

Opinnäytetyö (YAMK)

Projektijohtaminen

2018

Mervi Kuvaja

**PROJEKTITOIMINNAN
KONSULTIN
AVAINKOMPETENSSIT JA
MENESTYSTEKIJÄT EU-
PROJEKTIKONSULTTIEN
KOKEMUKSISSA**

Mervi Kuvaja

PROJEKTITOIMINNAN KONSULTIN AVAINKOMPETENSSIT JA MENESTYSTEKIJÄT EU-PROJEKTIKONSULTTIEN KOKEMUKSISSA

Laajalti projektimaistuneen yhteiskunnan ja työelämän myötä projektiosaamisesta on muotoutunut tämän päivän työmarkkinoilla kysytty, erikoisosaamisena tunnistettu ja tunnustettu ammatillinen kompetenssi. Projektiorientoituneen työn edelleen lisääntyessä osaajista on huutava pula, eikä kasvavalle kysynnälle näy loppua. Samaan aikaan projektiosaajille avautuu uudenlaisia työn tekemisen muotoja, sillä projektitoiminnan eri sektoreilla on nähtävissä maailmanlaajuisesti kasvava konsulttimarkkina. Vaikka projektityön ulkoistaminen onkin edelleen varsin tuore toimintatapa ja projektikonsultointi erityisesti Suomessa jokseenkin tuntematon aihe, jo tänä päivänä kysyntää erikoistuneille projektikonsulteille on enemmän kuin koskaan.

Projektiosaaminen on erinomainen esimerkki kasvavilla osaamis- ja tietointensiivisten liike-elämän palvelujen markkinoilla kaupallistettavissa olevasta kompetenssista. Konsultointialalla tämän päivän yleisenä trendinä vaikuttaa entistä keskittyneemmän erikoisosaamisen ja joustavampien palvelumuotojen kysyntä. Tämän suuntauksen voidaan nähdä synnyttävän markkinoita erityisesti pienyrittäjille, jotka pystyvät vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin perinteisiä ja raskasrakenteisia suuryrityksiä ketterämmin.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli koota yhteen kotimaassa aiemmin vain vähän esillä ollutta tietoa projektitoiminnan konsultoinnista työnä, toimintana ja mahdollisuutena, selvittäen lisäksi projektikonsultin ammatillista kompetenssia sekä konsulttimarkkinoilla menestymisen keskeisiä tekijöitä. Pääsääntöisesti kansainvälisestä kirjallisuudesta koostuvaa teoriaa täydentävä empiria muodostui syventävän laadullisen tutkimuksen kautta, joka keskittyi selvittämään projektikonsultoinnin menestystekijöitä erityisesti EU-projektitoiminnan konsultointiin erikoistumisen viitekehysessä. Tutkimusaineisto koostui kuuden EU-projektitoiminnan konsulttina toimineen asiantuntijan tuottamista kirjoitelmista ja haastatteluaineistoista.

Tutkimustulokset ovat melko hyvin linjassa kirjallisuuskatsauksessa tiivistetyn, projektitoiminnan konsultointia ja projektikonsultin kompetenssia käsittelevän teorian kanssa. Empiriassa projektikonsulttien kokemuksista vahvistui erityisesti erikoistumisen vaatimus ja sen merkitys monella eri tasolla, kuten myös jatkuvan osaamisen ylläpitämisen ja kehittämisen välttämättömyys. Erityisenä piirteenä EU-projektien parissa toimiessa nousi esille eräänlainen poliittisen osaamisen merkitys. Lisäksi pienyrittäjä- ja freelancer-konsultteja edustaneiden informanttien kokemuksissa huomattavan painoarvon menestystekijänä saivat liiketoimintaosaaminen, kyky oman liiketoiminnan kehittämiseen ja johtamiseen sekä yleinen ”yrittäjyyden palo”.

ASIASANAT:

projekti, konsultointi, erikoistuminen, osaamisintensiivinen liike-elämän palvelu, EU-ohjelmat, EU-tuet

Mervi Kuvaja

THE KEY COMPETENCES AND SUCCESS FACTORS OF PROJECT CONSULTING EXPERIENCED BY PRACTISING CONSULTANTS IN THE FIELD OF EU PROJECT MANAGEMENT

As a result of widely growing project orientation in organisations and in the society in general, project management has become a desired competency in many different ways. As the project-oriented work continues growing, experts are in short supply and there is no end of the demand for more. At the same time, there are more opportunities available than ever for the qualified and competent project management professionals to leverage their experience as independent project consultants as well.

Project management is an excellent example of a commercialised competence in the emerging market of knowledge-intensive business services. In particular, the demand for more focused specialisation and more flexible service delivery in the consulting industry as a general trend seems to be creating a market for small entrepreneurs who are able to operate in an agile way.

However, until now project consulting as such has remained largely unresearched, especially in Finland. Thus, an overall objective of the present master's thesis is to bring together internationally published information about project consulting as an industry, a new globally arising opportunity for project management professionals and to identify the required competence and key success factors of project consultants. The first part of the thesis includes an extensive literature review, which combines and presents the relevant findings on project management consulting as an industry. After that, a complementary qualitative research was conducted on six practising project consultants specialised in EU project management.

The research results are relatively well in line with the existing theory that was summarised in the literature review. However, a few things stood out from the empiric study: for example, the significance of proven practical experience of project consultants as a core element for success. In addition, the requirement for specialisation showed its significance at many different levels, as well as the requirement to continuously maintain and further develop one's professional competence. As the field of EU projects is politically driven, a need for political know-how emerged amongst the consultants in the industry. Lastly, as the informants in the research represented business entrepreneurs or freelancers, a comprehensive ability to develop and manage their business overall, and the general "fire of entrepreneurship" could be identified as major success factors.

KEYWORDS:

Project, Consulting, Specialisation, Knowledge Intensive Business Services, EU Funding Programmes, EU Funds

SISÄLTÖ

KÄYTETYT LYHENTEET	6
1 JOHDANTO	9
1.1 Taustaa ja perustelut aiheen valinnalle	9
1.2 Tutkimusintressi ja -tehtävä	10
1.3 Tutkimustavoitteet ja -kysymykset	11
1.4 Metodologiset valinnat	12
1.5 Opinnäytetyön rakenne	13
2 PROJEKTIOSAAJAJASTA ERIKOISTUNEEKSI KONSULTIKSI	14
2.1 Konsultatiivisen työtteen tarve projektimaailmassa	14
2.1.1 Projektikonsultoinnin käsite	15
2.1.2 Konsultointialan ajankohtaiset suuntaukset	16
2.2 EU-projektit konsultin toimialueena	17
2.2.1 Nykytilanne EU-projektikonsultoinnin sektorilla	17
2.2.2 EU-projektikonsultin markkinat ja mahdollisuudet	19
2.3 Konsultointi EU-projektin elinkaareissa	21
2.3.1 Ohjelmatyö	22
2.3.2 Määrittely	23
2.3.3 Suunnittelu	23
2.3.4 Toteutus	24
2.3.5 Arviointi	25
3 PROJEKTIKONSULTIN KOMPETENSSI JA MENESTYSTEKIJÄT	27
3.1 Kompetenssin käsite	27
3.2 Projektiosaaminen konsultin kompetenssin kasvualustana	29
3.2.1 Projektikonsultin ammattiosaaminen	30
3.2.2 Tilanne- ja sovellusosaaminen	32
3.2.3 Palveluosaaminen	33
3.3 Muita näkemyksiä projektikonsulttina menestymisestä	35
4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	37
4.1 Käytetyt tutkimusmenetelmät	37
4.2 Tutkimusprosessi ja aineiston keruu	38
4.3 Aineiston käsittely ja analyysi	41

4.4 Tulosten esittäminen	42
--------------------------	----

5 MENESTYKSEN YHTEISET NIMITTÄJÄT EU-PROJEKTIKONSULTTIEN

KOKEMUKSISSA 44

5.1 Kokemuksen ja jatkuvan osaamisen kehittämisen vaatimus	44
--	----

5.2 Erikoisosaamisen ja erikoistumisen merkitys	46
---	----

5.3 Liiketoimintaosaamisen tärkeys	51
------------------------------------	----

5.4 Asiaosaamista täydentävien pehmeiden taitojen rooli	55
---	----

5.5 Muut esille nousseet asiat	57
--------------------------------	----

6 YHTEENVETO JA POHDINTA 58

6.1 Keskeiset tulokset	58
------------------------	----

6.2 Luotettavuuden arviointi	61
------------------------------	----

6.3 Jatkotutkimus- ja kehittämisasiheita	62
--	----

6.4 Opinnäytetyö prosessina	63
-----------------------------	----

6.5 Lopuksi	64
-------------	----

LÄHTEET 66

KUVAT

Kuva 1. Projektin elinkaari PCM:n mukaisesti (European Commission 2004, 16)	21
---	----

Kuva 2. Kompetenssin muodostuminen (IPMA 2015, 15)	28
--	----

Kuva 3. Pätevyyssilmä (IPMA 2018a)	29
------------------------------------	----

Kuva 4. Palvelun ja osaamisen vertailukenttä (Rope 2006, 71)	30
--	----

TAULUKOT

Taulukko 1 Informanttien taustatiedot	40
---------------------------------------	----

