektin tulokset täytyy saavuttaa sovittuun aikatauluun mennessä. (Lehtonen ym. 2006, 22.)

On kuitenkin otettava huomioon, että organisaation tarvitsee räätälöidä oma projektinhallintatansa, koska valmiit projektinhallintatavat harvoin soveltuvat sellaisenaan organisaation tarpeeseen. Tästä syystä moniin organisaatioihin on kehitetty omat projektimallit, jotka on luotu juuri organisaation kulttuuria ja toimintatapoja silmällä pitäen. (Lehtonen ym. 2006, 23.) Organisaatioon luodulla projektimallilla jokaista projektia johdetaan samalla tavalla alusta loppuun asti. Kun tarkastellaan tarkemmin mitä projektimalli sisältää voi nähdä, että se kuvaa projektin elinkaaren vaiheet sekä määrittelee projektiin liittyvien henkilöiden roolit niin, että projektissa toimivat eri tahot

ovat kartalla omista vastuualueistaan ja tehtävistään projektissa. Tärkeintä projektimallissa on se, että luotua mallia käytetään jokaisessa projektissa, jolloin johtamisen tehokin kasvaa projektien lukumäärän mukaan ja samalla tuo selkeyttä niiden toteuttamiseen. Projektimalli kattaa projekteihin liittyvät päätöksentekoprosessit sekä käytännönläheisen kirjallisen ohjeistuksen valmiine dokumentteineen, joiden ansiosta kaikki projektit johdetaan yhtenäisesti. Tärkeä asia projektimallissa on, että se sopii kaikentyyppisiin projekteihin, jotta niitä voidaan johtaa samojen toimintatapojen ja periaatteiden mukaisesti. Tästä tulee myös se hyöty, että kun kaikki organisaation projektit ovat vertailukelpoisia, organisaation johdon on tällöin myös helppoa johtaa niitä samalla tavalla.

(Ruuska 2007, 12–14.)

Monesti tätä toimintatapaa tukemaan onkin luotu jonkinlainen kirjallinen ohjeistus, ”projektikäsi-kirja”, joka antaa selkeät suuntaviivat projektien toteutukseen. Lisäksi projektisuunnitelma, projektin etenemisraportti sekä loppuraportti ja muu tuki ovat sellaisia, joita monesti hyödynnetään projektien läpiviennissä. Projektinhallinnalle sekä projektisalkunhallinnan kannalta on erityisen tärkeää, että projektityöskentelylle on sovittu säännöt. Sääntöjä merkitys korostuu, mikäli projekti vaikuttaa muiden henkilöiden projektikonaisuuksiin ja työhön. Projektikonaisuuden tehokkaan hallinnan selkeyttämiseksi tulee määritellä, mitä tietoja kustakin projektin eri vaiheista tarvitaan ja millä menetelmillä tieto on hankittu. (Lehtonen ym. 2006, 23.)

Kun projektimaisen organisoinnin toiminta lisääntyy organisaatioissa, jämäkän projektinhallinnan tarve korostuu entisestään. Kun järjestetään tiettyjä tehtäväkokonaisuuksia projekteiksi, saavutetaan sen avulla usein paljon hyötyjä. Toiminnan ohjattavuuden tai mitattavuuden parantaminen ovat esimerkiksi asioita, joita projektien avulla voidaan tehdä. Projektinhallinnan avulla voidaan yrittää myös esimerkiksi alentaa toiminnan kustannuksia, huolehtia laadukkaasta toiminnasta, tuottaa uusia palveluita tai tuotteita markkinoille, sekä nostaa yrityksen kannattavuutta. Hyvin suorite- tuissa projektin kivijalkana toimii se, että projektin asetetut tavoitteet ja tehtävät toimet ovat selkeitä ja kirkkaita koko projektin elinkaaren ajan aina alusta loppuun asti. (Mäntyneva, 2016, 9-10.)

### **2.3.1 Projektinhallintamenetelmät**

Jovanović ja Berić (2018) esittävät artikkelissaan hyvin projektinhallintamenetelmien tarpeet organisaatioissa. Heidän mukaansa organisaatiot kohtaavat yhä monimutkaisempia ongelmia, jotka

edellyttävät nykyaikaisten hallintamenetelmien ja -periaatteiden tehokasta käyttöä. Projektinhallinnan soveltaminen on heidän mukaansa välttämätöntä erilaisten projektien onnistuneessa toteutuksessa. Projektinhallinnanmenetelmällä tässä tapauksessa tarkoitetaan joukkoa metodeja, tekniikoita, prosesseja sekä parhaita käytäntöjä, joita projekteissa käytetään. Ne perustuvat usein tiettyyn projektinhallinnan lähestymistapaan, joka määrittelee projektin hallinnan periaatteet ja ohjeet. (Jovanović & Berić 2018.)

Artikkelissa nostetaan esille useita tunnettuja projektinhallintamenetelmiä, ja analysoidaan näiden menetelmien erityispiirteitä ja soveltuvuutta eri tyyppisiin projekteihin. Menetelmät voidaan karkeasti jakaa perinteisiin ja ketteriin menetelmiin. Perinteisten menetelmien voidaan todeta sopivan paremmin suurempiin ja monimutkaisempiin projekteihin, kuten esimerkiksi investointi-, sotilas-, tuotanto ja saneerausprojekteihin. Ketterät menetelmät taas puolestaan sopivat paremmin IT-projekteihin sekä pienempiin ja yksinkertaisempiin projekteihin, kuten erilaisten selvitysten ja raporttien laatimiseen. (Jovanović & Berić 2018.)

Perinteiset projektinhallintamenetelmät ovat niin sanotusti yhtenäisiä menetelmiä, joita voidaan käytännössä ehdottaa kaikenlaisiin projekteihin. Samaan aikaan tämä on menetelmien suurin heikkous, koska ne eivät huomioi millään tavalla eri projektiryhmien erityispiirteitä, vaan noudattavat samaa kaavaa kaikkien projektien kanssa. Näille menetelmille keskeisiä piirteitä ovat tiukka projektirakenne, vaikeus muuttaa projektin suuntaa tai tehdä muutoksia projektin edetessä, sidosryhmien vähäinen vaikutus projektissa sekä selkeät johtamisprosessit. (Jovanović & Berić 2018.)

Ketterät (Agile) projektinhallintamenetelmät taas kehitettiin alun alkaen vastauksena IT-projektien erityispiirteille, erityisesti ohjelmistokehityksen saralle. Nämä menetelmät ovat luonteeltaan paljon joustavampia. Niissä on joustava projektirakenne, jolloin esimerkiksi projektin suuntaa on mahdollista tarvittaessa muuttaa, vaiheita voi toistaa tai projektia voi muuten muokata. Niihin kuuluu myös tiivis sidosryhmätyöskentely ja jatkuva kommunikointi, jolloin projekteja on helppoa muokata esimerkiksi asiakkaan kanssa keskustellen ja sopien. (Jovanović & Berić 2018.)

Oikean projektinhallintamenetelmän valinta on kriittistä projektin onnistumisen kannalta, sillä väärän menetelmän valinta voi heikentää projektin onnistumismahdollisuuksia. Kun organisaatio valitsee käyttöönsä oikean projektinhallintamenetelmät, tuo sen käyttö usein etuja. Näitä etuja voivat

olla esimerkiksi projektin selkeämmät tavoitteet, tehokkaammat työskentelyprosessit, joustavuuden, paremman riskienhallinnan sekä tietysti projektissa työskenteleville selkeämmät roolit ja vastuut. (Jovanović & Berić 2018.)

### 2.3.2 Projektisalkku

Yllä jo hieman sivuttiin kevyesti mikä projektisalkku on. Se kattaa organisaation kaikki ne projektit ja ohjelmat, jotka jo ovat käynnissä tai joiden suunnittelu on vireillä, ja jotka linkittyvät tukemaan yrityksen strategisia tavoitteiden saavuttamista. (Pelin 2011, 371). Salkku voi organisaatiosta riippuen koostua sen kaikista projekteista, tietyn organisaation sisällä olevan yksikön projekteista tai vain tietyn tyyppisistä projekteista, ja niitä voi olla organisaatiossa useita. Lisäksi salkussa olevat projektit saavat resurssinsa lähtökohtaisesti samalta taholta, eli esimerkiksi koko organisaation tai yksikön projektihenkilöstön. (Lehtonen ym. 2006, 12.)

Projektisalkun avulla johdetaan, seurataan ja priorisoidaan organisaation projektitoimintaa kokonaisuutena. Siihen sisältyvät käynnistyneet projektit ja suunnitellut projektit, ja sen päämääränä on kehittää projektitoiminnan kokonaishallintaa. Projektisalkun hallinnassa kaikkein tärkeintä on ymmärtää organisaation strategian kannalta kaikkein voitokkaimmat projektit, projektien yhdistelmät sekä resurssien jakamisen ja optimoinnin. Projektisalkulle keskeisintä on, että siihen valittavat projektit ovat organisaation strategisten tavoitteiden näkökulmasta linjassa ja sille varmasti relevantteja projekteja. (Pelin 2011, 371-374.) Tällaisen kokonaisuuden hallinnalla, eli projektisalkun hallinnalla, tarkoitetaan monien eri projektien systemaattista johtamista. Siinä ydinajatuksena on strategiaa mukailevien projektien selektio, kontrollointi sekä resurssien tehokas kohdistaminen koko salkkua ajatellen. Strategian toteutumisen kannalta projektisalkuhallinta on kriittinen osatekijä. Se luo yhteyden strategian ja projektien välille, ja sen päämääränä on valita oikeat projektit tukemaan organisaation tavoitteita ja päämääriä. (Clegg, Killen, Biesenthal & Sankaran 2018, 762-772.)

Projektisalkkua rakentaessa on tärkeintä, että se kytkeytyy organisaation strategia- ja suunnitteluprosesseihin. Strategian ja projektisalkun yhtenäisyys vaativat jatkuvaa tarkastelua ja vahvaa johtamista onnistuakseen. Projektisalkun projektien tuloksia ja arvoa on äärimmäisen tärkeää pystyä arvioimaan strategian näkökulmasta. Projekteja projektisalkussa tulisi arvioida koko ajan strategialähtöisesti eli toteuttaako projekti strategian päämääriä. Projektitoiminta on keskeisessä osassa

strategisen johtamisen ja päätöksenteon suunnittelussa ja johtamisjärjestelmässä. (Virtanen 2009, 115.)

Yritys ja sen johto joutuvat jatkuvasti taiteilemaan rajallisten resurssien ja muutosten ympäröimänä. Projektisalkun hallinta, joka kytkeytyy projektijohtamismalliin, tarjoavat johdolle paremman näkyvyyden organisaation toimintaan sekä mahdollistavat joustavan päätöksenteon. Kun projektien tiedot ovat yhtenäisesti vertailtavissa, voidaan tuottaa selkeitä raportteja, jotka tukevat päätöksentekoa ja auttavat priorisoimaan projekteja strategian mukaisesti. Yleisesti ajatellaan, että projektisalkku on kaikki yrityksessä olevat projektit. Pelkkä itsenäisten projektien nippu ei kuitenkaan ole projektisalkku, vaan ainoastaan joukko projekteja, jotka varaavat aikaa ja resursseja. Yhden projektisalkun malli voi toimia pienessä yrityksessä, mutta tarkoituksenmukaisempaa olisi eritellä salkut strategisten perusteiden mukaan. Projektisalkku käsittää yleensä joukon projekteja, jotka tukevat tiettyä organisaation strategista tavoitetta. (Artto ym. 2011.)

### **2.3.3 Projektisalkunhallinta**

Yhä useampi suomalainen organisaatio on havahtunut tarpeeseen tarkastella projektitoimintaansa kokonaisuutena, ja tämän myötä ne ovat alkaneet omaksua projektisalkunhallinnan tapoja (Lehtonen ym. 2006, 17). Projektisalkunhallinta on Lehtonen ym. (2006) mukaan moniprojektiympäristön kokonaisvaltaista johtamis- ja hallintatapaa. Siinä projekteja käsitellään systemaattisesti projektisalkkuina. Projektisalkunhallinta on keino pyrkiä viemään eteenpäin organisaation liiketoimintatavoitteiden saavuttamista mahdollisimman tehokkaasti. (Lehtonen ym. 2006, 12.) Projektisalkunhallinta on yksi organisaation prosesseista, ja sillä on sidoksia sekä sisäisiin että ulkoisiin sidosryhmiin. Mitä enemmän resursseja kehittämiseen kohdennetaan, sitä suurempi painoarvo tulee antaa johtamiselle projekteissa. Menestyksen kannalta on tärkeää tavoitella tehokkaita prosesseja, jotka parantavat organisaation toiminnan sujuvuutta, parantavat ennustettavuutta ja varmistavat täsmällisyyden. (Lehtonen ym. 2006, 126.)

Projektisalkunhallinta perustuu strategisten projektien järjestelmälliseen seurantaan. Jatkuva arviointi mahdollistaa salkun kehittämisen, kunhan päätökset tehdään luotettavan ja ajantasaisen tiedon pohjalta. Hyvin johdettuna projektisalkku tukee avointa johtamiskulttuuria, tarjoten henkilöstölle selkeän käsityksen organisaation tavoitteista ja niiden saavuttamisen keinoista. Johdon sitoutuminen ja tuki ovat keskeisiä projektisalkun hallinnan onnistumiselle. Yleensä operatiivista

hallintaa hoitaa projekti- tai kehitystoimisto tai salkunhoitaja, joiden vastuulla on varmistaa projektisalkun ajantasaisuus, hallita projektien keskinäisiä riippuvuuksia, arvioida uudet projektiehdotukset sekä tarjota päätöksenteon tueksi tarvittavaa tietoa. Koska projektit ovat keskeinen osa organisaation strategian toteutusta, salkunhallintaan liittyvät päätökset kuuluvat ylimmälle johdolle. Näitä päätöksiä tekevissä organisaatioissa olisi kuitenkin hyvä olla laaja edustus eri taustaisia henkilöitä, kuten kehittämispäälliköitä, ja -johtajia, ja eri alojen asiantuntijoita tai keskijohdon edustajia. Olennaista on, että ryhmällä on tarvittava päätösvalta, ymmärrys projektien päämääristä ja riittävä edustus eri toiminnoista. (Lehtonen ym. 2006, 103–104, 115.)

Tehokkaan projektisalkun hallinnan näkökulmasta, on tärkeää, että projektien tiedot pystyttäisiin keräämään automaattisesti, esimerkiksi jonkinlaista tietojärjestelmää käyttämällä (Pelin 2011, 374). Olennaista on kuitenkin se, että organisaatio ottaa käyttöön sellaiset menetelmät ja työkalut, jotka soveltuvat sen toimintaympäristöön. Menetelmät ja työkalut tulee yhdistää samalla myös osaksi strategista johtamista, koko johtamisjärjestelmää ja projektitoimintaa. Projektisalkun hallinta tuo organisaatiolle paljon hyötyä, mutta on tärkeää pitää mielessä, että sitä ei voi jättää oman onnensa nojaan. Sitä tulee kehittää, jotta se täyttää tehtävänsä muuttuvassa ympäristössä. Siksi on tärkeää pitää mielessä, että sen kehittäminen edellyttää organisaatiolta huomattavia panostuksia toimintakulttuuriin, työtapoihin ja organisaation yleiseen kyvykkyyteen. (Virtanen 2009, 16.)