KÄYTETYT LYHENTEET

- ELY Elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskukset (ELY) edistävät alueellista kehittämistä hoitamalla valtionhallinnon toimeenpano- kehittämistehtäviä 15 alueella Suomessa, vastuualueinaan elinkeinot, työvoima ja osaaminen, liikenne ja infrastruktuuri sekä ympäristö ja luonnonvarat (ELY-keskus 2018).
- EU Euroopan unioni (EU) on 28 eurooppalaisen jäsenvaltion muodostama taloudellinen ja poliittinen liitto, johon voivat liittyä kaikki Euroopan maat, jotka täyttävät jäsenvaltiolle asetetut demokraattiset ja taloudelliset kriteerit (Euroopan unioni 2018).
- IPMA International Project Management Association (IPMA) on kansainvälinen projektinhallinnan yhdistys, joka edistää projektinhallinnan ja projektitoiminnan osaamista maailmanlaajuisesti, kouluttaa ja sertifioi projektiosaajia (IPMA 2018b).
- ICB Individual Competence Baseline (ICB) tarkoittaa IPMA:n noudattamia projektinjohtamispätevyyksien määrittelyitä. ICB:sta viimeisin ja voimassa oleva versio on 4.0, joka kansallisissa sertifiointiorganisaatioissa otetaan käyttöön viimeistään vuoteen 2019 mennessä (PRY 2017a).
- ICB4CCT Vuonna 2018 julkaistava, jatkossa projektinhallinnan valmentajien, konsulttien ja kouluttajien sertifiointien perustana käytettävä, IPMA:n uusi kompetenssikuvaukset (IPMA 2018a).
- KIBS Knowledge Intensive Business Services (KIBS) tarkoittaa osaamis- ja/tai tietointensiivisiä liike-elämän palveluita, joihin konsultointi lukeutuu (EU:n toimialoittainen tuoteluokitus, Eurostat 2016).
- LFA Logical Framework Approach (LFA) on EU-projekteissa käytettävä suunnittelu-, johtamis- ja arviointityökalu, jota hyödynnetään läheisessä yhteistyössä PCM:n kanssa (European Commission 2004, 142).
- OECD Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) eli Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö on jäsenmaidensa

talouskasvua, vapaakauppaa ja yhteiskunnallista hyvinvointia harmonisoimaan sekä kehittämään perustettu järjestö (OECD 2018).

- PCM Project Cycle Management (PCM) on EU:n projektitoiminnassa käytettävä, yhdessä LFA:n kanssa kulkeva projektisyklinhallinta-ajatteluun perustuva menetelmä projektien ja ohjelmien valmistelulle, toteutukselle sekä arvioinnille (European Commission 2004, 144).
- PMBOK A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK) on PMI:n julkaisema, standardin asemassa oleva projektijohtamisen yleisteos, joka kuvaa projektijohtamisen prosessit ja tarjoaa yleisiä ohjeita projektien organisoimiseksi sekä johtamiseksi (PMI 2017a).
- PMC Project Management Consultant (PMC) on IPMA:n matalampi projektikonsultin sertifiointitaso, joka toistaiseksi (ICB4CCT voimaantuloon saakka) vastaa IPMA:n 4-L-C -järjestelmän kahdeksasta pätevyysprofiilista tasoa C, eli sertifioitu vanhempi projekti-, ohjelma- tai salkkupäällikkö rooleissa vaadittavan osaamisen mukaisia kompetenssikuvauksia (IPMA 2018a).
- PMCD Project Manager Competency Development (PMCD) on PMI:n kehittämä, kolmeen kompetenssialueeseen (tietämys-, suoritus- ja henkilökohtainen kompetenssi) perustuva viitekehys projektipäällikön kokonaiskompetenssin määrittelyyn (PMI 2017b).
- PMI Project Management Institute (PMI) on vuonna 1969 Yhdysvalloissa perustettu kansainvälinen projektijohtamisen yhdistys, joka palvelee projektijohtamisesta kiinnostuneita, muun muassa julkaisemalla alaan liittyvää tietoa, järjestämällä konferensseja ja muita tilaisuuksia sekä sertifioidulla projektiammattilaisia (PMI 2018).
- PPMC Project Portfolio Management Consultant (PPMC) on IPMA:n korkeampi projektikonsultin sertifiointitaso, joka toistaiseksi (ICB4CCT voimaantuloon saakka) vastaa IPMA:n 4-L-C -järjestelmän kahdeksasta pätevyysprofiilista tasoa A, eli sertifioitu projektin-, ohjelman- tai salkunjohtaja rooleissa vaadittavan osaamisen mukaisia kompetenssikuvauksia (IPMA 2018a).

- PRAG Practical Guide to Contract Procedures for EC External Relations (PRAG) on Euroopan komission julkaisema käytännön opas komission ulkosuhteiden sopimusmenettelyihin (European Commission 2018).
- PRINCE2 Projects IN Controlled Environments (PRINCE) on vuonna 1989 julkaistu, alun perin Britannian valtiollisten tietotekniikkahankkeiden hallintaan tarkoitettu projektinhallintamenetelmä, josta nykymuotoinen PRINCE2 on uudistettu ja maailmassa yleisimmin käytetty työkalu projektien hallintaan (Axelos 2018).
- PRY Projektiyhdistys ry (PRY) on suomalaista projektiosaamista edistävä yhdistys, kansainvälisen IPMA:n jäsen ja sen järjestelmän mukaisista sertifiointeista Suomessa vastaava taho (PRY 2018a).
- TKI Valtakunnallisesti yleistynyt lyhenne käsitteestä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta (Turun ammattikorkeakoulu 2018).
- UNESCO United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) eli Yhdistyneiden kansakuntien (YK) kasvatus-, tiede- ja kulttuurijärjestö on yksi YK:n itsenäisistä erityisjärjestöistä, ja sen tarkoituksena on kasvatuksen, tieteen ja kulttuurin keinoin edistää kansojenvälistä yhteistyötä ja rauhaa maailmassa (UNESCO 2018).

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa ja perustelut aiheen valinnalle

Yhteiskunta ja työelämä on viime vuosikymmeninä käynyt läpi niin sanottuun projektimaistumiseen johtanutta muutosta. Tuona aikana projektiosaamisesta on muodostunut tärkeä uusi osaamisalue (Saros 2016), jota nykypäivänä pidetäänkin jo lähes UNESCO:n määrittelemien 2000-luvun kansalaistaitojen vertaisena (Byrne 2010), mutta joka näyttäytyy haluttuna ja tarpeellisena kompetenssina eritoten nykypäivän työmarkkinoilla. Tänä päivänä esimerkiksi projektipääällikkyyks tunnustetaan jo professiona, ammattina, jatkuvasti yhä vahvemman yhteiskunnallisen aseman saavuttavana ammattina. Yleinen projektiosaamisen tarpeen kasvu työelämän eri sektoreilla on selkeänä nähtävissä. Projektimuotoisen työn lisääntyessä edelleen, ennakoitaan projektiosaajien kysynnän lähitulevaisuudessa vain kasvavan, ja jopa nopeammin kuin työntekijöiden tarpeen millään muulla ammattialalla. (Saros 2016; PMI 2017c.)

Samaan aikaan projektitoiminta kehittyy ja monimutkaistuu. Projektitoiminnan ja -työn järjestämisen muodot muuttuvat, murtaen perinteisiä rakenteita ja menettelytapoja. Yksi esimerkki on perinteisesti vallalla ollut malli kiinnittää projektityön roolit täysin toteuttajaorganisaatioiden sisäisiin koneistoihin. Vähitellen projekteista on alettu havaita sellaista työtä, jota voidaan, ja enenevässä määrin myös halutaan ulkoistaa kokeneille, erikoistuneille projektiammattilaisille. Sen lisäksi, että projektitoiminnassa ja -johtamisessa yleisesti havaittu tarve soveltaa aiempaa konsultatiivisempaa työtettä on noussut ajankohtaiseksi puheenaiheeksi viimeisen vuosikymmenen aikana (Schmid 2007), tänä päivänä puhutaan jo projektitoiminnan eri sektoreilla kehittyvästä maailmanlaajuisesta konsulttimarkkinasta (Arhancet 2018).

Vaikka tämä teema on maailmalla ollut esillä jo huomattavankin paljon, on kotimaassa aiheesta löydettävissä oleva tieto yhä huomattavasti rajallisempaa. Suomessa toimii eri alojen projektien konsultointipalveluja tuottavia yrityksiä, tarjoten palveluja esimerkiksi projektien hallintoon, suunnitteluun ja projektimenetelmien kehittämiseen. On kuitenkin melko ilmeistä, että yksittäiset projektiosaajat ovat toistaiseksi ryhtyneet hyödyntämään erikoisosaamistaan itsenäisinä elinkeinonharjoittajina tai muun pienyrittäjyyden muodossa huomattavasti vähemmän. Etenkin kotimaassa projektikonsultoinnin valta

näyttää siis edelleen keskittyvän voimakkaasti kansainvälisille suuryrityksille, mikä puolestaan on vastoin konsultointialan viimeaikaista kehitystä suuntaan, jossa konsulttien potentiaaliset asiakkaat haluavat ostaa palveluita pienemmiltä, jatkuvasti enemmän ja syvällisemmin erikoistuneemmilta toimijoilta (Christensen ym. 2013, 106–114; Bridges 2018).

Erikoistumisen muodostuessa konsultointialalla enenevässä määrin ajankohtaiseksi trendiksi, on myös nykypäivän projektiosaajille syntynyt mahdollisuuksia osaamisen hyödyntämiseen uudella tavalla. Projektiosaaminen tai jokin sen spesifi laji on erinomainen esimerkki KIBS-markinoilla konsulttipalveluksi kaupallistettavissa olevasta erikoisosaamisesta. Kiinnostus aiheen lähempään tarkasteluun, erityisesti oman projektiosaajaprofiilin näkökulmasta, loi taustan tämän opinnäytetyön toteuttamiselle.

1.2 Tutkimusintressi ja -tehtävä

Projektiosaamisen hyödyntäminen konsultointimuotoisessa työssä on alalla uusi, ajankohtainen ja merkityksellinen mahdollisuus, mutta myös haaste. Tietoa projektitoiminnan konsultoinnista työnä, toimintana ja projektiosaajien uutena uravaihtoehtona on aika tuoda esille myös Suomessa, ja toteuttamalla tämän opinnäytetyön halusin edistää alan sisällön, tietämyksen ja toimintatapojen tuntemuksen lisääntymistä kaltaisteni jo kokeneiden projektiosaajien keskuudessa, herätellen samalla laajempaa keskustelua kotimaassa toistaiseksi pitkälti piilossa pysyneestä teemasta.

Opinnäytetyön tutkimustehtävällä on vahva linkitys omiin ammatillisiin intresseihini, osaamiseeni ja sen uusiin hyödyntämisen mahdollisuuksiin. Kiinnostuin tutkimaan kokemuksen ja opiskelun kautta saavutetun kokonaisvaltaisen projektiosaajan kompetenssin hyödyntämisen mahdollisuuksia toimia itsenäisenä ammatinharjoittajana erityisesti oman, EU-projektitoimintaan kytkeytyvän osaamisprofiilini viitekehyksessä. Projektiammattilaisuuden lisäksi aikuiskasvatuksellisesti orientoituneena itseäni kiinnosti lähestyä aihetta niin sanottua perinteistä palkkatyötä tekevästä projektiosaajasta –konsultiksi siirtymisessä tarvittavan ammatillisen kompetenssin selvittämisen, ja sen myötä suuntaa antavien menestystekijöiden muodostamisen kautta.

Kotimaassa toistaiseksi vallitsevan tiedon rajallisuuden vuoksi aiheeseen perehtyminen ja siitä kirjoittaminen tuntui tarpeelliselta sekä perustellulta, henkilökohtaisen kiinnostuksen lisäksi. Suomessa tuotetun projektitoiminnan konsultointia koskevan tiedon lähes kokonaan puuttuessa, teoria tukeutuu pitkälti ulkomaiseen kirjallisuuteen. Tutkimuksia, artikkeleita ja muuta aineistoa on soveltaen yhdistetty kotimaiseen kirjallisuuteen, esimerkiksi konsultoinnin perusteeksiin, KIBS-liiketoiminnasta kirjoitettuun tietoon ja TKI-sektoria koskettaviin ajankohtaisiin artikkeleihin. Erityisesti teoreettista viitekehystä muodostettaessa on hyödynnetty IPMA:n ja PMI:n julkaisemaa tietoa.

1.3 Tutkimustavoitteet ja -kysymykset

Syventämällä aiheen tarkastelua empiirisen tutkimuksen keinoin, tavoitteena oli selvittää EU-projektitoiminnan kontekstissa projektikonsultteina jo toimivien tai sellaisena toimineiden, valittujen asiantuntijoiden ajatuksia aiheeseen liittyen. Tutkimuksella haettiin vastausta muun muassa seuraaviin temaattisiin kysymyksiin:

- Mitkä tekijät näyttäytyvät EU-projektitoimintaan erikoistuneiden konsulttien kokemuksissa avainasioina erikoisosaamiseen perustuvan konsulttiliiketoiminnan kehittämisessä?
- Miten alalla yleisesti menestyy, eli mihin tekijöihin menestyvän projektitoiminnan konsultin kulmakivet alalla toimivien kokemuksissa perustuvat?

Tutkimuksella tavoiteltiin yksilön kokemuksia ja näkemyksiä, joiden kautta voitaisiin muodostaa käsitys erikoistuneena projektitoiminnan konsulttina toimimisen edellytyksistä ja menestystekijöistä. Yleisesti luonteeltaan tutkiva opinnäytetyö tavoittelee uuden tiedon tuottamista rajatusta tutkimuskysymyksestä, erilaisten lähdeaineistojen ja empiiristen tiedon hankinnan menetelmien kautta yhdistellen sitä aiemmin asiasta tiedettyyn (Turun ammattikorkeakoulu, opinnäytetyöohjeet 2018). Tutkimuksellinen opinnäytetyö ei tavoittele absoluuttisia oikeita vastauksia, vaan mahdollisuutta muodostaa laajempaa ymmärrystä aiheesta keräämällä siitä kokemusperäistä tietoa. Koska olen itse EU-projektitoiminnan substanssiosaaja, mielestäni kokemuksen tutkiminen soveltui valitsemaani opinnäytetyön aiheeseen hyvin. Näin tutkimustyö mahdollisti sekä muiden ihmisten että osin omakohtaisen kokemuksen liittämisen aiheen käsittelyyn.

1.4 Metodologiset valinnat

Kokemusten tutkiminen ja kokemusperäisen tiedon hyödyntäminen tutkimuksessa on kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusta (Jyväskylän yliopisto 2009). Opinnäytetyön empiirinen osa toteutettiin laadullisena tutkimuksena, sillä se mahdollisti vähemmän tutkitun aiheen tarkastelussa vaadittavan monimenetelmällisen tutkimusotteen käytön (Tuomi & Sarajärvi 2002, 141-142). Tutkimuksessa hyödynnettiin triangulaatiota, eli erilaisten menetelmien, tutkijoiden, tietolähteiden, teorioiden ja ylipäänsä lähestymistapojen yhdistämistä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 141-142), käyttämällä sekä useita eri aineistotyyppisiä että eri informantteja, eli tiedon kohteita. Tutkimusaineiston hankinnassa menetelmätriangulaation käyttö konkretisoitui useiden eri tiedonhankintamenetelmien muodossa (Eskola & Suoranta 1998, 69-70), sillä informanteilta saatiin tietoa sekä vapaamuotoisina kirjoitelmina että haastatteluaineistoina. Kirjallisuuskatsauksen muodostama teoriaosuus yhdistelee uutta ja vanhaa tietoa, toinen toistaan täydentäen, ja pyrkien syventävän tutkimuksen kautta tuottaamaan uusien ratkaisujen kehittämistä tukevaa tietoa sekä analyysiä.

Oltuani ulkomaankomennuksella koko opinnäytetyöprosessin aktiivisen ajan, tieto- ja viestintäteknologian soveltaminen tutkimustyön toteuttamisessa nousi keskeiseen asemaan. Aineistonkeruu alalla toimivien henkilöiden yhteistyöverkostoista toteutettiin sähköpostihaastatteluin, ja SurveyMonkey kyselytutkimustyökalua hyödyntäen. Tutkimus tuotti yhteensä kuuden EU-projektitoiminnan konsulttina toimivan tai sellaisena toimineen ammattilaisten kontribuutiot¹. Empiriaa leimaa teorian kanssa sama kansainvälisyyden piirre, sillä puolet kuudesta informantista löytyi Suomesta, ja puolet muista EU-maista.

Käytettyjen menetelmien valintaa, tapoja joilla niitä on hyödynnetty ja tutkimusprosessin yksityiskohtaisempaa etenemistä perustellaan sekä kuvaillaan tarkemmin opinnäytetyön neljännessä luvussa ”*Empiirisen tutkimuksen suorittaminen*”.

¹ Informanttien taustatiedot esitettynä luvun 4. alaluvussa 4.1. Tutkimusprosessi ja aineiston keruu

1.5 Opinnäytetyön rakenne

Koska tutkimusintressi oli erikoistuneen projektitoiminnan konsultoinnin kentän mahdollisuuksien tarkastelussa ja siellä toimimisen menestystekijöiden kartoittamisessa, kahteen päälukuun jakautuva teoreettinen viitekehys pyrkii mukailemaan tätä painotusta.

Opinnäytetyössä on kuusi päälukua, joista tätä johdantoa seuraavassa luvussa kaksi ”*Projektiosajasta erikoistuneeksi konsultiksi*” käsitellään kirjallisuuskatsauksen kautta työn teoreettinen viitekehys projektikonsultoinnin osalta. Luku taustoittaa ensin tarkemmin yhteiskunnan ja työelämän muutoksen mukanaan tuomia mahdollisuuksia projektiosajille, määritellen sen jälkeen projektitoiminnan konsultointia käsitteenä ja käytänteinä. Tutkimusintressin mukaisesti luvussa käsitellään myös toimialaerikoistumista projektikonsulttina, erityisesti EU-projektitoiminnan alueella. Luvussa kolme ”*Projektikonsultin kompetenssi ja menestystekijät*” pyritään tarkemmin rakentamaan projektiosajan kompetenssia, edeten perustan muodostumisesta ammattimaisen projektipäällikön ja siitä projektikonsultin profiiliin sekä näiden kompetenssien rakentumisen vertailuun. Neljännessä luvussa ”*Empiirisen tutkimuksen suorittaminen*” kuvataan opinnäytetyöhön sisältyneen tutkimustyön prosessi ja menetelmälliset valinnat. Viidennessä luvussa ”*Menestyksen yhteiset nimittäjät EU-projektikonsulttien kokemuksissa*” raportoidaan tutkimuksen tulokset, ja teoriaa empirian rinnalla kuljettamalla syvennetään niitä teemoja, jotka tutkimusaineistosta nousivat esille. ”*Pohdinta*” –luvussa kootaan yhteen koko opinnäytetyöhön liittynyt prosessi, ja esitellään johtopäätökset sekä mahdolliset jatkotutkimusaiheet.

2 PROJEKTIOSAAJASTA ERIKOISTUNEESI KONSULTIKSI

Globaali talous on muuttunut kauttaaltaan projektisuuntautuneemmaksi (PMI 2017c, 3). PMI:n (2017c, 6) yhteensä 11 eri maassa² tekemän selvityksen mukaan vuoden 2017 alussa projektityöpaikkojen määrä oli kaikki ennusteet ylittäen jo lähes 66 miljoonaa, ja kasvu jatkuu edelleen. Vuonna 2016 PRY:n toimitusjohtaja Timo Saros arvioi projektimuotoisen työn jatkavan lisääntymistään, johtaen vuosien 2010-2020 välisenä vertailuajanjaksona projektiammattilaisten kysynnän kasvuun yli 200% osuudella, eli määrällisesti 13.4 miljoonasta 41.4 miljoonaan. Vuotta myöhemmin PMI (2017c, 2) puolestaan arvioi kasvun saavuttavan 87,7 miljoonan rajapyykin vuoteen 2027 mennessä. Vaikka tarkkoja lukumääriä onkin mahdotonta ennustaa, varmaa on se, että seuraavan vuosikymmenen aikana projektiosaaajien kysynnän kasvu on nopeampaa kuin millään muulla ammattialalla (PMI 2017c, 6).