Toimitusprojektien salkunhallinta eroaa sisäisten projektien salkunhallinnasta kuitenkin siten, että kaikki projektit, jotka asiakas tilaa, lähtökohtaisesti tehdään. Tämä johtuu siitä, että tehdystä työstä maksaa joku muu taho, kuin projektin suorittava organisaatio. Organisaatiot pääsevät harvemmin valitsemaan asiakkaitaan, ja tästä syystä tällaisessa toiminnassa projektien valitsemiset jäävät toissijaisiksi asioiksi. Se ei kuitenkaan tarkoita, ettei toimitusprojekteja pitäisi seurata ja suunnitella sekä yksittäisten projektien että projektisalkun tasolla. Toimitusprojekteja tekevät organisaatiot törmäävät monesti salkunhallinnan kannalta vaikeimpaan tavoitteeseen, salkun resursien tasapainottamiseen, koska organisaation tavoitetila on toteuttaa niin paljon projekteja kuin mahdollista osaavien tekijöiden avulla. Tästä syystä toimitusprojektisalkut vaativat salkusta vastaavalta johtoryhmältä hyvää projektien seuranta ja suunnittelua, sekä tiedonkulun varmistamista kaikille mukanaoleville asetettujen prosessien mukaisesti. (Lehtonen ym. 2006, 126.)

Tärkeä huomio organisaatiossa, joka tekee toimitusprojekteja, on, etteivät tärkeysjärjestyksessä matalammalla olevat projektit, kuten esimerkiksi toimintatapojen tai uusien tuotteiden kehittämisprojektit, jää käynnissä olevien toimitusprojektien jalkoihin. Mikäli uusia tuotteita ei saada kehitettyä markkinoille, tai omia kustannuksia leikattua sisäisen kehittämisen avulla, aiheuttaa se lopulta toimitusprojektienkin tyrehtymisen. Tämän vuoksi on erityisen tärkeää, että toimitusprojekteihin keskittynyt organisaatio asettaa myös oman projektisalkun toiminnan kehittämiselle sekä määrää konkreettisesti salkulle omat, kiinteät resurssit. Esimerkkeinä tällaisella toiminnalle ovat esimerkiksi organisaatioihin perustetut omat erilliset tutkimus- ja kehitysyksiköt tai -keskukset. (Lehtonen ym. 2006, 126.)

#### **2.3.4 Projektisalkunhallintaprosessi**

Projektisalkunhallintaprosessi on erittäin tärkeää sitoa organisaation suunnittelu- ja strategiaprosesseihin. Tämä johtuu puhtaasti siitä, että projektisalkunhallinnan avulla pystytään tukemaan myös strategian toteutumista. Projektisalkunhallintaprosessia käytetään työkaluna projektitoiminnan ohjaamiseksi sekä strategisten päämäärien saavuttamiseksi. Prosessiin kuuluu systemaattiset toimintatavat, jotka auttavat resurssien mahdollisimman tehokkaassa käytössä. Prosessin avulla pystytään varmistamaan myös projektitoiminnan tilaa koskevan ajantasaisen tiedon saatavuus. Projektisalkunhallintaprosessi toimii helposti sellaisenaan sellaisissa organisaatioissa, joissa projektit lukumäärällisesti ovat hallittavissa ja näkökulmat projekteihin liittyen ovat kohtuullisissa määrissä. (Lehtonen ym. 2006, 109–110.)

Projektisalkunhallintaprosessi on usein kytköksissä myös muuhun organisaation päätöksentekoprosessiin. Korkeimman johdon kehittämä strategianmuodostusprosessi sekä organisaatiossa yleisesti käytössä oleva suunnitteluprosessi luovat yhdessä pohjan projektisalkkuun liittyville päätöksille. Tämä siitä syystä, että projektisalkunhallinnan perimmäinen tarkoitus on strategiaprosessissa asetettujen tavoitteiden saavuttaminen valittujen projektien avulla. Organisaatiossa strategia usein tarkentuu organisaatioyksiköiden sisällä konkreettisemmiksi liiketoiminnan tavoitteiksi. Näitä tavoitellaan juuri yksikön projektien sekä operatiivisen toiminnan avulla. Sisällöltään ja yksityiskohdiltaan prosessit saattavat vaihdella paljonkin riippuen organisaatiosta ja sen tarpeista. Toiset organisaatiot saattavat tarvita todella yksityiskohtaista ja tarkkaan hallittua prosessia, ja toiset taas voivat toteuttaa sitä kevennetyn ja yksinkertaisen prosessin avulla. Prosessi voi myös lähteä

käyntiin yksinkertaisella tavalla ja sitä voidaan kehittää eteenpäin käyttökokemusten perusteella. (Lehtonen ym. 2006, 112-114.)

Projektinsalkunhallintaprosessi vaatii kuitenkin ympärilleen jonkinlaisia tukitoimia, joiden avulla pystytään varmistamaan salkunhallinnan häiriötön ja tehokas toiminta. Näitä voivat esimerkiksi olla erilaisten IT-järjestelmien hyödyntäminen, salkunhoitajan nimeäminen, tai vaikka laajemmin ajateltuna projektitoimiston perustaminen. (Lehtonen ym. 2006, 115.) Projektitoimisto on erillinen asiantuntijayksikkö, joka tukee projektimaista toimintaa. Se voi vastata resursseista, jotka muodostavat rajat valittavien projektien määrälle. Projektitoimisto voi lisäksi pitää huolta projektinhallintaan liittyvästä osaamisesta. Projektitoimiston asiantuntijat voivat toimia myös salkunhoitajina ja vastata salkun käytännön toiminnoista. Heidän vastuullaan on hallita salkunhallintaan tarvittavaa dokumentaatiota, ylläpitää projektien tilannetietoa sekä valmistella ja järjestää erilaisia projektien tilannekatsauksiin liittyviä tilaisuuksia. (Lehtonen ym. 2006, 118-119.)

IT-järjestelmiä salkunhallinnan tueksi on tarjolla monia erilaisia. Niitä löytyy aina projektitiedon säilyttämisestä päätöksenteon tukea tarjoaviin järjestelmiin. On tärkeää kuitenkin pitää mielessä, että järjestelmillä ei pystytä yksin korjaamaan puutteita prosesseissa ja toimintavoissa. Tärkeintä tällaisessa tukijärjestelmässä on, että sen tulisi liittyä projektinhallintajärjestelmään. Useissa järjestelmissä on mukana oma projektinhallintaosio, tai vaihtoehtoisesti ne sopivat yhteen suosittujen projektinhallintajärjestelmien kanssa. Projektien suunnitteluun ja hallintaan liittyy muun muassa työmäärät ja aikataulut, ja tämän kautta myös organisaation työtuntien seuranta. Tämä on tärkeää sen takia, että projektien edistymis- ja kustannuseuranta on hyvin hankala toteuttaa, mikäli ei ole saatavilla luotettavaa tietoa siitä, mihin projekteissa osallisena olevat henkilöt käyttävät työaikansa. Monissa järjestelmissä on myös dokumenttien hallintaan tarkoitettu osa, johon projektinhallinnan dokumentit voidaan tallentaa. (Lehtonen ym. 2006, 115-116.)

### **3 Kehittämistyön kuvaus**

#### **3.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset**

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mikä on yrityksen projektinhallinnan tila tällä hetkellä, miten sitä strategisesti johdetaan ja tehdä kehitysehdotukset projektinhallinnan strategiselle johtamiselle näiden vastausten perusteella. Työn tavoitteena on saada aikaan helposti noudatettavia

käytänteitä, joiden avulla tulevaisuudessa pystytään toimivalla strategisella projektinhallinnalla tukemaan myös yrityksen strategista johtamista. Jotta tähän päästään, selvitetään mikä on projektinhallinnan tilanne tällä hetkellä, sekä millaisia mahdollisia kehitystoimia vaadittaisiin, jotta projektinhallinnan strategisen johtamisen työkaluilla voitaisiin tukea strategian toteutumistakin organisaation arjessa. Tutkimuksen tarkoituksena on olla kartoittava eli etsiä uusia näkökulmia, selvittää ilmiöitä sekä tähdätä sovelluksiin ja kehittämistoimenpiteisiin (Hirsjärvi, Remes & Saja-vaara 2010, 129-130).

Ongelmanasettelussa yllä olevat tavoitteet loivat tutkimuskysymyksiksi seuraavat kysymykset: ”Mikä on yrityksen projektinhallinnan tilanne tällä hetkellä?” sekä ”Miten projektinhallinnan strategista johtamista voitaisiin parantaa?” Tavoitteena on saada rakennettua helposti noudatettavia käytänteitä, jotta ne todella tulevat yrityksen päivittäisessä toiminnassa käyttöön. Alakysymyksiinä pääkysymyksille toimivat: ”Mitä on strateginen johtaminen” sekä ”mitä projektinhallinta on”. Näiden kysymysten avulla pyritään ymmärtämään mitä strateginen johtaminen on käytännössä sekä mitä projektien onnistuneeseen johtamiseen ja hallintaan tarvitaan. On tärkeää ymmärtää nämä asiat ja käytännön toiminta yritysmaailmassa, jotta saadaan vastattua pääkysymyksiin. Päättökysymysten avulla pystytään ohjaamaan tutkimusta niin, että teorian ja aineiston keruun avulla päästään kehittämään käytänteitä yrityksen käyttöön, ja ottamaan näissä huomioon, miten juuri tämän kyseisen organisaation toiminnassa strategisen projektinhallinnan käytänteitä pystytään tehostamaan.

### **3.2 Tutkimusmenetelmä**

Opinnäytetyö suoritetaan laadullisena tutkimuksena ja nimenomaan tutkimuksellisenä kehitystyönä, koska yleensä uudet ideat, käytänteet, tuotteet tai palveluiden tuottamiset ja käytännön ongelmien ratkaisut kuuluvat tutkimuksellisen kehittämistyön piiriin. Näissä on usein lähtökohtina esimerkiksi organisaatioiden kehittämistarpeet tai tahtotila jollekin muutokselle. Kehittämistyölle tyypillistä on, että etsitään asioille parempia ja uusia vaihtoehtoja ja kehitetään toimintatapoja niin, että asioita saadaan vietyä organisaatioissa eteenpäin. Pyrkimyksensä tutkimukselliselle kehittämistyölle on, että halutaan saada aikaan käytäntöjä sekä toimintaa kehittäviä parannuksia. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 19.)

Toikko ja Rantanen (2009) summaavat hyvin yhteen mitä käytännössä tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuuluu. He listaavat kirjallisuudessa esiin nousevan viisi tehtävää, joista kehittämistyö rakentuu. Ensimmäiseksi on tärkeää muistaa, että kehittäminen edellyttää perusteluja. Tällöin otetaan kantaa siihen miksi ja mitä kehitetään. Lähtökohtana voidaan pitää joko nykytilanteessa havaittua ongelmaa tai sitten tulevaisuuden ihannekuvaa. Toisena asiana he nostavat esille, että kehittäminen vaatii myös toiminnan organisointia, joten myös siihen kuka tekee mitäkin ja millä resursseilla tulee ottaa kantaa. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että käytännön toteutus suunnitellaan ja valmistellaan. Kehittämistoiminnalle asetettu tavoite muodostaa organisoinnin lähtökohdan. (Toikko & Rantanen 2009, 56-58.)

Kolmantena asiana kehittäminen luonnollisesti tarvitsee myös varsinaista kehittävää toimintaa eli toteutusta. Tämä osuus muodostuu kokonaisuudessaan ideoinnista, ja priorisoinnista sekä kokeilusta ja mallintamisesta. Oleellista on myös priorisointi, kaikkea ei voida toteuttaa ja se on tärkeää pitää mielessä, joten toteutuksen rajaaminen ja kohdentaminen mahdollisimman tarkasti on äärimmäisen tärkeää. Neljänneksi kehittäminen linkittyy vahvasti toiminnan arviointiin. Sen tarkoituksena on suunnata oikein kehittämistoiminnan prosessia. Sen tavoite on siis käytännössä tuottaa tietoa, jonka avulla kehittämisprosessia ohjataan. Arviointia voisikin kuvailla eräänlaiseksi kehittämisprosessin solmukohdaksi. Siinä kehittämisen perustelua, organisointia ja toteutusta puntaroidaan. Tämä niin kutsuttu prosessiarviointi tuo hyvin näkyviin sen, että kehittämistoiminnan tavoitteet sekä keskeiset toimintatavat saattavat muuttua toiminnan kuluessa. Prosessiarviointi korostaa itse kehittämisprosessin sekä sen onnistumisten ja epäonnistumisten erilaisten oppimisprosessien ja eri näkökulmien näkyväksi tekemistä. (Toikko & Rantanen 2009, 59-61.)

Viidenneksi, ja viimeiseksi, kehittämisellä tavoitellaan uusien tuotteiden tai palveluiden levittämistä. Tämä vaihe usein saattaa vaatia oman erillisen prosessin, joten voi olla haastetta saada se sisällytettyä kehittämisprosessin sisälle. Tulosten levittämisellä tässä työssä tarkoitetaan nimenomaan tuotteistamista, eli kehitettävän työmenetelmän tai -prosessin mallintamista. Kun on saatu luotua selkeä malli, edistää se kehitetyn asian ymmärtämistä ja täten myös levittämistä. Toki monissa tapauksissa tämä saattaa liittyä myös markkinointi- ja myyntityön elementteihin asti, mutta tässä työssä pitäydymme sisäisen prosessin parissa. (Toikko & Rantanen 2009, 62-63.)

Tavoitteena tutkimukselle on saada syvempää ymmärrystä projektien sekä projektinhallinnan tilasta strategisen johtamisen näkökulmasta. Näiden tietojen perusteella, pyritään luomaan kehitysehdotuksia strategisen projektijohtamisen ja projektinhallinnan parantamiseen, sekä tulevaisuudessa sen mahdolliseen hyödyntämiseen myös organisaation strategisessa johtamisessa.

Tavoitteisiin peilaten tutkimuksellisista lähestymistavoista paras vaihtoehto on tässä tutkimuksessa tapaustutkimus.

Tapaustutkimus on tarkkapiirteinen ja perusteellinen kuvaus ilmiöstä, jota tutkitaan. Tällaisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohde on useimmiten ilmiö tai tapahtumakulku. Tarkastelu kohdistuu siten rajattuun määrään tapauksia tai jopa vain yhteen yksittäiseen tapaukseen. (Jokinen, Bamberg & Laine 2007, 9.)

Tapaustutkimukset soveltuvat hyvin kehittämistöiden välineeksi, kun tarkoituksena on nimenomaan saada luotua toimivia toimintaa parantavia käytänteitä. Tällaisen tutkimuksen avulla saadaan kerättyä mahdollisimman paljon ja monipuolisesti tietoa tutkittavasta asiasta. Kehittämistyössä, mitä tämä työ edustaa, tutkimuksellisuus tulee nimenomaan siitä, että olemassa olevan tiedon päälle rakentuu kehitetyt ratkaisut ja tuotettu tieto. Tutkijan vastuulla on luoda riittävä ymmärrys aiheesta ja sitä kautta pystyä siirtämään teoria käytäntöön. (Ojasalo ym. 2014, 21, 53.)