Tämän suuntauksen ennustetaan tuovan mukanaan sekä haasteita että mahdollisuuksia. Samaan aikaan kun PMI (2017c, 1-2; 5-6) on huolissaan ammattitaitoisten tekijöiden riittämättömyyden riskistä aiheuttaa vuoteen 2027 mennessä laskennallisesti jopa 207,9 miljardin Yhdysvaltain dollarin suuruiset taloudelliset tappiot³, kehitys on synnyttämässä projektiosaaajille muutenkin suotuisien työmarkkinoiden lisäksi uudenlaisia mahdollisuuksia KIBS-markkinoilla, liike-elämän palveluissa joissa asiantuntijatoiminnalla on erityisen suuri merkitys ja joiden keskiössä ovat tieto ja osaaminen (Toivonen 2004).

2.1 Konsultatiivisen työotteen tarve projektimaailmassa

PMI (2017c, 1) korostaa tämän päivän ja huomisen projektiosaaajien olevan merkittävien mahdollisuuksien eturintamassa. Työllistymistilanne projektitoiminnan eri alueilla on yleisesti hyvä, ja sieltä nousee uudenlaisia avauksia erityisesti sellaisille asiantuntijoille, joilla on perinteisen projektiosaamisen lisäksi aiemmin vähemmän projektitoiminnassa tärkeitä tunnettuja ominaisuuksia. Yksi näistä on konsultatiivinen työote. (Kestel 2006; Schmid 2007.)

² *Kiina, Intia, Yhdysvallat, Brasilia, Japani, Yhdistyneet Kuningaskunnat, Saksa, Australia, Kanada, Saudi-Arabia ja Yhdistyneet Arabiemiirikunnat*

³ *Analysoitujen 11 maan bruttokansantuotteesta*

Esimerkiksi Schmid (2007) on jo reilu vuosikymmen sitten puhunut yleisesti konsultatiivisen lähestymistavan puolesta, korostaen sen positiivista vaikutusta projektijohtamiseen ja projektien onnistumiseen. Ideaalitulanteessa nykypäivän projektiosaaja olisikin kenties yhdistelmä, jossa konsultin ominaisuudet täydentävät ammattiprojektipääällikön kompetenssia (Kestel 2006; Telford 2014).

Konsultatiivisen työotteen rantautuminen projektitoimintaan on muutoinkin ajankohtainen aihe. Liiketoimintaprosesseja on ulkoistettu jo kauan (*business process outsourcing*), mutta projektitoiminnasta erotettu, tyypillisesti osaamisprosessien ulkoistamisena eriytynyt osa (*knowledge process outsourcing*) on alkanut kehittyä erityisesti viimeisen vuosikymmenen aikana (Rao 2008). Tuona aikana myös projektityön eri osien ulkoistaminen on muuttunut arkipäiväisemmäksi sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. Tähän kehitykseen liittyy oleellisesti yleinen projektiosaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen sekä kompetenssina että erikoisosaamisena. (Hussein & Khamoosh 2014.)

Projektityön monimutkaistuessa nopeasti muuttuvan maailman mukana, myös kokonaan konsulttityyppisesti työskenteleviä projektiosaajia tarvitaan enemmän kuin koskaan, ja alalla kehittyä huomattavan suuri maailmanlaajuinen markkina (Telford 2014; Arhancet 2018).

2.1.1 Projektikonsultoinnin käsite

Konsultti on asiantuntija, joka tarjoaa neuvontaa tai aiheen asiantuntemusta jossakin rajatussa kokonaisuudessa. Konsulteilta haetaan siis tyypillisesti jotakin spesifiä tietoa tai taitoa, suosituksia, analyysijä, neuvonantoa, valmennusta, ohjausta tai mentorointia eri tarpeissa. (Davison 2009.)

Projektikonsultille tai projektitoiminnan konsultoinnille ei konteksti- ja toimialariippuvaisena käsitteenä ole löydettävissä yhtä selkeää määritelmää. Konsultoinnin peruskäsitteelle niitä puolestaan voidaan löytää laidasta laitaan, mutta esimerkiksi projektimaailmassa ansioitunut konsultti, Yan Bello Méndez (2008) on käyttänyt seuraavaa vertausta:

“By definition, consulting is a people-centred profession where the consultant's soft-skills and ability to help other will determine his effectiveness in establishing a long-lasting win-win relationship with clients, allowing him to grow professionally on a foundation of trust worthiness.”

Méndezin (2008) mukaan konsultointi on ihmiskeskeinen ammatti, jossa keskeisessä asemassa ovat erityisesti konsultin pehmeät taidot, mukaan lukien tietynlainen auttamisen halu, kyky tai palo, ja pitkällä tähtäimellä tämä määrittää konsulttina onnistumisen ja menestymisen. Konsulttiroolissa vaaditaan kykyä luoda pitkäkestoisia ja molempia osapuolia hyödyttäviä asiakassuhteita siten, että ne mahdollistavat konsultille itselleen mahdollisuuden jatkuvaan ammatilliseen kasvuun kohti tavoitetilaa, jossa konsultti näyttäytyy luottamuksen arvoisena ammattilaisena.

2.1.2 Konsultointialan ajankohtaiset suuntaukset

Konsultoinnin muodot, metodit ja asiantuntijalta haetun lisäarvon vaatimus ovat vuosikymmenien kuluessa muuttuneet. Se, että nykyään tietoa on yleisesti helpommin saatavilla, on osaltaan johtanut tilanteeseen, jossa voidaan itse tehden saavuttaa paljon sellaista, mitä aiemmin saatettiin hankkia niin sanotuilta yleiskonsulteilta. Näin ollen konsulteilta odotetaan nykyään erittäin korkeatasoista osaamista, ja esimerkiksi projektitoiminnan kontekstissa heiltä ostetaan jotain sellaista lisäarvoa tuottavaa tietoa tai teknistä taitoa, mitä itsellä ei ole. (Rasdorf ym. 2010, 219–226; Telford 2014.)

Lisäarvontuottoon ja syvällisen erikosaamisen vaatimukseen liittyy myös mielenkiintoinen ilmiö, joka uhkaa romuttaa konsultointiliiketoiminnan perinteisiä rakenteita. Konsultointi on tavallisesti keskittynyt isoille ja tunnetuille tekijöille (Hussein & Khamoosh 2014), mutta viime aikoina tutkijat kuten Christensen ym. (2013, 106–114) ovat jopa esittäneet, etteivät konsulttien potentiaaliset asiakkaat enää välttämättä halua ostaa palveluita suuryrityksiltä samassa määrin kuin ennen. Tämän vuoksi alalla voidaankin nyt nähdä erityisesti pienyrityäjyyden mahdollisuuksia. Pienet toimijat nähdään erikoistuneempina, ja juuri tämä tekijä on valttikortti tämän päivän konsulttimarkkinoilla (Christensen ym. 2013, 106–114; Bridges 2018).

Konsultointipalvelulta haetaan myös uudenlaista joustavuutta, jota pienet ja ilman suuryrityksen taustakoneistoa ketterästi toimivat konsultit pystyvät tarjoamaan. Muun muassa teknologinen kehitys on tuonut mukanaan uusia mahdollisuuksia konsultointityön toteuttamiseen, ja virtuaalisten etäratkaisujen ennustetaan olevan alan seuraava suuri juttu (Coleman 2017). Tämä suuntaus mukailee yleistä ennustetta digitaalisuuden tarjoamista liiketoimintamahdollisuuksista erityisesti KIBS-aloilla (Huovinen & Rikama 2015, 17).

2.2 EU-projektit konsultin toimialueena

Tässä opinnäytetyössä projektikonsultoinnin erikoistumisen esimerkkiloina ovat EU-asiat ja –projektitoiminta. EU on mittava projektitoiminnan rahoittaja, joka esimerkiksi pelkästään kehitysyhteistyösektorilla sijoittaa vuosittain yli 50 miljardia euroa köyhyyden poistamiseen ja maailmanlaajuisen kehityksen edistämiseen tähtääviin toimiin, ollen näin maailmanlaajuisesti suurin rahoittajataho (European Commission 2018a; European Commission 2018b).

Tällä hetkellä voimassa olevassa EU:n monivuotisessa rahoituskehyksessä on noin viisikymmentä eri toimintalinjaa. Näiden alaisuudessa toimii alakohtaisia rahoitusohjelmia, joista unioni tukee monenmuotoista toimintaa sekä niin sanotun suoran että epäsuoran rahoituksen kautta. Kokonaisrahoitusbudjetista noin 20% osuuden muodostava suora rahoitus on avustuksista ja sopimuksista koostuvaa, EU:n toimielinten suoraan hallinnoimaa rahoitusta. Noin 80% osuudella valtaosa budjetista on epäsuoraa rahoitusta, jota hallinnoivat kansalliset ja alueelliset viranomaiset. Rahoitusta kanavoidaan toimijoille yhteiskunnan ja työelämän kaikilla sektoreilla, pitäen päämääränä, että rahoitettavat toimenpiteet edistävät EU:n intressejä, sekä sen ohjelmien ja politiikkojen täytäntöönpanoa. (European Commission 2018a; European Commission 2018b.)

EU-projektitoiminta projektikonsultoinnin kentällä tarkasteltuna on selkeä oma alueensa, jolle projektiosaamista ja mahdollisia palveluntarjoajia on keskittynyt. Vastaavalla tavalla on olemassa tätä osaamista tarvitseva vastinpari, asiakaskunta ja segmentti.

2.2.1 Nykytilanne EU-projektikonsultoinnin sektorilla

Suomessa on löydettävissä muutamia toimijoita⁴, jotka toimivat tai ovat toimineet EU-projektikonsultointiin erikoistuneena. Nämä yritykset tarjoavat osaamista ja palvelua aina yrityksen tai organisaation kasvu- ja kansainvälistymisvalmiuksien katselmointivaiheesta EU-rahoitusten hakuun tai julkisiin tarjouskilpailuihin osallistumiseen, erilaisiin muihin tehtäviin projektien toteutusvaiheessa, ja

⁴Esimerkiksi Excedea, Spinverse Group, Hanketaito Oy, Avaintaito osuuskunnan aputoiminimi Jaanu Consulting ja Project Development Group Europe Oy (PDGE) niminen valtaosin yrityskehittämiseen erikoistuneiden asiantuntijoiden verkosto.

projektiarviointeihin. Näiden yritysten toiminnan tasoa ja menestystä on kuitenkin mahdotonta selkeän EU-projektikonsulttien verkoston, tai ylipäänsä minkään konsulttitietokannan puuttuessa arvioida.

PRY ylläpitää Palveluntarjoajat –hakemistoa, jonka tavoitteena on koota yhteen projektitoimintaan liittyviä palveluja ja tuotteita toimittavat tahot. Hakemistolla pyritään mahdollistamaan alan toimijoiden, mukaan lukien suunnittelu- ja konsultointipalvelut, löytyminen kattavasti ja keskitetysti yhdestä osoitteesta (PRY 2018b). Tosiasiassa tieto on kuitenkin hyvin hajallaan, ja EU-rahoitteisten projektien hallintaan liittyvää projektiosaamista hakiessa useimmat osumat johtavatkin suurien konsulttitalojen⁵ luo. Tyypillisimmin EU-projektit toimialaosaamisena mainitsevat sellaiset suuryritykset, joilla on valtava kirjo muutakin liikkeenjohdon konsultoinnin palvelutarjontaa, usein useilla eri toimialoilla. Vastaavasti esimerkiksi EU-projektien arviointi- ja tarkastustehtävät näyttävät keskittyneen konsulttitaloille, joiden perinteinen toiminta-alue on tilintarkastus. Myöskään PRY:n vuosittainen projektialan ammatillinen kysely vuodelta 2017 ei juuri anna suuntaa projektitoiminnan piirissä - saati sen erityisaloilla - konsulttina toimivista, sillä koko kyselyyn vastanneiden kokonaismäärästä yrittäjiä oli vain vähän, eikä kyseisen tutkimuksen data muodosta järin luotettavaa kuvaa (PRY 2017b).

Toivosen ym. (2009) mukaan Suomi on yleisesti ottaen palveluvaltaistunut länsimaiden keskitasoa hitaammin, mutta jo lähialueen Eurooppaa tämäntyyppisen KIBS-tarjonnan osalta tarkastellessa tilanne on toinen. EU-projektikonsultointi on selkeästi näkyvillä projektitoiminnan konsultoinnin lajina, ja palveluntarjoajia löytyy sekä erillisten verkkosivujen että freelance-konsultteja yhteen kokoavien portaalien⁶ kautta. EU-projekteihin erikoistuneita konsultteja on mahdollista löytää tukemaan missä tahansa kypsyysvaiheessa olevia projekteja, aina rahoitusmahdollisuuksien ennakoinnista ja esiselvittämisestä, projektikumppanuuksien koordinoinnista ammattimaiseen projektien suunnitteluun ja rahoitushakuun, rahoitettaviksi valittujen projektien sopimusneuvotteluissa rahoitusviranomaisen kanssa avustamiseen, toteutuksessa olevien projektien hallinnollisen ja taloudellisen hallinnan tai esimerkiksi tiedottamisen tukeen.

Mahdollisuuksia ja palvelutarjontaa on kaikkeen tarpeeseen, mitä projektin elinkaaren aikana voi esiintyä. Tällä alueella on kuitenkin selkeästi nähtävissä osaamisen

⁵ Kuten *Finnish Consulting Group Oy (FCG)*, *PricewaterhouseCoopers Oy (PwC)*, *KPMG Oy*

⁶ Esimerkiksi *Up2Europe* ja *Euro Freelancers*

hyödyntämisen mahdollisuuksia vielä huomattavasti nykyistä laajemminkin, ja näitä mahdollisuuksia sekä markkinoita tarkastellaan lähemmin seuraavassa alaluvussa.

2.2.2 EU-projektikonsultin markkinat ja mahdollisuudet

Suomessa EU-osarahoitteinen TKI-toiminta on vakiintunut vahvasti osaksi erityisesti julkista sektoria, jonka organisaatioista EU-asioihin ja -projektitoimintaan keskittyntä osaamista löytyy. Kuitenkin edelleen tapaa myös kritiikkiä siitä, kuinka tarjolla olevia taloudellisia resursseja hyödynnetään vajaasti. Huolimatta projektien laajasta levittäytymisestä yhteiskunnan ja työelämän kaikille sektoreille, Suomessa TKI-panostusten kasvattamista pidetään edelleen jopa merkittävänä ajankohtaisena haasteena. Pääministeri Sipilän vetämän tutkimus- ja innovaationeuvoston mukaan niitä vähennettiin entisestään talouden laskukauden aikana, vaikka jo lähtötilanteessa Suomessa tilanne oli OECD-maiden heikoimpia. Nyt kun ajat ovat paremmat, on asiaan panostettava uudestaan. Vuoteen 2030 mennessä, neuvoston tavoitteena onkin nähdä Suomesta kasvaneen vetovoimaisin sekä osaavin tutkimus- ja kehittämissympäristö, jossa TKI-toiminnan panostukset ovat nousseet neljään prosenttiin nykyisestä 2,7 prosentin bruttokansantuotteesta. (Levander & Karjalainen 2018.)

Vuonna 2016 Keskuskauppakamarille antamassaan lausunnossa myös esimerkiksi työ- ja elinkeinoministeriön neuvotteleva virkamies Yli-Lahti korosti erityisesti yksityisen sektorin tarpeeseen hakea rohkeammin yritys-elämän TKI-toimia tukevaa EU-rahoitusta. Keskieurooppalaiset yritykset pitävät EU-rahoituksen hankinnassa ja hyödyntämisessä huomattavaa etumatkaa suomalaisiin sisariinsa verrattuna. Yli-Lahden tulkinnan mukaan syynä tähän on ennen kaikkea rohkeuden puute. (Yli-Sipola 2016.)

Varmasti kyse on myöskin rohkeudesta tai sen puuttumisesta, mutta resurssien vajaan hyödyntämisen syyksi kuitenkin usein paljastuu prosesseissa tarvittavan spesifin projektiosaamisen puute. EU:n tukiviidakkoa avaavia, vastikkeettomia tiedotus- ja neuvontamekanismeja on kyllä olemassa⁷, mutta huolimatta panostuksista keskitettyyn

⁷ Esimerkiksi EU:n oma rahoitusportaali *access2finance*, ELY-keskukset, yrittäjäjärjestöt, Team Finland jne.

ja helposti ymmärrettävään rahoitustiedon jakamiseen⁸, on informaatio usein levällään. Suomessa EU-rahoitusten hyödyntämisen ja hankinnan tukea on pyritty rakentamaan käyttäjille ihanteellisella tavalla ilmaiseksi palveluiksi muun muassa ELY-keskusten ja kansainvälistymispalveluita tarjoavien julkisten toimijoiden verkoston, Team Finlandin⁹ toimesta. Näiden kautta on saatavissa paljon arvokasta tietoa, neuvontaa ja ohjausta, mikä kuitenkin ei yksinään välttämättä aivan täysin riitä. Ratkaisematta jää edelleen esimerkiksi Hintikan (2014) raportista ilmennyt konkreettisen tuen tarve, johon erikoistuneet projektikonsultit puolestaan voivat tuoda muutoksen.

Asiaan ennalta perehtymättömälle sen haltuunotto saattaa viedä kohtuuttomasti aikaa. Tarvittavan tiedon saavuttamisen lisäksi kehittämistarpeiden rajaaminen ja muotoilu toteuttamiskelpoisiksi projekteiksi, saati esimerkiksi niille rahoituksen hakeminen ja mahdollisesti tarvittavien osatoteuttajien hankkiminen onkin vain harvoin yrityksen osaamisen ytimessä. Yrityselämän toimijoiden tarve erityisesti ammattimaisen EU-projektien valmistelun asiantuntijuusalueella, kuten projektisuunnittelu ja rahoitusten hakeminen, käy ilmi esimerkiksi Hintikan (2014, 9) raportista.

Pulkkisen (2015) artikkelissa Laurea-ammattikorkeakoulun Turvallisuus ja yhteiskuntavastuu -alueen johtaja Mattila vahvistaa EU-rahoituksen hakemisen olevan resursseja kuluttavaa on jopa ammattimaiselle, huippuunsa hiotulle TKI-koneistolle. Tyypillisessä valmistelutyössä puhutaan kuukausien henkilötyöpanoksista, joka synnyttää keskimäärin sadantuhannen euron kustannukset (Pulkinen 2015). Voidaan väittää, että konsulttia hyödyntämällä kokonaiskustannus ja resurssien käyttö jää vain murto-osaan tästä. Vuodesta 2014 lähtien suomalaisten yrittäjien on ollut mahdollista saada ELY-keskuksilta 75-80% tukea ulkopuolisten asiantuntijoiden tuottamiin analyysi-, koulutus- ja konsultointipalveluihin yrityksen kehittämisessä (Rautava 2018), joka voidaan nähdä win-win –tilanteena sekä erityisesti erikoisosaamista tarvitseville yrittäjille että asiantuntijapalvelua tarjoaville toimijoille.