### **3.2.1 Aineiston keruu**

Tapaustutkimukselle ominaisia aineiston keruu menetelmiä ovat sekä luonnollisissa tilanteissa kerätyt aineistot, esimerkiksi tilanteita havainnoimalla tai analysoimalla erilaisia kirjallisia aineistoja, kuten vaikka yrityksen erilaiset raportit. Lisäksi erilaisia haastatteluita käytetään myös tiedonkeruumenetelmänä tapaustutkimuksissa usein. Haastatteluita käytetään usein siksi, että tapaustutkimukset liittyvät tyypillisesti ihmisten toiminnan tutkimiseen eri tilanteissa. (Ojasalo ym. 2014, 54–55.) Tutkimusaineiston keräämisen toteuttaminen on paljon myös kiinni siitä, millaisia menetelmiä tutkimukseen on valikoitu.

Yin (2014) luettelee omassa kirjassaan 6 menetelmää, joita tutkimuksen toteuttamisessa pystytään käyttämään. Näitä ovat haastattelut, erilaiset arkistomateriaalit, seuranta ja havainnointi, fyysiset artefakit, osallistuva havainnointi sekä yrityksestä löytyvät dokumentit. (Yin 2014, 102-117.)

Tässä tutkimuksessa empiirinen aineisto kerätään haastatteluiden, havainnoinnin ja kirjallisen aineiston keräyksen avulla. Lisäksi haastatteluiden perusteella hahmotellun projektinhallinnan nykytilan analysointi käydään workshopissa läpi yrityksen johdon ja työntekijöiden kanssa. Tarkoituksena on haastatella sekä yrityksen työntekijöitä, että johtoa.

Haastattelut tarjoavat ketterän tavan kerätä tietoa ja ne ovatkin monipuolisesti hyödynnettävissä erilaisissa tutkimuksissa. Niiden avulla voidaan saada selville vastauksia monenlaisiin kysymyksiin sekä tutkia vastausten taustalla olevia vaikuttimia. Haastattelut jaetaan useisiin eri tyyppeihin, joista esimerkkejä ovat puolistrukturoitu, strukturoitu, avoin ja teemahaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34.) Tähän tutkimukseen haastatteluiden muotona käytetään teemahaastattelua, jossa haastatteluun on ennalta päätetty tietyt aihepiirit, joita seurataan. Tällaisissa haastatteluissa haastattelua suorittavalla henkilöllä on niin sanottu haastattelurunko luotuna asioista, joita haastattelussa halutaan käsitellä, mutta ei välttämättä valmiita kysymyksiä. Vaikka haastattelussa pidetään kiinni sovitusta teemoista, kysymysten esittämisjärjestys ja laajuus voivat vaihdella haastattelukohtaisesti. (Valli 2018.) Teemahaastatteluiden avulla voi myös haastatteluiden yhteydessä nousta aihepiiristä uusia kysymyksiä tai asioita, joista voidaan myös keskustella (Kananen 2013, 93).

Haastatteluihin otetaan yrityksen työntekijöistä kolme, sillä yksi on tällä hetkellä vanhempainvaipalla ja toinen vasta yrityksessä aloittanut, sekä yrityksen johto, mikä tekee yhteensä 5 henkilöä. Yrityksen työntekijöiden kohdalla käsitellään projektinhallinnan nykytilaa, millaisia ajatuksia heillä siihen liittyen on ja mitä asioita he kokevat kehittämisen arvoisiksi. Yrityksen johdon haastatteluissa taas sukellaan yrityksen strategian johtamiseen. Selvitetään mikä yrityksen strategia ja projektinhallinnan strategisen johtamisen nykytila on ja miten niitä pitäisi kehittää tulevaisuuden tavoitteita silmällä pitäen.

Haastatteluita varten luodaan kaksi erillistä kysymyspatteristoa (ks. liitteet 3 ja 4), toinen tarkoitettuna työntekijöiden haastatteluille, ja toinen johdon haastatteluille. Teema työntekijöiden haastattelussa muodostuu nykytilan analysoinnin ja prosessin kehittämisen ympärillä projektinhallinnan näkökulmasta. Haastatteluissa sukellaan sekä yksittäisen projektin prosessiin, että projektinhallintaan kokonaisuutena sekä sen johtamiseen. Johdon haastatteluiden avulla halutaan taas saada

luotua selkeä kuva yrityksen strategisen johtamisen suunnasta, ja miten se vaikuttaa strategiseen projektinhallinnan johtamiseen tällä hetkellä.

Haastatteluiden tukena käytetään havainnointia, joka on hyvä tapata tuoda lisäarvoa laadulliseen tutkimukseen. Sen avulla pystytään saamaan välitöntä ja suoraa palautetta organisaatio, ryhmän tai yksilön käyttäytymisestä ja toiminnasta. Havainnointi mahdollistaa pääsyn tapahtumapaikalle sen luonnollisessa tilassa ja auttaa vertaamaan, ovatko esimerkiksi haastatteluiden kautta saadut tiedot yhdenmukaisia havaintojen kanssa. (Hirsjärvi ym. 2010, 201-203.)

Haastatteluiden tueksi tehtävä havainnointi toteutetaan oman työn ohella. Tarkoituksena on saada projektinhallinnan nykytilaa koskevissa haastatteluissa kerätyille tiedoille vahvistusta. Samalla pystytään selvittämään toimivatko esimerkiksi valmiiksi luodut prosessit todellisuudessa niin kuin niiden on määritelty toimivan. Havainnot projektinhallintaan liittyen kerätään kirjallisesti dokumentoimalla erillisiin muistiinpanoihin. Näin saadaan kerättyä monipuolista aineistoa projektinhallinnan nykytilan tueksi, sekä saatetaan löytää kohtia, joita parantamalla projektinhallinnan tilaa strategisen johtamisen näkökulmasta kannattaa parantaa.

Taulukko 1. Tutkimuksen aineistonkeruu

Keruutapa	Kohde	Määrä kpl	Aineisto
<b>Teemahaastattelu</b>	Yrityksen työntekijät	3	Projektinhallinnan nykytila
<b>Teemahaastattelu</b>	Yrityksen johto	2	Yrityksen ja projektinhallinnan strateginen johtaminen
<b>Havainnointi</b>	Projektinhallinnan nykytila		Haastatteluista saatujen vastausten käytännön havainnollistaminen

<b>Workshop</b>	Työntekijät sekä johto		Tutkimuksen avulla kehitettyjen käytänteiden läpikäyminen
-----------------	------------------------	--	---

### 3.2.2 Aineiston analyysi

Ensimmäinen vaihe aineistoanalyysissä on aineistoon tutustuminen ja sen yleisluonteen hahmottaminen. Tapaustutkimuksissa aineiston analysointi muodostuu kerätyn aineiston tutkimisesta, taulukoinnista, kategorisoinnista, testaamisesta tai jollain muulla tavalla yhdistelemällä kerättyjä tietoja. Lähdettäessä analysoimaan tapaustutkimuksen aineistoa, sen onnistumiseen vaikuttaa paljon tutkimuksen tekijän empiirisen ajattelutavan tiukkuus, riittävä todisteiden esittäminen ja varovaisuus vaihtoehtoisten tulkintojen edessä. Varsinkin aloittelevien tutkijoiden kohdalla tiettyjen kaavojen, reseptien ja työkalujen etsintä analysoidessa aineistoa, saattaa johtaa siihen, että muut vaihtoehdot tuloksille jäävät pois. (Yin 2014, 132-134.)

Laadullisessa analyysissä aineisto tiivistetään ja muokataan teorettiseksi tai käsitteelliseksi kokonaisuudeksi. Laadullisen aineiston analyysin suorittamiselle ei ole olemassa mitään yleispätevää mallia tai ohjetta. Sen tarkoitus on päästä aineiston pintaa syvemmälle eli tulkita aineistoa. Olenaista onkin selvittää ja ymmärtää aineiston sisältö ja sen moninaiset merkitykset. On tärkeää analysoida aineistoa ja pyrkiä ymmärtämään tehtyjä havaintoja ja löydöksiä soveltaen omaa ajattelua ja teoreettista pohjaa. (Günther, Hasanen & Juhila 2021.)

Laadulliseen analyysiin pystytäänkin monilla erilaisilla menetelmillä, joista tutkimuksen tekijän täytyy valita käyttämänsä. Analyysimenetelmä on konkreettinen tapa, jolla aineistoa käsitellään eli tässä tapauksessa analysoidaan. Usein tutkimuksen lähestymistavat ohjaavatkin analyysitavan valintaa. Laadullisen tutkimuksen perinteisiä tapoja tehdä analyysiä, ovat esimerkiksi teemoittelu, koodaaminen ja tyypittely, ja ovat sisällönanalyysin eri muotoja. (Günther ym. 2021.)

Pullonkaulaksi laadullisissa analyyseissä muodostuu usein kiinnostavien asioiden paljous. On tärkeää, että tutkija pitää mielessään mitä asiaa ollaan tutkimassa. Usein monien kiinnostavien asioiden esiin nouseminen saa aloittelevat tutkijat hämilleen, koska luonnollisesti olisi kiinnostavaa tutkia ja raportoida kaikkia näitä asioita omassa tutkimuksessa. On tärkeää valita tarkkaan rajattu, kapea ilmiö, mutta samaan aikaan kerrottava siitä kaikki mahdollinen. Siksi analyysi on tärkeää aloittaa sillä, että määritetään mikä aineistossa kiinnostaa ja pysytään tässä päätöksessä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Itse aineiston analyysi suoritetaan laadullisen sisällönanalyysin avulla. Tämä analyysimenetelmä auttaa keräämään tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä tiiviin ja yleisessä muodossa olevan kuvauksen. Tällä menetelmällä pystytään analysoimaan dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Dokumentteja tässä tapauksessa voivat olla esimerkiksi: artikkelit, kirjat, haastattelu, keskustelu, raportit tai melkein mikä tahansa muu kirjalliseen muotoon saatu materiaali. Sisällönanalyysi sopii hyvin täysin strukturoimattomankin aineiston analyysiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Laadullisen sisällönanalyysin voi sanoa olevan menetelmä, jonka keskiössä ovat aineiston teemat, aiheet ja sisällöt kuten esimerkiksi haastatteluaineistot sekä kuvien ja tekstien sisällöt. Menetelmä ei keskity ainoastaan aineiston ilmaisuun tai muotoon, vaan pyrkii myös ymmärtämään mistä aineisto kertoo. Laadullinen sisällönanalyysi poikkeaa määrällisestä siten, että se ei rajoitu aineiston numeeriseen tarkasteluun, vaan pyrkii sen sijaan ymmärtämään aineiston merkitystä ja asiayhteyttä syvällisemmin. (Vuori 2021.)

Monivaiheisen luonteensa vuoksi aineiston analyysi alkaa tyypillisesti aineistoon perehtymisellä ja sen kokonaisvaltaisen kuvan muodostamisella. Haastatteluaineiston teknisellä käsittelyllä on tarkoitus valmistautua varsinaiseen analyysiin, sillä tekstimuotoon muutetulla aineistolla, sen hallitseminen onnistuu paremmin. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että esimerkiksi tässä tutkimuksessa haastatteluiden nauhoitteet litteroidaan, eli kirjoitetaan puhtaaksi. Kun aineisto on saatu tutkittavaan muotoon, siirrytään sitä analysoimaan, eli lukemaan, katsomaan ja kuuntelemaan huolellisesti jäsentelemällä, erittelemällä ja pohtimalla. Analyysi tarkoituksena on ennen kaikkea olla kokeilevaa ja etsivää luentaa, ei pelkästään aineiston teknisellä tavalla järjestämistä. (Günther ym. 2021.)

Kun kaikki aineisto on saatu muutettua tutkittavaan muotoon, siirrytään analyysiä tekemään valitun menetelmän avulla. Laadullinen sisällönanalyysi on jaettavissa kolmeen eri analyysin muotoon. Induktiiviseen eli aineistolähtöiseen analyysiin, jossa pyritään luomaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Deduktiiviseen eli teorialähtöiseen malliin, joka on perinteisempi lähestymistapa ja nojaa vakiintuneeseen teoriaan, malliin tai auktoriteetin ajatteluun. Sekä abduktiiviseen eli teoriaohjaavaan malliin, jossa teoria toimii apuna, mutta analyysi ei suoraan perustu siihen. Abduktiivisessa analyysissä aikaisemman tiedon vaikutus on nähtävissä, mutta se ei ole teoriaa testaavaa, vaan pikemminkin uusia ideoita synnyttävää. Tutkijan ajatteluprosessi liikkuu aineistosta nousevan ja valmiiden mallien välillä, ja tutkija yhdistää näitä luovasti, osittain pakosta ja joskus välttämättömyydestä. Tämä yhdistely voi jopa johtaa täysin uusiin oivalluksiin. Tässä lähestymistavassa tutkittava ilmiö tulkitaan jo olemassa olevan tiedon valossa. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Analyysimenetelmänä tässä tapauksessa käytetään abduktiivista eli teoriaohjaava analyysiä, sillä sen koetaan olevan riittävän joustava tapa lähteä tarkastelemaan aineistoa. Aineiston muututtua tutkittavaan muotoon, aineistoa luetaan, katsotaan ja kuunnellaan huolellisesti, jäsenellään, eritellään sekä pohditaan myös. Analyysi ei missään tapauksessa ole pelkkää aineiston teknistä järjestämistä, vaan se on luonteeltaan etsivää ja kokeilevaa luentaa, jota ohjaa uteliaisuus siitä, mitä kaikkea aineistosta voidaan löytää ja millaisia tulkintoja siitä pystytään tekemään. On tärkeää muistaa, että aineisto ei itsessään koskaan vastaa ongelmaan, vaan tutkijan tehtävänä on analyysin avulla löytää siitä punainen lanka ja tutkimusongelman kannalta on löytää ja jäsentää siitä tutkimusongelman kannalta ensisijaiset asiat. (Günther ym. 2021.)

Kun aineistoa on saatu jäseneltyä ja muutettua tutkittavaan muotoon, lähdetään sitä järjestelmään seuraavaksi (Tuomi & Saarijärvi 2018). Tähän päädyttiin käyttämään teemoittelua. Teemoittelussa aineistosta paikannetaan tutkimusongelman kannalta olennaiset teemat. Näin voidaan vertailla tiettyjen teemojen yleisyyttä ja muotoja aineistossa. Se on hyvä tapa aineiston analysointiin, jos jotain käytännöllistä ongelmaa lähdetään ratkaisemaan. Näin voidaan vertailla tiettyjen teemojen yleisyyttä ja muotoja aineistossa. Se onkin oivallinen menetelmä aineiston analysointiin erityisesti silloin, kun tavoitteena on ratkaista jokin käytännönläheinen ongelma. Sen avulla tekstimuotoisesta aineistosta saadaan esiin monipuolinen kokonaisuus erilaisia vastauksia tai tuloksia esitettyihin kysymyksiin, mikä tekee tutkimustuloksista erittäin hyödyllisiä käytännön sovelluksissa. (Eskola & Suoranta 1998, 174–180).

Teemoittelussa aineistosta erotellaan tutkimuskysymysten kannalta olennaisia kokonaisuuksia ja toistuvia piirteitä. Tätä menetelmää käytetään usein haastatteluaineiston analyysissä, ja on tärkeää ymmärtää, että teemat muodostuvat analyysin myötä ja heijastavat aineistossa toistuvia asioita (Juhila 2021). Teemoittelussa on olennaista huomata, että vaikka siinä keskitytäänkin siihen, mitä kustakin teemasta on sanottu, esiintymiskertojen määrällä ei ole merkitystä. Kyse on ensisijaisesti laadullisen aineiston jäsentelystä ja ryhmittelystä eri aihepiireihin, mikä itsessään tuo esiin tiettyjen teemojen läsnäolon aineistossa (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

## 4 Tutkimustulokset ja kehitysehdotukset

### 4.1 Tutkimuksen toteutus

Aineiston keruussa teemahaastattelut koostuivat eri teemoihin jaotelluista kokonaisuuksista, joista projektinhallinnan nykytilan kartoittamiseksi oli valittu 3 erilaista teemaa ja projektinhallinnan strategisen johtamisen kartoittamiseksi 5 erilaista teemaa (ks. liitteet 3 ja 4). Jokaiselle teemalle oli aiheesta riippuen valittu yhdestä kolmeen apukysymystä, joiden avulla keskustelua ohjattiin oikeaan suuntaan. Projektinhallinnan nykytilaa koskeneita haastatteluita pidettiin kolme ja strategista projektinhallintaa koskeneita haastatteluita kaksi. Haastateltavina projektinhallinnan nykytilan kartoittamiseksi oli kolme yrityksen työntekijää. Projektinhallinnan strategista johtamista koskevat haastattelut pidettiin yrityksen johdolle, sillä he vastaavat yrityksen strategisen johtamisen kokonaisuudesta.

Haastateltavat kutsuttiin haastatteluihin erillisen sähköpostitse lähetetyn kutsun (ks. liitteet 1 ja 2) avulla ja kutsuun avattiin mistä aiheesta heitä halutaan haastatella. Haastatteluihin osallistuminen oli vapaaehtoista. Haastattelut pidettiin maaliskuussa 2025 Teamsin välityksellä, jotta ne saatiin helposti nauhoitettua sovelluksen tallennus toimintoa käyttäen. Samalla varmistukseksi ne nauhoitettiin myös puhelimen äänitys-sovelluksen avulla. Työntekijöiden haastattelut olivat kestoltaan n. 30 minuutin mittaisia jokainen, johdon haastatteluista toinen kesti tunnin ja toinen 40 minuuttia. Nauhoitetut haastattelut litteroitiin ja sen jälkeen aineistoa alettiin jäsentellä teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoilla ja sen jälkeen järjestelemään teemoittelemalla aineisto haastattelurungon teemojen mukaisesti Excel-taulukoon alla olevien taulukoiden mukaisesti. Näiden teemojen alle kerättiin ensin teeman kannalta esiin nousseet asiat, jotta pystyttiin vertailemaan haastateltujen vastauksia keskenään. Aineiston tutkittavaan muotoon muuttamisen jälkeen luettiin, katsottiin ja

kuunneltiin huolellisesti. jäseneltiin, eriteltiin sekä pohdittiin. Taulukoista etsittiin ja kokeiltiin millaisia erilaisia tulkintoja aineistosta voidaan tehdä, jonka ansioista siitä löydettiin tutkimusongelman kannalta keskeiset asiat.

Taulukko 2. Aineiston teemoittelu taulukko; Projektinhallinnan nykytila

	haastateltu A	haastateltu B	haastateltu C
Taustatiedot			
Teema 1 Projektinhallinnan nykytila			
Teema 2 Projektinhallinnan haasteet tai kehityskohdat			
Teema 3 Kehitysehdotukset projektinhallinnalle			
Tuleeko jotain muuta mieleen, mitä haluat nostaa projektinhallinnan nykytilasta?			

Taulukko 3. Aineiston teemoittelu taulukko; Projektinhallinnan strateginen johtaminen

	haastateltu A	haastateltu B
Taustatiedot		
Teema 1 Yrityksen strategia		
Teema 2 Projektinhallinnan rooli strategian toteutuksessa		
Teema 3 Projektien strateginen valinta		
Teema 4 Projektien priorisointi strategian näkökulmasta		
Teema 5 Projektien strateginen kehittäminen		

## 4.2 Teemahaastatteluiden tulokset

Seuraavissa luvuissa esitellään haastattelussa kerättyjen aineistojen tulokset ja tuloksissa esiin nousseet keskeisimmät löydökset. Jokainen teema on jaettu omaan lukuun. Luvussa esitellään yksi teema tuloksineen sekä analyyseineen. Tulosten tueksi on nostettu suoria lainauksia haastatelluista kokonaan anonymisti. Lainaukset nostettiin tekstiin anonymisti, sillä koettiin, että tulosten kannalta ei ole oleellista kuka haastatelluista on sanonut mitään.

Projektinhallinnan nykytilaa koskevien teemahaastatteluiden tavoitteena oli kartoittaa työntekijöiden näkökulmasta organisaation projektinhallinnan nykytilannetta sekä millaisia parannettavia asioita nykytilanteesta nousee esiin. Toisena teemahaastattelukokonaisuutena käsiteltiin yritysjohton kanssa projektinhallinnan strategista johtamista.

## 4.3 Projektinhallinnan nykytila

Yrityksen projektinhallinnan nykytilanteen kartoitukseen haastateltiin kolmea yrityksen työntekijää, jotka ovat päivittäin tekemisissä projektinhallinnan kanssa. Heidän työnsä koostuu pääasiassa pelkästään erilaisista projekteista yrityksessä. Eniten he ovat asiakastoimeksiantojen kanssa tekemisissä, näihin kuuluu erilaiset rekrytointitoimeksiannot sekä muut HR projektit. Lisäksi yksi kolmesta on myös paljon erilaisten sisäisten myynnin ja markkinoinnin kehitysprojektien kanssa tekemisissä.

Haastatellut ovat olleet jokainen hieman eri ajan yrityksessä töissä, pisimpään yrityksessä ollut on työskennellyt reilut 3,5 vuotta roolissaan. Toiseksi pisimpään työskennellyt on ollut kaksi vuotta yrityksessä ja kolmantena on yksi yrityksen tuoreimmista tapauksista, ja ollut vasta puolisen vuotta yrityksessä. Jokainen on kuitenkin työskennellyt alalla aikaisemminkin ja projektinhallinnasta heillä jokaisella on kokemusta useiden vuosien ajalta.

### 4.3.1 Teema 1: projektinhallinnan nykytila

Organisaation projektinhallinnan nykytilan kartoituksessa käytettiin kolmea tukikysymystä apuna, jotta saatiin mahdollisimman kattava näkemys kyseisestä aiheesta. Apukysymyksinä olivat: ”Millainen on projektin prosessi tällä hetkellä?” ”Miten yrityksessä hallitaan projekteja tällä hetkellä?” ja ”Miten projektinhallinnan työkalut ja teknologiat tukevat projektinhallintaa?”.

Yksittäisen projektin prosessin läpikäynnissä vastaukset olivat hyvin samankaltaiset. Yksittäisistä projekteista asiakastoimeksiantojen puolella vastaa aina työpari, joka ei ole vakio vaan vaihtelee projektien mukaan. Esiin nousi paljon rekrytointiprojektin prosessi, sillä se organisaation yleisimpiä projektityyppejä tällä hetkellä. Tarkennuksina prosessille nousi muun muassa sellaisia asioita kuten toimeksiannon resursointi, työparin välillä projektin sisällä olevien työtehtävien jakaminen, prosessin tarkempi aikatauluttaminen asiakkaan kanssa ja sen aikataulun perusteella työparin tekemisten aikatauluttaminen ja työjärjestyksen luominen. Aineiston keruu tapana käytetyn havainnoinnin avulla saatiin myös vahvistus yksittäisen projektin prosessille, ja sille, että se noudattaa pitkälti haastatteluissa esille nousutta prosessimallia.

Kun lähdettiin käymään läpi, miten yrityksessä projekteja hallitaan tällä hetkellä ja millaiseksi yrityksen projektinhallinnan nykytila koetaan, vastausten monipuolisuus kasvoi. Jokaisen haastattelun mukaan niitä hallitaan tällä hetkellä hyvin, joskin kokonaisuus hakee pienesti vielä tarkennuksia. Yksi haastatelluista nosti esille, että projekteja hallitaan pitkälti projektissa toimivien vastuuhenkilöiden kautta, jotka sopivat projektin aikataulusta ja vastuista. Projektinhallintaan käytetään projektinhallintajärjestelmä Pipedrivea, rekrytointijärjestelmä Teamtailoria, Outlookin kautta sekä sähköpostia että kalenteria, sähköisiä muistiinpanovälineitä sekä ihan perinteisiä vihkojakin. Monipuolisilla välineillä ja paljon kommunikoimalla erilaisten palaverien ja keskusteluiden kautta, koettiin, että projektinhallinta toimii parhaiten nykytilanteessa. Lisäksi erilaiset organisaation laajuiset palaverikäytännöt sekä projektipalaverit yrityksen oman työparin että asiakaspään yhteyshenkilöiden kesken, tukivat paljon projektinhallintaa.

*”Hyvin, ja erilaisia työkaluja monipuolisesti hyödyntämällä, kuten Pipedrive, Teamtailor, Teams, sähköposti ja muistiinpanovälineet.”*

Teeman viimeisessä apukysymyksessä haluttiin vielä tarkentaa miten projektinhallinnan työkalujen ja teknologioiden koetaan tukevan projektinhallintaa tällä hetkellä. Työkalut saivat paljon kiitosta nykyaikaisuudellaan, sekä toimivuudellaan. Pipedrivea käytetään tällä hetkellä selkeästi isomman kuvan luomiseen, kun taas rekrytointijärjestelmä Teamtailorin koettiin auttavan enemmän yksittäisen projektin prosessin seurantaan, kun puhutaan rekrytointiprojekteista. Outlook, Teams sekä erilaiset muistiinpanovälineet nostettiin tässäkin esille, ja niiden koettiin palvelevan hyvin tarkoitustaan. Teamsia ja siihen saatavaa tehtävälisterä/Kanban ominaisuutta koettiin käytettävän eniten

sisäisten projektien hallinnoimiseen ja niiden eteenpäin viemiseen. Kuitenkin työkalujen ja teknologioiden suhteen koettiin myös, että ne voisivat palvella käyttäjiään vieläkin paremmin, mikäli tehtäisiin tarkennuksia niiden käyttöön. Niiden potentiaalia pystyttäisiin varmasti vielä enemmän hyödyntämään nykytilanteeseen verrattuna, jos ne tulisivat kaikille yhtä tutuiksi ja ohjeistukset niiden erilaisiin toimintoihin olisivat helposti saatavilla.

#### **4.3.2 Teema 2: Projektinhallinnan kehityskohteet**

Organisaation projektinhallinnan nykytilan kehityskohteita lähdettiin avaamaan myös kolmen apukysymyksen avulla. Nämä kysymykset ovat: ”Kuinka hyvin nykyiset projektinhallintamenetelmät ja -työkalut vastaavat projektien tarpeisiin?”, ”Mitkä koet suurimmiksi haasteiksi projektinhallinnassa tällä hetkellä?” sekä ”Oletko havainnut konkreettisia muutostarpeita projektinhallinnassa?”. Kysymysten avulla pyrittiin saamaan mahdollisimman laaja kuva siitä, millaisia mahdollisia haasteita työntekijät kokevat projektinhallinnassa omassa arjessaan. Tarkoituksena oli tarkastella nimenomaan kokonaisuutta siltä kantilta, että nouseeko kaikkien työntekijöiden kohdalla samanlaisia haasteita, vai onko jokaiselle omia henkilökohtaisia haasteita ennemmin.

Nykyisiin projektinhallintamenetelmiin ja -työkaluihin sukeltaessa vastaukset haastateltujen kesken pysyivät hyvin samanlaisina. Menetelmien ja työkalujen koettiin palvelevan pääosin hyvin organisaatiota, ja varsinkaan työkalujen laadukkuuden puutteesta työskentelyn ei koettu jäävän kiinni. Se mikä menetelmien ja työkalujen hyvässä toimivuudessa nousi esille, oli se, että siinä auttaa paljon se millaisia henkilöitä näiden asioiden parissa työskentelee. Kaikkia yrityksen työntekijöitä pidettiin joustavina ja sopeutuvina muuttuviin tilanteisiin ja prosesseihin. Tästä syystä esimerkiksi mahdolliset virheet tai unohdukset on pystytty myös hyvin korjaamaan, vaikka menetelmät tai työkalut eivät aina olisikaan ihan täysin tukeneet projektinhallintaa. Eniten nämä asiat saivat kehittävää palautetta projektinhallinnan prosessien tarkennuksiin ja rakenteeseen liittyen. Tarkemmat prosessivaiheiden linjaukset sekä rakenne nousivat haastatteluissa esiin. Tällä hetkellä koettiin, että menetelmät ja työkalut voisivat vastata vielä paremmin projektien tarpeisiin, jos kaikki käyttäisivät niitä samalla tavalla. Koettiin, että joissain prosessien mutkissa välillä joko oiotaan, tai prosessista helposti unohtuu hoitaa joku asia. Monia asioita on linjattu, mutta ne jäävät kiireen keskellä herkästi unholaa, jos niitä ei selkeästi dokumentoida ja kukaan ei huolehdi, että kaikki tekevät asiat niin kuin on sovittu. Menetelmien ja työkalujen käytön osaamisen tasoissa koettiin

myös olevan jonkin verran vaihtelua, mikä taas herkästi lisää kokemattomien käyttäjien työmäärää, aiheuttaa tätä kautta kiirettä ja saattaa vaikuttaa herkemmin siihen, että joitain prosessien vaihteita unohtuu tai niissä oiotaan.

*”Nykyiset projektinhallintamenetelmät ja -työkalut vastaa projektien tarpeisiin pääosin tosi hyvin.”*

*”Pärjätään näillä hyvin, mutta varmasti se johtuu paljon myös siitä, millaisia henkilöitä porukassa on tällä hetkellä.”*

*”Työkaluista homma ei jää kiinni, ehkä enemmän kyse on käyttäjästä, että toimiiko se niin kuin on tarkoitettu tai meidän tarpeisiimme.”*

Seuraavan apukysymyksen avulla lähdettiin tarkastelemaan mitkä asiat työntekijät kokevat suurimmiksi haasteiksi projektinhallinnassa tällä hetkellä. Isoimpina asioina nousi selvästi esille kiire, kiireelliset aikataulut sekä useiden projektien päällekkäisyys ja sitä kautta useiden prioriteettikärkien määrä samaan aikaan. Haastavaksi koettiin, että projektit kokonaisuutena ovat vaikeita hahmottaa, eikä aina ole välttämättä täysin realistista käsitystä yksittäisen rekrytointiprojektin kestosta. Tämän koettiin johtuvan osittain siitä, että yksittäisen projektin kanssa seuranta ja läpinäkyvyys välillä uupuu ja toisaalta myös siitä, että projektikäytännöt ovat todella vaihtelevia riippuen kenen kanssa mitäkin projektia aina tekee. Projekteissa on paljon pieniä asioita muistettava eri vaiheissa prosessia, ja kuitenkin samaan aikaan yritetään hallita isoja projektikokonaisuuksia ja liikkuvia elementtejä. Aikataulua koettiin olevan hankala hallita, kun ei ole arvioita vaiheiden kestosta ja kuinka paljon minkäkin asian suorittamiseen kannattaa varata aikaa. Lisäksi muuttujia tulee välillä todella nopealla aikataululla joko yksittäisessä jo käynnissä olevassa projektissa, tai sitten uusia projekteja tulee pöydälle todella nopeasti. Vaihtuvien työparien ja ei niin tarkan prosessirakenteen takia pelkona oli, että kun käytännöt ja parit vaihtelevat, saattaa asioita jäädä herkästi tekemättä tai vaihtoehtoisesti tehdään vahingossa asioita päällekkäin. Kommunikointia pitäisi pysyä jokaisen parin kesken tekemään hyvin säännöllisesti, että tässä pysyisi varmasti kartalla, mutta samaan aikaan kiire harmillisesti vähentää kommunikointia parin välillä.