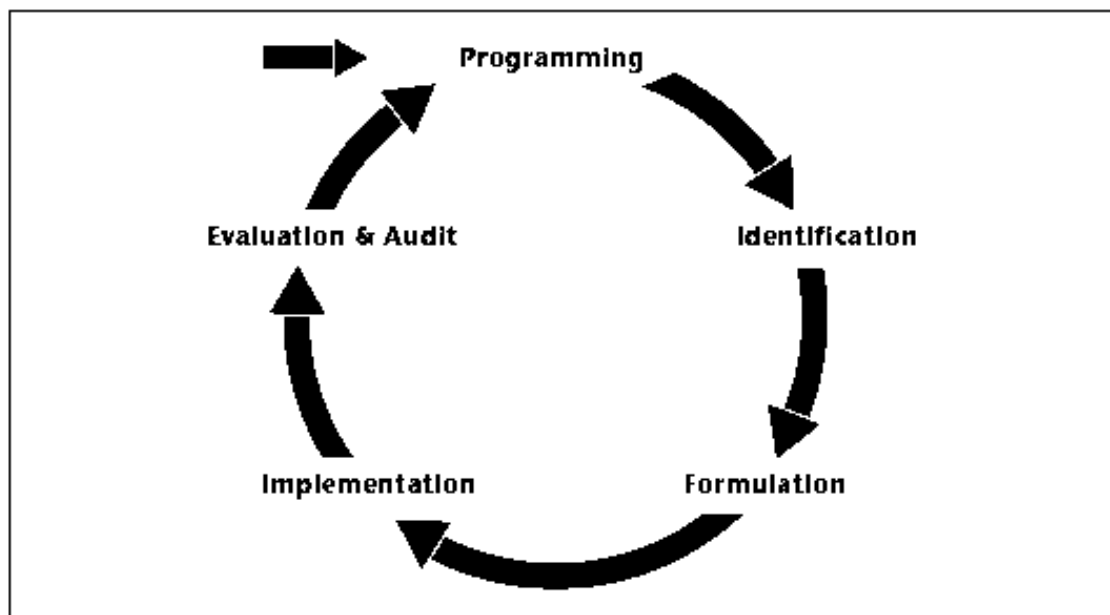
⁸ Esimerkiksi ELY-keskuksen hiljattain avaama rahoituksesta kertova ”puhetta rahasta” -blogi, <https://puhettarahasta.com/> jossa avataan julkisen rahoituksen kiemuroita ja jonka tarkoituksena on aktivoida erityisesti Itä-Suomen alueen yritystoimijoita kehittymään, innostumaan ja hakemaan kasvunsa tueksi julkista rahoitusta.

⁹Verkostoon kuuluvat työ- ja elinkeinoministeriö, ulkoasiainministeriö, opetus- ja kulttuuriministeriö, Business Finland (entiset Finpro ja Tekes), Finnvera, Tesi (Suomen Teollisuussijoitus), ELY-keskukset, Patentti- ja rekisterihallitus, Suomalais-Venäläinen kauppakamari, Suomalais-ruotsalainen kauppakamari, Teknologian tutkimuskeskus VTT, Finnfund, Finnpartnership sekä Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit.

Yleisesti kaikki tämä viestii markkinaraosta yhä entistä jalostuneemmille EU-projektitoiminnan tukipalveluille, ja markkinoista alueella erikoistuneille projektiosajille. Seuraavassa alaluvussa paneudutaan esimerkkien avulla havainnollisemmin siihen, millaisina toimenpiteinä konsultointi voi EU-projektien elinkaareissa näkyä.

2.3 Konsultointi EU-projektin elinkaareissa

Unionin projektitoiminnan ja sen ohjelmoinnin yhteisenä perustana toimii projektin elinkaarimalli, PCM. PCM yleisesti, samoin kuin siihen sisältyvät menetelmät ja vaatimukset esimerkiksi projektien seurannasta sekä arvioinnista, ovat melko hyvin linjassa yleisesti käytössä olevien projektijohtamisen mallien kanssa. (Krappe & Korhonen 2014.) PCM jakautuu viiteen eri osaan, jotka käydään läpi järjestyksessä projektin edetessä (kuvio 1). Koko EU-projektin elinkaari hallinnoidaan PCM:n mukaisesti, aina alustavasta ideasta päätösvaiheeseen ja pitkävaikutteiseen tulosten hyödyntämiseen.



Kuva 1. Projektin elinkaari PCM:n mukaisesti (European Commission 2004, 16)

Tyypillisimmät projektityön ulkoistamisen alueet ja niistä eriytettävät tehtävät löytyvät usein valmistelu- seuranta ja päätösvaiheista (Rao 2008). Yleisesti projektin toteutuksessa ja sen ohjauksessa on hyvä ylläpitää vahvaa sisäistä kontrollia tehden toteutusvaiheessa ulkoistamista vain harkiten, mutta Raon (2008) mukaan myös

toteutuksesta löytyy osia, joissa projektikonsultteja tarvitaan. Valmistelu- ja suunnitteluvaiheen toimenpiteet, toimeenpanovaihetta edeltävä tai sen aikainen projektinhallinnan menetelmällinen tuki ja kehittäminen, seurannan ja arvioinnin tehtävät sekä päätösvaiheen toimenpiteet sen sijaan ovat avainalueita joita voidaan, ja joskus on jopa välttämätöntä antaa (esimerkiksi arviointi ja tarkastus) sisäisen projektiorganisaation ulkopuolelle (Rao 2008). Sama kantava ajatus soveltuu myös EU-projekteihin. Hintikan (2014, 9) raporttien kokemusten perusteella EU-projekteihin erikoistuneiden konsulttien kysynnän voidaan nähdä olevan erityisesti projektivalmistelun alueella, jolle erikoistuneet projektiosaajat voivat nähdä yhä enenevässä määrin mahdollisuuksia osaamisensa kaupallistamiseen. Mahdollisuuksia ja tarpeita voi kuitenkin löytyä missä tahansa PCM:n mukaisessa kypsyysvaiheissa olevasta projektista.

2.3.1 Ohjelmatyö

Ohjelmatyöllä PCM:ssa viitataan lähtökohtaisesti EU-tasolla tapahtuvaan valmistelutyöhön. Kuitenkin yhtä lailla tätä vaihetta voidaan jopa suositella sovellettavaksi kaikissa projektitoimintaympäristöissä ikään kuin strategiатыövaiheena, jossa käydään läpi hankkeen prioriteetit, valitaan sektori mihin keskitytään, pohditaan minkälaisia partnereita hankkeeseen tarvitaan ja samalla aletaan miettimään, mihin kansainväliseen rahoitusohjelmaan oma hanke sopisi (European Commission 2004, 15-27; 95). Esimerkiksi tällainen toimeksianto sopii EU-projektikonsultin palvelutarjontaan hyvin. Kun yrityksellä tai organisaatiolla on tähtäimessä investointi, kasvu tai muu kehittämishanke, voi konsultti hyvin toimia tässä vaiheessa selvityksen tekijänä, tarjoten syvällistä tietoa hankkeen rahoittamisen mahdollisuuksista EU-tuen kautta. Konkreettisena esimerkkinä voidaan käyttää tilannetta, jossa yritys suunnittelee laajentumista. Erikoistunutta konsulttia hyödyntämällä on mahdollista saavuttaa lisäarvoa esimerkiksi EU:n yritystukien ja muiden mahdollisuuksien selvittämisessä sekä täsmällisen suunnitelman luomisessa. Yleistietoa esimerkiksi rahoitusohjelmien tarjoamista mahdollisuuksista on toki olemassa ja avoimista tietolähteistä saatavissa, mutta niiden syvällisempi ymmärtäminen ja soveltaminen oman organisaation tavoitteisiin sovittaminen voi olla kompleksisempää. Näin ollen erikoistuneella konsultilla voi joskus olla ratkaiseva merkitys oikean tiedon jäljille pääsemisessä.

Ropen (2006, 52-62) esittämien viiden konsultoinnin lajin¹⁰ mukaisesti myös esimerkiksi yrityksen tai organisaation projektistrategian luominen voi olla hyvä esimerkki kehityskonsultoinnista, joka korostaa valmistelevan työn osuutta ennen varsinaista konsultoinnin toteuttamista (Rope 2006, 57).

2.3.2 Määrittely

Määrittelyvaiheessa tyypillisesti arvioidaan kehittämistarpeen tai muun projekti-idean konkreettinen toteutettavuus. Tähän vaiheeseen liittyy esimerkiksi erilaisten analyysien, kuten ongelma-, sidosryhmä-, tavoite- ja riskianalyysi, tekemistä. Esiselvitys- ja analyysityön tarkoituksena on ennakoiden avulla aiotun projektin valmistelua. Määrittelyvaiheen onnistuminen onkin elintärkeä vaihe projektiaihion etenemisessä varsinaista suunnittelua kohti. Se helpottaa organisaatioiden toimintaa projektisuunnitelman ja rahoitushakemuksen laatimisessa, mutta myös myöhemmin projektin toteutusvaiheessa varsinaisen toimeenpanon aikana (European Commission 2004, 27-33). Analyysien tekeminen on kokeneen EU-projektiosaajan perusosaamista, joissa konsultti voi niin ikään tuottaa huomattavaa lisäarvoa projektia suunnittelevalle taholle. Erikoisosaamisista riippuen, määrittelyvaiheessa EU-projektikonsultti voi olla mukana hyvinkin erilaisissa toiminnoissa, kuten esimerkiksi sidosryhmäanalyysissä ja työssä projektikonsortioiden kokoamiseksi. Ihanteellisesti määrittelyvaiheessa yleisesti tehdään jo niin kattavat esivalmistelut, sisältäen jopa alustavat projektisuunnitelmat budjetiteineen, että varsinaiseen suunnitteluvaiheeseen siirtyminen on sujuvaa (European Commission 2004, 27-33).

2.3.3 Suunnittelu

EU-projektin suunnitteluvaiheessa projektiorganisaatio alkaa tyypillisesti valmistautua hakemuksen jättämiseen. Lopullinen suunnittelu, kokonaisprojektisuunnitelman laatiminen ja sitä seuraava rahoitushakemuksen kirjoittaminen kuuluvat olennaisena osana tähän vaiheeseen. Aiotulle projektille määritellään konkreettiset toimenpiteet, ja sen vaiheet aikataulutetaan. (European Commission 2004, 33-38.) Viimeistään tässä vaiheessa erikoisosaamisen tarve saattaa usein nousta esiin (Hintikka 2014, 15). Suunnittelu näyttäytyy usein koko projektin sensitiivisimpänä vaiheena, sillä siinä

¹⁰ *Koulutus-, kehitys-, työpalvelu-, hallitus- ja prosessikonsultointi*

onnistuminen ratkaisee koko aiotun projektin tulevaisuuden. Tällöin asiantuntijan suunnitteluun tuottama lisäarvo voi nousta keskeiseen, ja hyvinkin arvokkaaseen asemaan. Hintikka (2014, 15) raportoi yrityksiltä hyviä kokemuksia konsultin käytöstä suunnitteluvaiheessa. Projektisuunnittelun tueksi tarjottavan konsulttipalvelun muotoiluun on monia mahdollisuuksia, aina niin kutsutusta avaimet käteen – tyyppisestä palvelusta alkaen. Hintikan (2014, 15) raportista esille nousee hyviä kokemuksia myös niin sanottusta esievaluointimallista, jossa esimerkiksi projektisuunnitelman pääkirjoitustyö on organisaatiolla itsellään, mutta erikoistunut projektikonsultti sparraa sekä varmistaa laadun. Suunnitteluvaiheesta myös Rao (2008) löytää lukuisia tarpeita ja mahdollisuuksia, aina projektin perussuunnittelusta sen aikataulutukseen, budjetoimiseen, laadun- ja riskienhallintasuunnitelmien laadintaan sekä esimerkiksi myöhemmin tarvittavien projektihallinnollisten menetelmien kehittämiseen saakka.

2.3.4 Toteutus

Myönteinen rahoituspäätös käynnistää EU-projektin toteutusvaiheen. Vaikka projektien toteutus onkin usein organisaatioiden sisäinen, kiinteällä kokoonpanolla hallitsema prosessi jossa ulkoistaminen vain harkitusti ja maltillisesti on usein suotavaakin, voi myös tässä kypsyysvaiheessa olevista projekteista nousta esille erilaisia tarpeita erikoistuneen konsultin hyödyntämiseen. Asiansa osaava projektikonsultti voi avustaa etenkin EU-projektien toteuttajana kokematon organisaatiota jo esimerkiksi sopimusvalmisteluvaiheessa, tai vastaavasti olla tukemassa tätä projektihallinnan käytänteiden sekä niitä tukevien hallintomenettelyjen kehittämisessä (Rao 2008). Joskus EU-projektien konsultointi voi olla myös jonkin spesifin asiantuntijuuden tuottamista, joko EU-viitekehyksessä tai varsinaisen projektin substanssin ytimessä. Usein toteutusvaiheessa olevista projekteista voidaankin löytää esimerkiksi koulutuskonsultoinnin (Rope 2006, 53-55; Rao 2008) mahdollisuuksia, ja monet EU-projekteihin erikoistuneet eurooppalaiset konsultit tai konsulttiyritykset¹¹ tarjoavatkin eri vaiheissa oleville projekteille tai niistä kiinnostuneille erilaisia koulutuspalveluita.

¹¹ *Esimerkiksi belgialainen Octopus Consulting ja ranskalainen Welcomeurope*

2.3.5 Arviointi

Arviointivaihe sulkee EU-projektisyklin. Arviointi toteutuu kunkin rahoittajan asettamien vaatimusten ja erikseen määrittelemien arviointitapojen mukaan, mutta usein EU-projektit evaluoi ulkopuolinen taho (Lauha & Pollari 2009, 48). Tältä projektitoiminnan alueelta voidaankin löytää huomattavan paljon työmahdollisuuksia. Koska tietyn kynnysarvon ylittävät projektit on myös tilintarkastettava, esimerkiksi Suomessa monet suuret konsulttitalot ovat ottaneet tätä kenttää haltuun. On kuitenkin hyvä huomata, ettei arviointi EU-projektitoiminnassa liity ainoastaan talouden tarkastamiseen tai näyttäytyä yksistään projektisyklin päätöksessä, vaan arviointitehtäviä voi löytyä PCM:n muistakin vaiheista (Rao 2008). Joissakin tapauksissa rahoittaja vaatii jo määrittely- tai viimeistään suunnitteluvaiheessa toteutettavaa ennakoarviointia (*ex ante, appraisal*) ennen rahoituspäätöksen myöntämistä. Lisäksi arviointia tehdään, tai sitä tulisi tehdä, läpi projektin jatkuvana seurantana (*monitoring*), siten, että se tuottaa väliarviointiin (*ex nunc, intermediate*) vaadittavaa tietoa projektin etenemisestä. Usein suurimpaan rooliin jää kuitenkin loppu- tai jälkiarviointi (*ex post, evaluation*), joka on tyypillisesti ulkopuolisen tahon, usein projektin laajuudesta riippuen joko itsenäinen konsultti tai ryhmä, tuottama laaja-alainen näkemys sen onnistumisesta, tuloksista, tehokkuudesta ja oppimisesta sekä vaikuttavuudesta. Tämä saatetaan toteuttaa jopa useita vuosia projektin päättymisen jälkeen. (Silfverberg 2007, 120-121.) Arvioinnin tehtäviin erityisesti suurissa, kansainvälisissä projekteissa ja ohjelmissa, ei ainoastaan EU-projekteissa, haetaankin¹² jatkuvasti projektiosaajia.

EU-projektin elinkaaren kaikissa vaiheissa voidaan nähdä tarve ja mahdollisuus hyödyntää erikoistuneen projektikonsultin osaamista. Lisäksi EU-projektitoiminta tarjoaa vielä edelleen kohdennettummille alueille erikoistumisen mahdollisuuksia. Erityisesti tällaisena esille nousee suunnittelu, jonka kanssa voidaan helposti niputtaa esimerkiksi seuranta ja arviointi. Myös menetelmällisessä kehittämissä, kuten projektinhallinnan tuen tehtävissä ja koulutuskonsultoinnissa, voidaan nähdä olevan tarjolla työmahdollisuuksia kokeneille, ammattimaisille EU-projektiosaajille.

Vaikka kotimaan markkina tällä projektitoiminnan konsultoinnin erikoistumisalueella on vielä huomattavan enemmän piilossa kuin jo pelkästään muun Euroopan mittakaavassa tarkasteltuna, kysynnän kasvu on hyvinkin mahdollista myös Suomessa.

¹² Esimerkiksi YK:n humanitaaristen asioiden koordinoitumiston (UN OCHA) tuottama Reliefweb.int -verkkopalvelu

Konsulttina millään alalla ei kuitenkaan menesty itsestään. Tähän opinnäytetyöhön sisältyneessä syventävässä tutkimuksessa selvitettiin EU-projektitoiminnan eri alueilla konsulttina parhaillaan toimivien tai aiemmin toimineiden asiantuntijoiden kokemuksia niistä tekijöistä ja yhteisistä nimittäjistä, jotka tällä alueella osaamisen kaupallistamisessa menestyväksi konsulttiliiketoiminnaksi koetaan tärkeinä. Tulokset esitetään luvussa viisi ”*Menestyksen yhteiset nimittäjät EU-projektikonsulttien kokemuksissa*”.

3 PROJEKTIKONSULTIN KOMPETENSSI JA MENESTYSTEKIJÄT

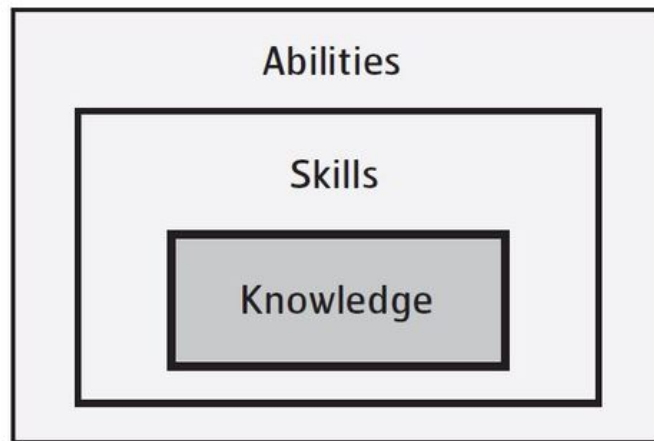
Projektitkonsultin kompetenssi kehittyy vahvan projektiosaamisen pohjalta. Kuitenkin verrattaessa keskenään muita projektityön rooleja, esimerkiksi projektipäälliköitä ja – konsultteja, on kyseessä kaksi erilaista roolia erilaisin vastuin ja valtuuksin. Vaikka konsultin peruskompetenssi pohjautuukin aiemmin saavutettuun projektiosaamiseen, ei edes peruskompetenssilta vahva ammattilainen ole välttämättä suoraan konsulttirooliin soveltuva tai siinä menestyvä. Esimerkiksi projektipäällikön rooliin verratessa konsultointityössä tarvitaan usein täydentävää osaamista ja ominaisuuksia. (Barbero & Romano 2012; IPMA 2018c.)