Projektinhallinnassa erityisesti rekrytointiprojektien sekä muiden asiakastoimeksiantojen kanssa koettiin yllä mainittuja asioita. Niitä pidettiin myös yrityksen projekteista kaikista tärkeimpinä ja syys-

täkin, sillä niiden avulla koko liiketoiminta kuitenkin loppupeleissä pyörii. Sisäisten kehitysprojektien suhteen haasteeksi koettiin nimenomaan asiakasprojektien viemä aika. Ne vievät helposti mennessään ja täyttävät päivät ja viikot kokonaisuudessaan, ja silloin kehittäminen jää.

*”Vaikka parina työskentely on mielekästä ja monessa mielessä hyödyllistä, on se samaan aikaan myös haaste ja haavoittuvuus, kun tehdään parina ja käytännöt vaihtelevat paljon. Kiireessä asioita saattaa jäädä tekemättä tai tehdään asioita vahingossa päällekkäin, kun dokumentointi puuttuu etenemisestä.”*

*” Tärkeää on oman työn ohjaaminen ja aikatauluttaminen, jotta projektien läpimenoaika pysyy kohtuullisena.”*

Viimeisen apukysymyksen avulla haluttiin vielä tarkentaa ovatko työntekijät havainneet itse konkreettisia muutostarpeita projektinhallinnassa. Tämän kysymyksen avulla haluttiin selvittää, nouseeko tämän hetken projektinhallinnassa sellaisia asioita esille, mitkä esimerkiksi muuttaisivat radikaalisti olemassa olevia prosesseja, luotuja menetelmiä tai malleja. Mitään selkeää ja isompaa kokonaisuutta ei kenenkään haastatellun mielestä nouse esille. Kaikkien mukaan ennemmin kyse on viilauksista ja tarkennuksista prosesseissa, menetelmien ja työkalujen käytössä sekä näiden tarkemmassa dokumentoinnissa, kuin että prosessit, menetelmät tai mallit olisivat jotenkin puutteellisia.

#### **4.3.3 Teema 3: Kehitysehdotukset projektinhallinnalle**

Haastattelun viimeisessä teemassa haluttiin selvittää mitkä asiat työntekijät yleisesti kokevat keskeisiksi onnistuneessa projektinhallinnassa. Kun oli saatu hahmoteltua työntekijöiden mielestä projektinhallinnan tärkeimmät asiat yhteen, haluttiin selvittää, millaisia kehitysehdotuksia heillä on kohdeorganisaation projektinhallinnan parantamiseksi. Apukysymyksinä tässä teemassa käytetään: ”Mitkä tekijät ovat mielestäsi keskeisiä onnistuneessa projektinhallinnassa?” sekä ”Mitä kehitysehdotuksia sinulla on projektinhallinnan parantamiseksi tämän yrityksen toiminnassa?”. Lisäksi näiden apukysymysten jälkeen työntekijöille annettiin mahdollisuus vapaaseen sanaan, mikäli heillä oli mielessä jotain, mitä eivät olleet vielä huomanneet sanoa tai heiltä ei ollut kysytty.

Keskeisiksi tekijöiksi onnistuneessa projektinhallinnassa nousi haastatteluissa esille paljon samoja asioita, mitä yllä teoreettisen viitekehyksen puolellakin esille nostettiin. Projektin aikataulu, seu-

ranta ja siinä rinnalla kulkeva tehokas ajantasainen viestintä koettiin erittäin tärkeiksi hallinnan ta-  
voiksi. Lisäksi myös prosessit ja niiden vaiheet olivat asioita, jotka nousivat haastatteluissa esille.  
Projektin prosessin vaiheiden tulisi olla hyvin jokaisella tiedossa, jotta projekteissa pysyy hallinta  
alusta loppuun saakka. Esiin nousi myös, että on tärkeää, että organisaatiossa on henkilö, jonka  
vastuulla projektinhallinnan kokonaisuuden huolehtiminen on. Tällä haettiin sitä, että organisaatiossa  
on henkilö, jonka vastuulla on sekä kehittää projektinhallintaa kokonaisuutena eteenpäin,  
että huolehtia, että kaikki henkilö noudattavat ja pitävät kiinni sovituista prosesseista ja menetel-  
mistä.

*”Onnistuneessa projektinhallinnassa tärkeää on, että aikataulutus, seuranta ja vies-  
tintä kulkevat samalla tavalla läpi projektien henkilöistä riippumatta.”*

Kun lähdettiin tarkemmin sukeltamaan kohdeorganisaation projektinhallinnan kehitysehdotusten  
pariin, nousivat selvästi samat teemat esiin haastateltujen näkemyksissä. Teemoina esiin nousivat  
aikataulut ja niiden hahmottaminen, prosessien viilaaminen ja tarkempi dokumentointi sekä roo-  
lien selkeä jakaminen ja määrittely. Aikataulutuksen suhteen toivottiin vielä selkeämpää näke-  
mistä yksittäisten projektien kestoihin, mikä on projektin tavoiteaikataulu sekä mikä vaihe vie  
kuinka kauan aikaa. Tämä auttaisi oman työn suunnittelussa, ja auttaisi hahmottamaan paremmin,  
kuinka paljon mihinkin projektin vaiheeseen on hyvä varata aikaa. Näin olisi helpompaa suunni-  
tella työkalenteriaan pidemmälle eteenpäin, ja vältyttäisiin yllättäviltä kiire viikoilta, kun pystyisi  
ajoissa tasaamaan ajoissa työkuormaansa. Prosessien viilaamisen osalta kehitysehdotuksiksi nousi  
ennen kaikkea prosesseihin tarkemman rakenteen sekä prosessin eri vaiheiden dokumentointi.  
Tarkempi kirjallinen ohjeistus eri vaiheissa tapahtuvista asioista sekä järjestelmien käytöstä ja nii-  
den automatisoinnin hyödyntämisestä tehokkaammin. Roolitusten suhteen kehitysehdotuksia saa-  
tiin kahdenlaisia. Toinen koski asiakastoimeksiannoissa koskevaa parityöskentelyä ja toinen pro-  
jektinhallinnan kokonaisuudesta vastaavaa henkilöä. Parityöskentely koettiin ennen kaikkea  
ketterän työskentelyn mahdollistajana. Kuitenkin roolien vastuunjaot koettiin hyvin vaihtelevina  
riippuen siitä, kenen kanssa milloinkin parina työskentelee. Koska vastuita parien välillä ei ole sel-  
keästi määritelty, vaatii se parityöskentelyltä paljon pohdintaa ja keskustelua projektin aikana. Mi-  
käli kiireen keskellä kommunikointi jää, jää asioita projektin prosessissa helposti tekemättä. Siksi  
kehitysehdotuksena haastatteluissa nousi selkeästi esille tarkemmin määritellyt roolit projektien  
parissa työskenteleville pareille. Kuka on projektin vastuuhenkilö, mitkä asiat kuuluvat tässä roo-  
lissa olevalle henkilölle ja mikä toisen henkilön rooli on. Lisäksi projektinhallinnan kokonaisuuden

kannalta kehitysehdotuksena oli, että kokonaisuuden vastuu annetaan selkeästi yhdelle henkilölle. Tämän henkilön vastuulla olisi sekä kehittää ja viedä eteenpäin projektinhallinnan menetelmiä ja tapoja. Lisäksi henkilön vastuulla olisi huolehtia siitä, että kaikki ohjeistukset ovat kunnossa sekä että kaikki työntekijät toimivat projektinhallinnallisesti samalla tavalla.

*”Voisi olla selkeämpää, että roolit määriteltäisiin valmiiksi, se ei näkyisi asiakkaalle jäykkänä, mutta toimisi hallittavuuden kannalta paremmin.”*

*”Selkeä henkilö, joka katsoo jalkauttamisen päälle ja huolehtii siitä, että asiat ovat hyvin tiedossa ja ihmiset osaavat käyttää niitä, sekä saataisiin tuki päivittäiseen tekemiseen.”*

Haastattelun loppuun annettiin haastateltaville mahdollisuus vapaaseen sanaan projektinhallinnan nykytilaan liittyen. Esiin nousi, että tekeminen on jo nyt hyvällä tasolla ja toimii näinkin, varsinkin tämän kokoluokan ja ikäseksi yritykseksi. Pienillä viilauksilla koettiin saatavan jo iso vaikutus tekemisen tehostamiseen. Lisäksi koettiin, että tässä vaiheessa yrityksen elinkaarta olisi paras aika tehdä kehittämistoimenpiteitä sillä näkökulmalla, että kasvua on tulossa ja tekijäjoukon odotetaan tulevaisuudessa kasvavan. Yrityksen ketterä ja tehokas toiminta sai kiitosta ja sen koettiin olevan yksi kilpailueduista. Ketteryyden ja tehokkuuden suhteen kuitenkin toiveena oli, että ketteryys ei tarkoittaisi samaa kuin lennosta tehdyt ratkaisut, tai sitä, että ketteryys tulee työntekijöiden venymisestä, vaan että menetelmät ja automatisoinnit tukisivat omalta osaltaan tätä puolta enemmän. Vahvuus ja erottautumistekijä yrityksessä on tehdä ratkaisut eikä prosessit edellä asioita, ja näin sen pitää jatkossakin olla, mutta kasvun ja työntekijä määrän kasvun myötä myös riskit tekemisessä kasvavat.

#### **4.3.4 Havainnot projektinhallinnan nykytilasta**

Haastatteluiden tukena käytettiin havainnointia oman työn ohella. Projektinhallinnan nykytilanteen osalta havainnoinnissa nousi samanlaisia asioita esille, mitä haastatteluaineistossakin. Pääosin projektinhallinta on erittäin hyvällä tasolla yrityksessä. Varsinkin niissä tapauksissa, kun projektit sujuvat ilman ongelmia tai korjausliikkeitä ja projekteja on kohtuullinen määrä, sujuu niiden alusta loppuun vieminen erittäin hyvin. Tällöin työpareilla on aikaa keskustella siitä, kuka tekee mitäkin, jakaa päivittäin projektin tehtäviä keskenään ja sparrailla projektin sisältöön liittyvistä asi-

oita. Projektinhallintatyökalujen ja -menetelmien osalta modernius ja toimivuus ovat erittäin hyvällä tasolla moniin muihin verrattuna. Ne tekevät sen mitä tarvitseekin, ja tukevat hyvin projektityöskentelyä.

Kun tarkastellaan, millaisia havainnoiteja projektinhallinnan osalta tehtiin, niin moni asia kietoutuu kiireeseen. Kun projekteissa ilmenee haasteita, joita ei ole osattu ennakoida tai projekteja alkaa yhtäkkiä todella monta kerralla, saattaa herkästi kommunikointi ja projektien prosessien sisällöt unohtua. Tämä taas ajaa tekemisen tilaa vahingossa siihen suuntaan, että mutkia saatetaan prosessissa oikoa, tai jonkin asian tekeminen unohtuu. Kirjallisesti prosessien seuranta ja ohjeistusten kirjaamista yrityksessä jo tehdään. Rekrytointiprojektien kohdalla, joita yrityksessä on kaikista eniten, prosessin vaiheet ovat hyvin määriteltyinä projektinhallintatyökalu Pipedriveen. Näin ollen on helppoa seurata prosessin vaiheiden eteneminen ja millaisia vaiheita prosessin edetessä on vielä odotettavissa. Mitä yrityksen käytännön ohjeistuksiin taas tulee, on luonnosteluna ollut jo pidemmän aikaa niin sanottu yrityksen oma käsikirja, jossa kaikkien järjestelmien ja prosessien ohjeistukset muun muassa ovat. Tämä käsikirja on jo aloitettu, mutta kiireiden takia sen viimeistely on jäänyt. Aineistossa esille nousseisiin lisäohjeistusten tarpeisiin on siis jo reagoitu, mutta vain viimeistely tämän asioin tiimoilta vielä uupuu.

#### **4.4 Projektinhallinnan strateginen johtaminen**

Tutkimuksen toisessa haastattelukokonaisuudessa haluttiin selvittää, miten projektinhallintaa tällä hetkellä strategisesti johdetaan, ja miten sitä voitaisiin parantaa. Tämän tilanteen kartoittamiseksi haastateltiin yrityksen johtoa, sillä heidän vastuullaan on yrityksen strateginen johtaminen sekä jalkauttaminen muulle henkilöstölle. Yrittäjistä toinen toimii yrityksen toimitusjohtajana ja toinen operatiivisena johtajana. Molemmat ovat myös tekemisissä asiakastoimeksiantojen sekä sisäisten kehitysprojektien kanssa, joten heiltä löytyy myös käytännön näkemystä päivittäiseen projektinhallintaan omakätisesti.

Haastatellut ovat perustaneet yrityksen yhdessä ja tehneet työtä yrityksessä kohta kuusi vuotta. Heillä on molemmilla pitkä tausta konsultteina toimimisesta samalta alalta, kuin missä tämä yritys toimii. Lisäksi kokemusta löytyy myös projektiliiketoiminnan vetämisestä muista yrityksistä, joten aikaisempaa kokemusta tämän kaltaisessa ympäristössä toimimisesta löytyy jo ennen oman yrityksen perustamista.

#### 4.4.1 Teema 1: Yrityksen strategia

Ensimmäisessä teemassa selvitettiin yrityksen strategiaa. Tavoitteena oli saada laaja näkemys siitä mikä on yrityksen tämänhetkinen strategia, sekä miten sen toteutumista seurataan ja johdetaan. Teemassa haluttiin myös selvittää miten tällä hetkellä yritykselle asetetut strategiset tavoitteet ohjaavat projektien valintaa ja priorisointia. Apukysymyksiä teemalle oli neljä: ”Mitkä ovat strategian tavoitteet?”, ”Miten seurataan strategian toteutumista?”, ”Miten strategiaa johdetaan?” sekä ”Miten strategiset tavoitteet ohjaavat projektien valintaa?”

Yrityksen strategiset tavoitteet ovat tällä hetkellä kannattavaan kasvuun tähtäävät. Tällä hetkellä toiminta pyörii paljon rekrytointiprojektien parissa, ja tavoitteena on olla oman alueen halutuimpien rekrytointikumppanien joukossa sekä alalla tunnustettu merkittävä toimija. Lisäksi samaan aikaan kartoitetaan, millaisella muunlaisella tekemisellä yrityksen toimintaa voitaisiin vahvistaa. Strategian toteutumista seurataan johtoryhmän ja yrityksen hallituksen kesken tasaisesti, ja strategian työstämistä tehdään noin puolen vuoden välein erityisissä palavereissa. Lisäksi pienempien askelten etenemistä käydään myös koko yrityksen henkilöstön kanssa säännöllisin palaveroin. Näissä ratkotaan eteen tulleita ongelmia ja isommat haasteet viedään eteenpäin hallituksen työstettäväksi. Lisäksi toteutumista seurataan erilaisten mittareiden avulla, kuten esimerkiksi liikevaihtoa, kannattavuutta, toteutuneiden projektien määrää sekä asiakastyytyväisyyttä. Strategian johtamisen pääkanavana toimii tällä hetkellä hallitus ja johtoryhmä, joista johtoryhmä jalkauttaa asioita työntekijätasolle.

*”Kasvun tavoite on varmasti sen kasvun mahdollistaminen ja että erilaisilla toimilla pyritään tukemaan sitä.”*

Strategisten tavoitteiden ohjaavuus projektien valinnassa taas näkyy laajemmassa kokonaisuudessa, kuin välttämättä nimenomaan yksittäisten projektien valinnassa. Strategiset tavoitteet ohjaavat toki sisäisiä kehityshankkeita, ja sitä kautta määrittelevät millaisia sisäisiä kehitysprojekteja lähdetään missäkin kohtaa ottamaan pöydälle. Mitä asiakasprojekteihin tulee, niin strategiset tavoitteet ohjaavat ennemminkin sitä, minkä tyyllisiä ja mille aloille kohdistuvia projektitoimeksiantoja aletaan työstämään. Esimerkiksi tietoisesti ja strategiaan pohjautuen on valittu tiettyjen alojen asiakkuuksia ja toisia ei suosiolla ole otettu, koska strategiaan pohjautuen niitä ei ole koettu oikeanlaiseksi.

#### 4.4.2 Teema 2: Projektinhallinnan rooli strategian toteutuksessa

Toisena teemana syvennyttiin projektinhallinnan rooliin strategian toteutuksessa. Tarkoituksena oli selvittää miten tämän hetken projektinhallinta ja yrityksen strategia linkittyvät keskenään sekä miten projektikokonaisuutta eli projektisalkkua hallitaan strategisesta näkökulmasta. Apukysymyksinä tässä teemassa olivat: ”Miten projektinhallinta tukee yrityksen strategisten tavoitteiden täyttymistä?” Ja ”Miten projektisalkkua hallitaan?”.

Projektinhallinnan koettiin tukevan yrityksen strategiaa siten, että sen avulla on hyvä näkymä siihen, miten ja missä ajassa projektien pitäisi mennä suunnilleen läpi ja miten esimerkiksi ne tuloutuvat matkan varrella. Varsinkin asiakastoimeksiantojen projektinhallintaan on selkeät rutiinit ja tavat toimia. Se osaltaan tukee strategiaa siinä, että ollaan asiakkaiden näkökulmasta haluttu kumppani ja tehokas toimija. Projektinsalkunhallinnan osalta taas on selkeä käsitys siitä, minkä kokoista projektisalkkua pystytään hyvin hallinnoimaan. Nähdään selkeästi koska on tilaa ottaa uusia projekteja, ja mikä on maksimi volyymitaso projektien määrässä.

*”Projektinhallinta tukee yrityksen strategisten tavoitteiden täyttymistä sillä tavalla, että me tiedetään paljon projekteja meillä on tehty, paljonko niitä on tulossa ja saadaan näistä kerättyä oikeanlaista dataa.”*

#### 4.4.3 Teema 3: Projektien strateginen valinta

Kolmannessa teemassa haluttiin selvittää millä perusteella projekteja käynnistetään ja miten ne linkittyvät strategiaan. Tässä teemassa haluttiin myös tarkemmin erotella erot asiakasprojektien ja sisäisten kehitysprojektien välillä. Näin pyrittiin ymmärtämään sitä, valitaanko projekteja kuinka paljon strategiaan pohjautuen, ja jos valitaan, mitkä ovat perusteita niille. Apukysymyksenä tälle teemalle toimi: ”Millä perusteella projekteja käynnistetään ja miten ne linkittyvät strategiaan (ulkoiset vs. sisäiset)?

Asiakasprojektien osalta yksittäisten projektien käynnistäminen linkittyy strategiaan siten, että projektit, joita lähdetään työstämään, ovat sellaisia joihin yrityksestä osaamista löytyy ja ne kuuluvat niin sanottuun palvelurepertuaariin. Yrityksessä on strategisesti päätetty myydä lähtökohtaisesti sitä, mitä osataan tehdä ja niille aloille, joihin osaamista löytyy. Vaikka mahdollisuuksia moneen muuhunkin tekemiseen voisi olla, on koettu, että sen sijaan että ammutaan joka suuntaan, on parempi, että keskitytään tiettyjen asioiden tarjoamiseen, ja tehdään ne asiat todella hyvin.

*”Ollaan me myös valittu sanoa ei tarjouspyyntöihin, jotka ei osu meidän osaamisaluelle tai joihin meillä ei ole resursseja vastata.”*

Sisäisten kehitysprojektien osalta taas projektien käynnistäminen linkittyy todella vahvasti yrityksen strategiaan. Strategia määrittelee sitä, millainen toimija halutaan olla ja sitä seuraa tietyt asiat. Kun tavoitteena on olla tehokas ja haluttu kumppani, on moni kehitysprojekti keskittynyt työskentelyn tehostamiseen ja parempien työkalujen hankintaan. Myös kasvu on strategisesti vahvasti tähtäimessä ja sitä kautta on käynnistetty erilaisia myynnin ja markkinoinnin kehitysprojekteja, jotka edesauttavat tämän tavoitteen täyttymisessä.

*”Kehittämiseen liittyvissä kaikissa projekteissa on selkeästi punainen lanka siihen, että tätä samaa strategista kulkua sen kasvun mahdollistamiseksi mennään, ja että meillä on koko aja paremmat edellytykset pärjätä tässä markkinassa.”*

#### **4.4.4 Teema 4: Projektien priorisointi strategian näkökulmasta**

Teeman neljännessä osassa käsiteltiin projektien priorisointia strategia näkökulmasta. Tämän kohdan avulla haluttiin selvittää, priorisoidaanko projekteja ja kuka tai ketkä sitä ja projektien resursointia tekevät. Samoin haluttiin selvittää ovat jotkut projektit yrityksen strategisesta näkökulmasta merkittävämpiä kuin toiset. Apukysymyksinä kohdassa olivat: ”Kuka/Ketkä päättävät projektien priorisoinnista ja resursoinnista?” ja ”Onko yrityksessä käytössä selkeitä kriteerejä projektien strategiselle merkittävyydelle?”.

Asiakasprojektien priorisoinnista ja resursoinnista päättää lähtökohtaisesti yrityksen johto, joista Operatiivisen johtajan tehtäviä on vielä tarkemmin kohdistettu näihin asioihin. Sisäisten kehitysprojektien osalta taas kokonaisuuden päälle katsotaan yhdessä johtoryhmän ja yrityksen hallituksen kanssa yhteistyössä. Yrityksessä on tällä hetkellä erinomainen tilanne sen suhteen, että kaikki projektien kanssa työskentelevät ovat tasavahvoja niiden kanssa toimimisessa, jolloin ei tarvitse esimerkiksi miettiä, että saadaan joku tietty tekijä tiettyihin projekteihin, vaan kaikki pystyvät tekemään kaikkea. Projekteja priorisoidaan enemmänkin sisäisten projektien ja asiakasprojektien välillä. Kiiretilanteissa asiakasprojektit luonnollisesti kiilaavat sisäisten projektien edelle. Asiakasprojektien kesken taas ei koettu, että niitä priorisoidaan tai arvotetaan eri tavoilla keskenään. Selkeitä kriteerejä projektien strategiselle merkittävyydelle tällä hetkellä ei ole ainakaan asiakasprojekteissa, ne koetaan kaikki yhtä tärkeiksi. Sisäisissä kehitysprojekteissa taas ne projektit ovat strategisesti merkittävimpiä, joiden koetaan tukevan eniten sen hetken tarpeita.

*”Asiakaspään toimeksiannoissa tehdään spontaanimpia päätöksiä resursointien suhteen, kun taas sisäisten kehitysprojektien osalta pohdinnat tehdään useamman leiman kautta, ja niiden kanssa pelataan selkeästi pidempään palloa pohdinnoissa.”*

#### 4.4.5 Teema 5: Projektien ja strategian kehittäminen

Haastattelun viimeisessä teemassa haluttiin vielä selvittää, hyödynnetäänkö projektien onnistumisia ja epäonnistumisia strategia kehittämisessä. Tarkoituksena oli selvittää, hyödynnetäänkö näitä asioita kuinka paljon strategian kehittämisessä, ja jos hyödynnetään, millä tavoilla. Projekteista on mahdollista ammentaa strategian kehittämiseen oppeja sekä suuntaa, ja ne ovat mainio tapa vahvistaa ymmärrystä yrityksen vahvuuksista ja kehittämiskohteita. Apukysymyksenä tälle teemalle oli: ”Miten projektien onnistumisia ja epäonnistumisia hyödynnetään strategian kehittämisessä?”

Haastatteluiden perusteella kävi ilmi, että yrityksen johdon mukaan projektien onnistumisia tai epäonnistumisia voitaisiin varmasti hyödyntää vielä paljon enemmän yrityksen strategian kehittämisessä. Asiakasprojekteista kerätään aina projektien päätyttyä palaute, jotta nähdään missä asioissa projektissa onnistuttiin tai mitä olisi voitu tehdä mahdollisesti vielä paremmin. Kehityskohteisiin reagoidaan yleensä todella nopeasti, jolloin ne tukevat myös yrityksen strategiaa, kun tavoitteena on olla tehokas ja haluttu kumppani. Näistä saadaan myös suuntaa sille, minkälaiset projektit yrityksessä lähtökohtaisesti ovat sujuvia ja tukevat hyvin toimintaa, ja mitkä projektit ovat sellaisia, joissa sisäisesti saattaisi olla vielä kehityttävää. Nämä asiat eivät kuitenkaan suoranaisesti määrittele esimerkiksi sitä, millaisia asiakasprojekteja lähdetään työstämään ja mitä projektipyynnöjä ei oteta vastaan. Tavoitteena on tehdä kuitenkin mahdollisimman laaja-alaisesti rekrytointien kentässä projekteja, eikä profiloitua tiettyjen toimialojen rekrytointeihin pelkästään. Sisäisten kehitysprojektien osalta taas projektit ovat niin tarkkaan mietittyjä ja kohdistettuja tietyille tarpeelle, että niitä harvemmin tämän tyyppiseen tarkoitukseen hyödynnetään. Enemminkin niistä pystytään ottamaan opiksi seuraavia kehitysprojekteja varten, mikä omalta osaltaan vaikuttaa tulevien projektien sujuvuuteen ja sitä kautta vie toimintaa strategisempaan suuntaan.

*”Vielä aika vähän, joo kerätään palautetta ja sitä käydään läpi, mutta sellaista säännömukaista, että kun teemme näin niin astumme tähän miinaan ei vielä ole. Tietoa kyllä jaetaan, kun sitä saadaan, ja yrityksen johdolla on hyvä ymmärrys siitä, jos jossain on hikkaa, että mistä se johtuu ja aika usein se ei ole meidän omissa käsissä.”*

## 5 Pohdinta

### 5.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia millä tasolla toimeksiantajayrityksen projektinhallinta on, miten sitä strategisesti johdetaan sekä miten näitä asioita voitaisiin kehittää. Haastatteluiden avulla kerätyn aineiston avulla saatiin hyvä kuva yrityksen projektinhallinnan nykytilasta, sen strategisesta johtamisesta ja asioista, joita näiden kehittämiseksi voitaisiin vielä viilata. Oletuksena tuloksille oli, että joitain asioita voitaisiin varmasti vielä kehittää näiden teemojen ympärillä, sillä yritys on vielä aika tuore. Työskentelyssä on tähän asti keskitytty paljon operatiiviseen tekemiseen, eikä asioiden äärelle olla vielä strategisesta näkökulmasta päästy syventymään niin paljon, kuin ehkä haluttaisiin.

Tuloksista käy ilmi, että vaikka projektinhallinta yrityksessä on tällä hetkellä työntekijöiden mukaan hyvällä tasolla, ja siihen on näyttöjä onnistuneiden projektien kautta, voisi siitä pienten viilausten avulla saada vielä sujuvampaa ja yrityksen strategiaa vielä paremmin tukevaa. Vastausten perusteella projektinhallintaa tukisi vielä paremmin kolme selkeää teemaa. Näitä ovat aikataulujen selkiyttäminen, projektissa työskentelevän parin vastuunjaon selkeyttäminen sekä projektin prosessin vaiheiden ja siinä hyödynnettävien työkalujen ohjeistusten tarkentaminen. Nämä teemat taas kokonaisuudessaan kumuloituvat teoreettisessa viitekehyksessä esitettyyn projektimalliin.

Ruuska (2007, 12-14) ja Lehtonen ja muut (2006, 22-23) nostavat hyvin esille, miten organisaatiolle luotu projektimalli sekä räätälöity projektinhallintatapa eli ”projektikäsikirja” tuovat yhtenäisyyttä ja rakennetta organisaation projektityöskentelyyn. Kerätyn haastatteluaineiston perusteella voidaankin todeta, että viilatun projektimallin tai projektikäsikirjan avulla, sekä lisäämällä tiettyä viilattua suunnitelmallisuutta dokumentaation avulla, voitaisiin saavuttaa vielä tehokkaampia tuloksia, jotka omalta osaltaan vaikuttavat suoraan myös yrityksen strategisten tavoitteiden täyttymiseenkin. Kehityskohteet eivät operatiivisessa projektinhallinnassa ole yrityksen kohdalla isoja, mutta jo pienten viilausten avulla voitaisiin saavuttaa vielä tehokkaampia tuloksia. Projektinhallintamenetelmien tarkempi rakenne ja yksityiskohtien viilaus saattaisivat tuoda työntekijöiden näkökulmasta kaivattua viimeistelyä projektinhallintaan.

Strategisen johtamisen näkökulmasta tavoitteet ovat yrityksessä selvät. Tiedetään mitä tavoitellaan ja mikä on suunta pitkällä tähtäimellä. Projektinhallinnan strategisen johtamisen näkökulmasta taas yrityksen strategiaa ja projektinhallintaa pystyttäisiin nivomaan yhteen ehkä vielä paremmin, jolloin projektitoimintaan pystyttäisiin lisäämään strategisuutta. Artto ja muut (2011, 18) nostavat hyvin esille, että kun puhutaan tämän kaltaisesta yrityksestä, jonka toiminta on projektiliiketoimintaa, on hyvä muistaa, että yritykseen valittujen projektien pitää vastata organisaation asetettuihin tavoitteisiin ja strategiaan. Jotta projektiliiketoiminnasta saadaan menestyvä, täytyy olemassa olevasta projektisalkusta saada paras taloudellinen hyöty, eli toimia tehokkaasti, ja tällöin yksittäisten projektien täytyy linkittyä hyvin yrityksen strategiaan ja olla samaan aikaan linjassa yrityksen resursseihin (Artto ym. 1998, 40-42). Siksi organisaatiossa täytyy ymmärtää projektien tärkeys yrityksen strategian toteutumisen kannalta. Niiden täytyy tukea yrityksen strategiaa pitkällä ja lyhyellä aikavälillä sekä myös yrityksen toimintakulttuuria. Samalla toiminnan pitää olla resurssien käytönkin osalta tehokasta. (Levine 2005, 560.)

Toki on tärkeää huomioida, että toimitusprojektien salkunhallinta eroaa sisäisten projektien salkunhallinnasta niin, että projekteja ei lähtökohtaisesti valikoida, vaan kaikki tehdään, mitä saadaan (Lehtonen ym. 2006, 126). Kehitystyön kohteena olevan yrityksenkin toiminnassa on tehty tiettyjä linjauksia esimerkiksi eri toimialoilla toimivien asiakkaiden suhteen tai joihinkin todella spesifiin osaamisiin tai asiakastarpeisiin liittyen. Muuten yrityksessä on pyritty pysymään suhteellisen laajalaisena palveluntarjoajana ja käyttämään sitä kilpailuetuna. Toimitusprojektien parissa työskentelevät organisaatiot törmäävätkin usein salkunhallinnan kannalta vaikeimpaan tavoitteeseen, eli salkun resurssien tasapainottamiseen, kun halutaan tehdä mahdollisimman paljon projekteja osaavien tekijöiden avulla. Tällaisten salkkujen kohdalla salkusta vastaavalta johtoryhmältä vaaditaan hyvää projektien seuranta ja suunnittelua, sekä tiedonkulun varmistamista yhteisen projekti- ja salkkuprosessin mukaisesti. (Lehtonen ym. 2006, 126.) Nämä ovat asioita, joita yrityksessä jo tehdäänkin, mutta vielä tarkemmalla rakenteella pystyttäisiin projektisalkkua hallinnoimaan vieläkin tehokkaammin.

Projektinhallinnan näkökulmasta prosessin ja projektimallin tarkentaminen voisivat tuoda kaivatua rakennetta, ja tätä kautta tehostaa projektien työstämistä ja helpottaa projektien parissa työskentelevien henkilöiden arkea. Strategisesta näkökulmasta viilatut projektinhallinnan menetelmät

toisivat yritykselle näkemystä projektien seurantaan ja ymmärrystä esimerkiksi projektien läpimeinoajoista, käytettyjen resurssien määristä ja pullonkauloista projektien etenemisessä. Näin projektisalkunhallinta hahmottuisi vielä paremmin, mikä isossa kuvassa taas voisi tukea yrityksen strategiaa vielä paremmin.

## 5.2 Käytännön kehitysehdotukset ja niiden testaus

Kehittämisehdotuksena tunnistettiin, että kaikkein eniten hyötyä yritys tulisi tällä hetkellä saamaan rekrytointiprojekteihin kohdennetusta projektimallista, jota voitaisiin asiakasprojekteissa sekä omissa sisäisissä kehitysprojekteissa. Rekrytointiprojektien sisältö eli prosessin eri vaiheet on jo hyvin määritelty projektinhallintyökalu Pipedriversissä, ja näin ollen projektin prosessin vaiheisiin ei koettu tarvetta, ainakaan tässä kohtaa kajota. Asiat, jotka tulosten perusteella toisivat lisäarvoa projektinhallinnalle, ja tehostaisivat sitä ovat vastuunjako työparin välillä, aikataulun selkiyttäminen sekä projektikokonaisuuden ohjeistusten tarkentaminen. Projektinhallinnan strategisen johtamisen näkökulmasta taas varsinkin projektin dokumentointi ja datan kerääminen voisivat auttaa projektisalkunhallinnan strategisessa johtamisessa.

Käytännön keinoina projektinhallinnan tehostamiseksi päätettiin toteuttaa kaksi asiaa. Ensimmäiseksi päätettiin viimeistellä jo olemassa oleva luonnos yrityksen omasta käsikirjasta, joka havainnoinnissa nostettiin esille. Käsikirjaan ohjeistusten päivittäminen ja tarkennukset esimerkiksi eri järjestelmien ja työkalujen käyttöön luovat työntekijöille paikan, josta asioita pystyy tarkastamaan. Näin ohjeet eivät ole enää ripoteltuna erillisiksi tiedostoiksi tai hiljaisena tietona siirtyviksi asioiksi. Lisäksi päätettiin, että käsikirjalle on nimetty henkilö, joka huolehtii tiedon ajan tasaisuudesta ja siitä, että tulevaisuudessa uudetkin työntekijät osaavat käyttää sitä. Näin toimintatapoihin saadaan helposti samankaltaisuutta työntekijöiden välillä, ja jatkossa löytyy aina konkreettinen paikka, josta ohjeita tarkistaa, jos ei ole ihan varma, miten asiat pitäisi tehdä.

Toiseksi luotiin alla näkyvä resursointipalaverin lomake. Lomake on tarkoitettu yrityksen projektitiimien sisäiseen käyttöön ja sen avulla saatiin jäsenneltyä projektin prosessin vaiheita, jaettua vastuuta projektiparin välillä ja luotua aikataulua projektin kululle vielä tarkemmin. Esimerkkilomake on kohdennettu nimenomaan rekrytointiprojekteja varten, mutta sitä voi toimenpiteitä muuttamalla muuntaa sekä muunlaisiin asiakasprojekteihin että myös sisäisiin projekteihin. Lo-

makkeen idea on, että siinä vaiheessa, kun projekti on niin sanotusti kotiutettu, tai päätetty sisäisesti toteuttaa, projektipari käy sen lomakkeelle merkatussa sisäisessä resursointipalaverissa keskenään läpi, määrittelee yhdessä kummankin henkilön vastuut sekä projektin aikataulut. Tällä tavalla on helppo tapa seurata projektin etenemistä, tietää mitkä asiat ovat sellaisia mitä omaan aikatauluun pitää osata suunnitella, ja sen mitä parin toinen osapuoli projektista hoitaa. Se ei missään nimessä poista kommunikointia projektitiimin väliltä, mutta antaa toiminnalle rakennetta ja selkeän vastuujaon.

Kuvio 1. Resursointipalaverin lomake

Toimenpiteet	Työntekijä A	Työntekijä B	Aikataulu viikkotasolla
Speksauspalaveri asiakkaan kanssa			
Sisäinen resursointipalaveri			
Laskut			
Ilmoituksen kirjoittaminen			
Julkaisu <ul style="list-style-type: none"> <li>- ilmoituksen julkaisu</li> <li>- some-nostot</li> </ul>			
Sourcing			
Sourcing puhelut			
Hakemusten käsittely			
Projektipalaveri asiakkaan kanssa			
Sisäinen projektipalaveri			
1 kierroksen haastattelut			
Hakijaviestintä			
Projektipalaveri asiakkaan kanssa			
Sisäinen projektipalaveri			
Jatkohaastatteluiden buukkaus			
Jatkohaastatteluihin osallistuminen			
Projektipalaveri asiakkaan kanssa			
Sisäinen projektipalaveri			
Hakijaviestintä			
Referenssien tarkastus			
Projektipalaveri asiakkaan kanssa			
Sisäinen projektipalaveri			

Loppupalaveri asiakkaan kanssa			
Asiakaspalautteen keräys			
Sisäinen loppupalaveri + sen dokumentointi			
Muuta huomioitavaa			

Projektinhallinnan strategisen johtamisen näkökulmasta taas meneillään olevien projektien seuranta ja niiden mukaan uusien projektien resursointi toimii yrityksessä hyvin. Voisi siis todeta, että operatiivisessa mielessä projektisalkun hallinta on yrityksessä toimivaa ja johdolla joka resursoinnin suorittaa, on selkeä näkemys ja kokemus tähän puoleen liittyen. Mitä yrityksessä taas voitaisiin vielä enemmän hyödyntää, on päättyneiden projektien käsittely ja niistä saatavan datan analysointi. Näin voitaisiin strategisen projektinhallinnan näkökulmasta oppia vielä laajemmin sitä, millaiset asiat hidastavat tai jopa joissain tapauksissa keskeyttävät projektit ja oppia menneistä projekteista tulevia projekteja varten.

Tätä kulmaa silmällä pitäen päätettiin kehittää projektien päättymistä varten projektin loppudokumentaatio. Alla olevassa kuviossa näkyy, millaisia tietoja lähdetään jatkossa keräämään sisäisesti projekteista niiden päätyttyä. Loppudokumentaatiossa pyrittiin keräämään projektinhallinnan strategisen johtamisen näkökulmasta oleelliset tiedot, joita pystytään vertailemaan myös isompana kokonaisuutena. Analysoimalla näitä tietoja, nähdään selkeästi mitkä ovat asioita missä yrityksessä projektien näkökulmasta onnistutaan sekä millaisia haasteita niissä saattaa nousta esille. Lisäksi tietoja voidaan verrata esimerkiksi asiakaskohtaisesti, projekteihin sisäisesti osallistuneiden henkilöiden välillä tai sen mukaan millaisesta projektimallista milloinkin on ollut kyse. Tarkoituksena on, että jokainen projektipari täyttää dokumentin siinä vaiheessa, kun projekti on päätetty, ja ne siirretään sen jälkeen Excel-tiedostoon, johon kerätään kalenterivuoden ajan samat tiedot jokaisesta projektista. Tietoja voidaan jo matkan varrella analysoida, mutta tavoitteena olisi, että vähintään vuoden lopussa Excel-tiedosto käydään läpi, ja tulosten perusteella tehdään mahdollinen kehityssuunnitelma seuraavan vuoden projektinhallinnalle.

Kuvio 2. Projektin loppudokumentaatiolomake

<b>Palauteaiheet</b>	<b>Kommentit</b>
Projektin tilannut taho (Asiakas/sisäinen)	
Projektin malli	
Projektin nimi	
Projektiin osallistuneet henkilöt	
Projektin kokonaiskesto	
Kommentit kestolle	
Projektin onnistumiset	
Projektin epäonnistumiset	
Muuta huomioitavaa	

Yllä avatut kehitysehdotukset testattiin konkreettisesti erikseen järjestetyssä workshopissa, jonka perusteella niihin pystyttiin sen jälkeen tekemään vielä viimeisiä viilauksia. Kaksi projektiparia testasi resursointipalaverin lomakkeen uusien rekryointitoimeksiantojen avulla, ja yksi pari loppudokumentaatiolomakkeen juuri päättyneen rekryointitoimeksiannon avulla. Lisäksi workshopissa käytiin läpi kaikkien projektien loppudokumentaatiota varten luotu Excel-tiedosto, jotta kaikki ovat tietoisia millaiseen tarkoitukseen loppudokumentaatiolomaketta tullaan strategisesta näkökulmasta hyödyntämään. Samalla käytiin myös läpi jo osittain valmiina ollut yrityksen käsikirja, joka tämän kehitystyön myötä päivitettiin ja sille nimettiin vastaava henkilö. Nämä toimet koettiin testauksessa toimiviksi. Kuitenkin vasta pidemmällä aikavälillä pystytään kertomaan tarkemmin, ovatko ne palvelleet kuinka hyvin tarkoitustaan.

### 5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys ovat keskeisiä tekijöitä tutkimuksen uskottavuuden ja tulosten hyväksyttävyyden kannalta. Toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ei voida arvioida pelkästään tilastollisten tunnuslukujen avulla, vaan se perustuu tutkimusprosessin läpinäkyvyyteen, aineiston huolelliseen analysointiin sekä tutkijan reflektiivisyyteen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi perustuu usein autenttisuuden ja uskottavuuden käsitteisiin. Tutkimuksen autenttisuus viittaa siihen, kuinka hyvin tutkimus heijastaa todellisuutta

ja tutkittavien näkökulmia. Uskottavuus puolestaan liittyy siihen, kuinka vakuuttavia ja perustelluja tutkimuksen tulokset ovat. Luotettavuutta voidaan parantaa käyttämällä triangulaatiota eli hyödyntämällä useita aineistonkeruumenetelmiä tai tietolähteitä. (Hirsjärvi ym. 2010, 189). Lisäksi tutkimuksen dokumentointi, analyysiprosessin läpinäkyvyys ja tutkijan kriittinen itsetarkastelu lisäävät luotettavuutta (Eskola & Suoranta 1998, 211).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden varmistaminen edellyttää siis huolellista suunnittelua ja läpinäkyvää raportointia koko tutkimuksen ajalta, mitä tutkimuksessa on pyritty noudattamaan alusta loppuun saakka. Käyttämällä haastatteluiden tueksi myös havainnointia koettiin, että saadaan riittävän kattava aineisto kerättyä näin pienen organisaation projektinhallinnan nykytilasta sekä sen strategisesta johtamisesta. Projektinhallinnan nykytilaa koskeviin haastatteluihin pyrittiin valitsemaan henkilöitä, jotka ovat olleet eri ajan yrityksessä töissä, jotta saadaan mahdollisimman laaja sekä monipuolinen näkemys nykytilasta.

Tutkimus pyrittiin dokumentoimaan kokonaisuudessaan hyvin tarkasti ja totuudenmukaisesti läpi tutkimuksen. Analyysiprosesseissa pyrittiin säilyttämään läpinäkyvyys, vaikka niitä olisi voinut laadullisesta näkökulmasta avata vielä enemmän niin, että lukija kohta kohdalta ymmärtäisi esimerkiksi tarkempien taulukoiden kautta, miten analyysiprosessi tutkimuksessa eteni. Tutkimuksen tulosten tarkalla avaamisella pyrittiin kuitenkin korvaamaan tätä pientä puutetta.

Laadullisen tutkimuksen eettisyys rakentuu tutkittavien oikeuksien ja tutkimusprosessin eettisen arvioinnin varaan. Keskeisiä eettisiä periaatteita ovat vapaaehtoisuus, tietoisuus ja luottamuksellisuus. Tutkijan tulee varmistaa, että tutkimukseen osallistuvat henkilöt ymmärtävät tutkimuksen tarkoituksen ja suostuvat osallistumaan vapaaehtoisesti. Anonymiteetin säilyttäminen ja aineiston asianmukainen käsittely ovat olennaisia tutkimuksen eettisyyden takaamiseksi. (Kuula-Luumi 2011, 54.) Keskeisiä eettisiä periaatteita pyrittiin noudattamaan aineiston keruussa tarkasti. Jokainen haastateltava sai vapaaehtoisesti osallistua haastatteluun sekä heille kerrottiin oleelliset asiat tutkimukseen liittyen. Kerätty aineisto tehtiin luottamuksellisissa yksilöhaastatteluissa, ja kerätty aineisto käsiteltiin sekä avattiin tutkimukseen anonymisti. Kerätty aineisto myös säilytettiin ja tullaan seuraavat kaksi vuotta säilyttämään anonymisti ja niin, että muilla henkilöillä ei ole mahdollisuutta päästä aineistoon käsiksi, ja vaikka näin jostain syystä kävisikin.

Tutkimuseetikassa korostuu myös tutkijan rooli tiedon tuottajana ja tulkitsijana. Laadullisen tutkimuksen kontekstuaalisuus ja subjektiivisuus vaativat tutkijalta erityistä tarkkuutta oman vaikutusvaltansa ja ennako-oletustensa arvioinnissa. Eettinen pohdinta onkin jatkuva prosessi koko tutkimuksen ajan, ja tutkijan on syytä reflektoida omia valintojaan ja päätöksiään tutkimuksen kaikissa vaiheissa (Kvale & Brinkmann 2009, 302.)

Tutkimuseettisestä näkökulmasta aineiston analyysissä yllättävän haastavaksi osoittautui pysyä tuloksia kohtaan mahdollisimman objektiivisena ja puolueettomana. Tutkijan itse työskennellessä myös näiden aiheiden parissa toimeksiantajayrityksessä asettaa tutkijan sellaiseen asemaan, missä helposti lähtee tulkitsemaan kerättyä aineistoa omien näkemystensä mukaan. Siksi aineiston analyysissä pyrittiin mahdollisimman paljon taulukoimaan kerättyä aineistoa, jotta saatiin luotua helposti vertailtavaa ja konkreettista dataa kerätystä aineistosta. Aineiston analyysissä pyrittiin myös tarkastelemaan sekä itse aineistoa että tutkijan menetelmiä aineiston analyysiin riittävän kriittisesti, jotta tulokset olisivat mahdollisimman totuudenmukaisia ja eettisesti tuotettuja. Loppuun voidaankin todeta, että eettisestä näkökulmasta sekä tutkimuksen kannalta tehdyt valinnat että päätökset tukivat totuudenmukaisesti tutkimuksen eri vaiheita, ja luotua saatiin ehjä kokonaisuus organisaation projektinhallinnan ja sen strategisen johtamisen nykytilasta sekä luotua hyviä käytännön kehitysehdotuksia näiden asioiden kehittämiseksi.

## 5.4 Jatkokehitysehdotukset

Kerätyn aineiston avulla saatiin hyvä kuva toimeksiantajayrityksen projektinhallinnan nykytilasta sekä strategisesta johtamisesta. Ottaen huomioon, että yritys on vielä tuore, voi erilaisilla jatkokehitysketoilla saada projektinhallintaa kehitettyä vielä entistä sujuvammaksi ja strategisemmaksi. Teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta projektinhallinta on asia, joka tukee erittäin paljon yrityksen strategiaa. Projektinhallinta on asia, jota voi aina parantaa, ja menneistä projekteista voi ottaa oppia.

Jatkokehitysehdotuksina on, että tulevaisuudessa projektinhallintaa ja sen strategista johtamista tarkastellaan tasaisin väliajoin eri mittareita käyttämällä. Tämä tutkimuksen avulla saatiin hyvä käsitys niiden nykytilasta, ja ensimmäisten kehitysehdotusten kautta myös konkreettisia käytännön työkaluja arkeen. Mittaamalla projektinhallintaa tasaisin väliajoin, pystytään projektinhallintaa kehitysnäkökulmasta edelleen varmasti parantamaan. Mitä pidemmälle projektinhallinnan tapoja ja

strategista johtamista pystytään kehittämään, sitä helpompaa yrityksen on kasvaa ja omaksuttaa uutta henkilöstöä projektinhallinnan keinoihin.

## Lähteet

- Anttila, P. 2001. Se on projekti – vai onko? Hamina: Akatiimi.
- Artto, K., Heinonen, R., Arenius, M., Kovanen, V. & Nyberg, T. 1998. Projektiliiketoiminta yrityksen menestystekijäksi. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.
- Artto, K., Martinsuo, M. & Kujala, J. 2011. Projektiliiketoiminta. Helsinki: WSOY
- Berkun, S. 2006. Projektihallinnan taito – Suunnittele, hallitse ja johda projekteja. Helsinki: Readme.fi.
- Clegg S., Killen C., Biesenthal C. & Sankaran S. 2018. Practices, projects and portfolios: Current research trends and new directions. International Journal of Project Management. Vol. 36.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 2. painos. Tampere: Vastapaino
- Günther, K., Hasanen, K. & Juhila, K. 2021. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. 24.3.2025. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-vleiset-analyysitavat/analyysi-ja-tulkinta/>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15-16. painos. Helsinki: Tammi
- Jokinen, P., Bamberg, J & Laine, M. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.
- Jovanović, P. & Berić, I. 2018. Analysis of the Available Project Management Methodologies. Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies. 23(3), 1-13. Viitattu 7.4.2025. <https://management.fon.bg.ac.rs/index.php/mng/article/view/245>
- Juhila, K. 2021. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. 24.3.2025. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-vleiset-analyysitavat/teemoittelu/>
- Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? 1. painos. Helsinki: Otava.
- Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. 4. painos. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio: Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Helsinki: Kauppakaari.
- Kettunen, S. 2003. Onnistu projektissa. Helsinki : Helsinki Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Kostamo, E. 2000. Selviydy: Strateginen ajattelu tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Kauppakaari.

Kurkilahti, L. & Äijö, T. 2007. Ui tai Uppoa – Suomalaisyrietykset globaalitalouden hyökyaallossa. Helsinki: WSOYpro.

Kuula-Luumi, A. 2011. Tutkimuseetiikka: aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. 2. painos. Tampere: Vastapaino.

Kvale, S. & Brinkmann, S. 2009. InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing. Los Angeles: Sage Publications.

Lecklin O. 2005. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. painos. Helsinki: Talentum Oyj.

Lehtonen, P., Lindblom, L., Korpinen, S. & Simone, J. 2006. Projektisalkunhallinta – Kehitystoiminnan strateginen johtaminen. Helsinki: Edita.

Levine H. A. 2005. Project portfolio management: A Practical Guide to Selecting Projects, Managing Portfolios, and Maximizing Benefits. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Löow, M. 2002. Onnistunut projekti – projektijohtamisen ja -suunnittelun käsikirja. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Mitä on kestävä kehitys? 2023. Helsinki: Ympäristöministeriö. Viitattu 25.4.2025.  
<https://ym.fi/mita-on-kestava-kehitys>

Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti: jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. Helsinki:Kauppakamari.

Niemelä, M., Pirker, A. & Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin: tehokas johtamisjärjestelmä. Helsinki: WSOYpro.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2104. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

Pelin, R. 2011. Projektihallinnan käsikirja. 7. painos. Helsinki: Projektijohtaminen Risto Pelin Oy.

Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa – suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. 6. painos. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. 8. painos. Helsinki: Talentum

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistumiseen ja tiedotuotantoon. 2. painos. Tampere: Tampere Univeristy Press.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 2. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Virtanen, P. 2009. Projekti strategian toteuttajana. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Voss, M. 2012. Impact of customer integration on project portfolio management and its success- Developing a conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 30, 5, 567-581. Viitattu 22.2.2025. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786312000257>

Vuori, J. 2021. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja – tutkimuseetiikka ihmistieteissä. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 3.5.2025. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimuseetiikka/tutkimuseetiikka-ihmistieteissa/>

Yin, R.K. 2014. *Case study research: design and methods*. 5th ed. Los Angeles: Sage Publications. Viitattu 2.4.2025. [https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=FzawIAdilHkC&oi=fnd&pg=PR1&dq=Yin,+R.K.+2014.+Case+study+research:+design+and+methods.+5th+ed.+Los+Angeles:+Sage+Publications.&ots=l-1U2ggY1r&sig=WSpbsK0rc\\_u3NciTd6rrMu\\_EGVY&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=FzawIAdilHkC&oi=fnd&pg=PR1&dq=Yin,+R.K.+2014.+Case+study+research:+design+and+methods.+5th+ed.+Los+Angeles:+Sage+Publications.&ots=l-1U2ggY1r&sig=WSpbsK0rc_u3NciTd6rrMu_EGVY&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukutsu 1

Moikka,

Tässä kutsu opinnäytetyöhöni liittyvään haastatteluun. Aiheena opinnäytetyössä on projektinhallinnan strateginen johtaminen mikroyrityksessä. Sinun haastattelusi avulla pyritään kartoittamaan mikä on yrityksen projektinhallinnan nykytila. Tavoitteena työssä on selvittää projektinhallinnan johtamisen nykytila, miten sitä voidaan strategisesti parantaa ja kehittää tulosten avulla käytänteitä sen parantamiseksi.

Haastattelun kesto on suunnilleen 30 minuuttia, eikä haastatteluun tarvitse etukäteen valmistautua. Haastattelu pidetään Teamsin välityksellä ja nauhoitetaan sekä sen että puhelimen tallentimen avulla.

#### **TIETOSUOJASELOSTE**

##### **Opinnäytetyön teemahaastattelu**

**Tutkimuksen nimi:** Projektinhallinnan strateginen johtaminen mikroyrityksessä

**Tutkija:** Tina Ahteensivu, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Organisaation ja talouden johtaminen

##### **Tietojen keruun tarkoitus:**

Haastattelu on osa opinnäytetyötäni, jonka tavoitteena on kartoittaa mikroyrityksen projektinhallinnan nykytilaa sekä miten projektinhallinnan strategista johtamista voidaan parantaa. Haastattelussa kerättyjä tietoja käytetään vain opinnäytetyön tutkimustarkoituksiin.

##### **Tietojen käsittely ja säilytys:**

Haastatteluaineisto käsitellään luottamuksellisesti. Äänitteet ja litteroinnit säilytetään suojatussa tallennusympäristössä. Henkilötietoja ei luovuteta ulkopuolisille. Aineisto anonymisoidaan ennen opinnäytetyön raportointia, eikä yksittäistä osallistujaa voida tunnistaa lopullisesta työstä.

##### **Oikeutesi:**

Osallistuminen on vapaaehtoista, ja voit keskeyttää osallistumisen milloin tahansa ilman seuraamuksia. Sinulla on oikeus pyytää tietojesi oikaisua tai poistamista ennen opinnäytetyön valmistumista.

##### **Tietojen säilytysaika:**

Haastatteluaineisto hävitetään turvallisesti 2 vuotta opinnäytetyön valmistumisen ja arvioinnin jälkeen. Viimeistään 30.5.2027.

Hyväksymällä haastattelukutsun, hyväksyt myös tietosuojaselosteen.

Kiitos jo etukäteen!

Terkuin,

Tina Ahteensivu

## Liite 2. Haastattelukutsu 2

Moikka,

Tässä kutsu opinnäytetyöhöni liittyvään haastatteluun. Aiheena opinnäytetyössä on projektinhallinnan strateginen johtaminen mikroyrityksessä. Sinun haastattelusi avulla pyritään kartoittamaan, miten yrityksen projektinhallinnan strategista johtamista voidaan parantaa. Tavoitteena työssä on selvittää yrityksen projektinhallinnan nykytila, miten sitä voidaan strategisesti parantaa ja kehittää tulosten avulla käytänteitä sen parantamiseksi.

Haastattelun kesto on suunnilleen 45 minuuttia, eikä haastatteluun tarvitse etukäteen valmistautua. Haastattelu pidetään Teamsin välityksellä ja nauhoitetaan sekä sen että puhelimen tallentimen avulla.

### **TIETOSUOJASELOSTE**

#### **Opinnäytetyön teemahaastattelu**

**Tutkimuksen nimi:** Projektinhallinnan strateginen johtaminen mikroyrityksessä

**Tutkija:** Tina Ahteensivu, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Organisaation ja talouden johtaminen

#### **Tietojen keruun tarkoitus:**

Haastattelu on osa opinnäytetyötäni, jonka tavoitteena on kartoittaa mikroyrityksen projektinhallinnan nykytilaa sekä miten projektinhallinnan strategista johtamista voidaan parantaa. Haastattelussa kerättyjä tietoja käytetään vain opinnäytetyön tutkimustarkoituksiin.

#### **Tietojen käsittely ja säilytys:**

Haastatteluaineisto käsitellään luottamuksellisesti. Äänitteet ja litteroinnit säilytetään suojatussa tallennusympäristössä. Henkilötietoja ei luovuteta ulkopuolisille. Aineisto anonymisoidaan ennen opinnäytetyön raportointia, eikä yksittäistä osallistujaa voida tunnistaa lopullisesta työstä.

#### **Oikeutesi:**

Osallistuminen on vapaaehtoista, ja voit keskeyttää osallistumisen milloin tahansa ilman seuraamuksia. Sinulla on oikeus pyytää tietojesi oikaisua tai poistamista ennen opinnäytetyön valmistumista.

#### **Tietojen säilytysaika:**

Haastatteluaineisto hävitetään turvallisesti 2 vuotta opinnäytetyön valmistumisen ja arvioinnin jälkeen. Viimeistään 30.5.2027.

Hyväksymällä haastattelukutsun, hyväksyt myös tietosuojaselosteen.

Kiitos jo etukäteen!

Terkuin,  
Tina Ahteensivu

## **Liite 3. Teemahaastattelurunko projektinhallinnan nykytilan kartoittamiseksi**

Haastattelurunko 1: Mikä on projektinhallinnan nykytila?

Taustatiedot

1. Työnkuvasi?
2. Minkä tyyppisiä ovat projektit joissa olet mukana?
3. Kauanko olet työskennellyt projektinhallinnan parissa?

Teema 1 Projektinhallinnan nykytila

Tukikysymykset:

1. Millainen on projektin prosessi yrityksessä?
2. Miten yrityksessä hallitaan projekteja tällä hetkellä?
3. Miten projektinhallinnan työkalut ja teknologia tukevat projektinhallintaa?

Teema 2 Projektinhallinnan haasteet tai kehityskohdat

Tukikysymykset:

1. Mitkä koet suurimmiksi haasteiksi projektinhallinnassa tällä hetkellä?
2. Kuinka hyvin nykyiset menetelmät ja työkalut vastaavat projektien tarpeisiin?
3. Oletko havainnut muutostarpeita projektinhallinnassa?

Teema 3 Kehitysehdotukset projektinhallinnalle

Tukikysymykset:

1. Mitkä tekijät ovat mielestäsi keskeisiä onnistuneessa projektinhallinnassa?
2. Mitä kehitysehdotuksia sinulla on projektinhallinnan parantamiseksi tämän yrityksen toiminnassa?
3. Vastuuhenkilö?

Tuleeko jotain muuta mieleen, mitä haluat nostaa projektinhallinnan nykytilasta?

## **Liite 4. Teemahaastattelurunko projektinhallinnan strategisen johtamisen kartoittamiseksi**

Haastattelurunko 2: Miten projektinhallinnan strategista johtamista voidaan parantaa?

Taustatiedot

1. Työnkuvasi?
2. Roolisi strategian kehittämisessä?

Teema 1 Yrityksen strategia

Tukikysymykset:

1. Mitkä ovat strategian tavoitteet?
2. Miten seurataan strategian toteutumista?
3. Miten strategiaa johdetaan?
4. Miten strategiset tavoitteet ohjaavat projektien valintaa ja priorisointia?

Teema 2 Projektinhallinnan rooli strategian toteutuksessa

Tukikysymykset:

1. Miten projektinhallinta tukee yrityksen strategisten tavoitteiden täyttymistä?
2. Miten projektisalkkua hallitaan?

Teema 3 Projektien strateginen valinta

Tukikysymykset:

1. Millä perusteella projekteja käynnistetään ja miten ne linkittyvät strategiaan (ulkoiset vs. sisäiset projektit)?

Teema 4 Projektien priorisointi strategian näkökulmasta

Tukikysymykset:

1. Kuka/ketkä päättävät projektien priorisoinnista ja resursoinnista?
2. Onko yrityksessä käytössä selkeitä kriteerejä projektien strategiselle merkittävyydelle?

Teema 5 Projektien ja strategian kehittäminen

Tukikysymykset:

1. Miten projektien onnistumisia ja epäonnistumisia hyödynnetään strategian kehittämisessä?