Tässä luvussa hahmotellaan projektitkonsultin kompetenssinmuodostusta ja menestystekijöitä, yhdistäen konsultoinnin perusteoriaa erityisesti projektitoiminnan konsultointia käsitelleiden asiantuntijoiden lähdeaineistoihin.

3.1 Kompetenssin käsite

Kompetenssi on tyypillisesti erityisesti kasvatustieteissä käytetty termi, jota usein pidetään synonyyminä myös pätevyydelle. Kompetenssilla tarkoitetaan niitä yksilöllä olevia valmiuksia, kykyjä ja ominaisuuksia, joiden turvin hän voi työntekijänä suoriutua jostakin tehtävästä. (Cambridge Dictionary 2018.) Kompetenssi pitää sisällään ammattispesifin tietämyksen ja taidot, työn asettamat niin sanotut formaalit eli viralliset ja muodolliset pätevyysvaatimukset sekä työn edellyttämän todellisen ammattitaidon. Näiden kaikkien yhdistelmä puolestaan muodostaa osaltaan sen ammatillisen pätevyden, jota yksilö työssään hyödyntää ja kehittää. (Ruohotie 2004, 4-18.)

Yleisesti ammatillinen kompetenssi, tietoja, taitoja, kykyjä ja asenteita yhdisteleviä osaamiskokonaisuus, muodostuu yksilön elämäkulussa useista tekijöistä, kuten koulutuksen ja kokemuksen aikana karttuneesta osaamisesta, tiedoista sekä taidoista (Ruohotie 2004, 4-18). IPMA:n ICB lähestyy kompetenssia eri osioista koostuvana kokonaisuutena, jossa yksilön pätevyys muodostuu tieto- (*knowledge*), taito- (*skills*) ja kykyelementeistä (*abilities*), sekä edelleen näiden keskenään soveltamisesta halutun tuloksen saavuttamiseksi (IPMA 2015, 15).

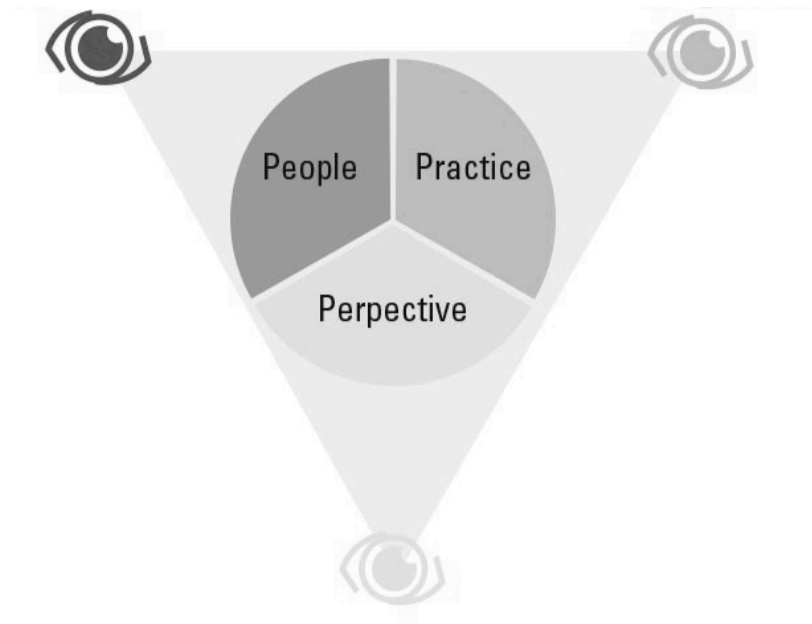


Kuva 2. Kompetenssin muodostuminen (IPMA 2015, 15)

IPMA:n (2015, 15) määrittelemänä yksilöllä hallussaan oleva tieto on ikään kuin erilaisista kokemuksista ja tiedoista muodostuva kokoelma. Käytettäessä esimerkkinä projektinhallinnan menetelmän tai työkalun osaamisista Gantt-kaaviota¹³, voidaan tämän työkalun ymmärtämistä konseptina pitää osana tiedon elementtiä. Taidot puolestaan ovat yksityiskohtaisempia teknisiä osaamisia, jotka antavat yksilölle työkalut käytännön työn suorittamiseen. Näin ollen esimerkiksi se, että osaa muodostaa projektille Gantt-kaavion, on nähtävissä taitona. Kyky puolestaan on taitoa hyödyntää ja soveltaa näitä kahta elementtiä, tietoa ja taitoa yhdessä. Täten projektin aikataulun muodostaminen suunnittelussa realistiseksi ja menestyksekkäästi hallittavissa olevaksi, on kyky.

Projektiosaaminen on laaja kompetenssi, ja spesifisti projektitoiminnan alaan soveltuvaa ammatillista kompetenssia sekä sen muodostumista ovat tunnetuimmin avanneet IPMA ja PMI. PMI:n kehittämässä PMCD –viitekehysessä projektiosaamisen kompetenssin muodostuminen jakautuu tietämys- suoritus ja henkilökohtaisen osaamisen alueisiin (Ahsan ym. 2013, 36–54), kuitenkin kaikki toisiinsa limittyen. Ajantasaisessa ICB:ssa kompetenssin muodostuminen sen sijaan kuvataan uuden pätevyysilmän (*The Eye of Competence*) kautta (kuva 2).

¹³ Gantt-kaavio on perinteisesti projektinhallinnassa suosittu graafinen janakaavio, joka esittää projektin ja sen suunnitellut työvaiheet vastuineen, mahdollistaen niiden edistymisen ja asetettuihin tavoitteisiin vastaamisen seurannan suhteessa kullekin toimenpiteelle varattuun aikaan (European Commission 2004, 136).



Kuva 3. Pätevyysilmä (IPMA 2018a)

Pätevyysilmä edustaa sitä kokonaisuutta kompetensseja, joita projekti-, ohjelma- ja salkkujohtamisessa IPMA:n näkemyksen mukaan tarvitaan. Kompetenssikonaisuus koostuu kolmella alueella ihmis- (*people*), käytäntö- (*practice*) ja näkökulmapätevyyksistä (*perspective*), joiden alla on kaikkiaan 29 yksittäistä pätevyyslementtiä. (IPMA 2015, 25.)

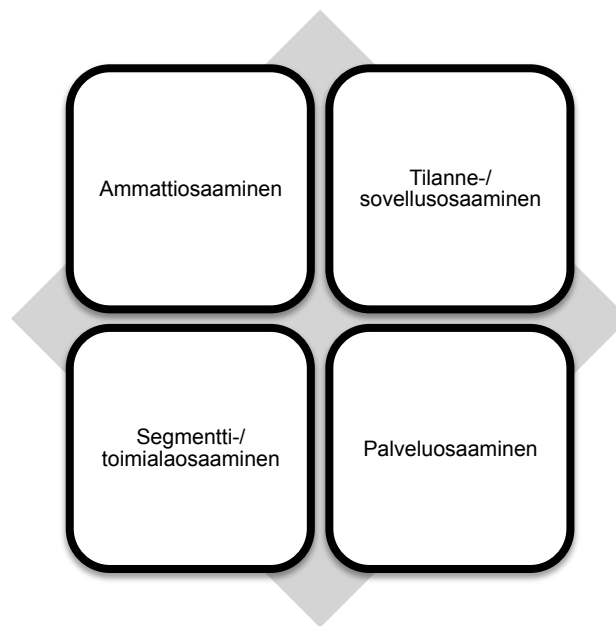
Ihmispätevyudet edustavat henkilökohtaisia sellaisia ominaisuuksia ja ihmissuhdetaitoja, joita projekti-, ohjelma- tai salkkutyöskentelyyn osallistumisessa tai sen johtamisessa vaaditaan. Käytäntöpätevyudet puolestaan ovat konkreettisempia projektityöskentelyssä tarvittavia menetelmiä, työkaluja tai tekniikoita. Näkökulmapätevyudet täydentävät näitä tarkastelemalla sitä, kuinka yksilö tuntee toimintaympäristönsä ja toimii toimii vuorovaikutuksessa sen kanssa. (IPMA 2015, 26.)

3.2 Projektiosaaminen konsultin kompetenssin kasvualustana

Konsultilta palvelua ostettaessa odotetaan lisäarvoa tuottavaa erikoisosaamista. Konsultin erikoisosaamiset Rope (2006, 24; 62) jaottelee toimiala- ja asiaosaamisiin. Asiaosaamisessa konsultti on perehtynyt johonkin liiketoiminnan osa-alueeseen, kuten esimerkiksi tämän opinnäytetyön viitekehyyksessä projektitoimintaan. Vastaavasti

toimialaerikoistunut konsultti on syventynyt johonkin tiettyyn toimialaan, kuten EU-projektitoimintaan.

Projektikonsultilta odotetaan korkean tason pätevyyttä ja sellaista osaamisalueeseensa kattavaa kattavaa tiedollista sekä taidollista asiantuntijuutta, joka muodostuu soveltuvan taustan ja käytännön kautta hankitun kokemuksen liitossa (Davison 2009). Projektikonsultin kompetenssin muodostamisessa voidaan soveltaa esimerkiksi Ropen (2006, 71) perinteikästä nelikenttämallia (kuva 4).



Kuva 4. Palvelun ja osaamisen vertailukenttä (Rope 2006, 71)

Ammattiosaaminen, toimiala- ja segmentin sisäinen osaaminen ovat Ropen (2006, 71) mukaan edellytyksiä, joita ilman minkään alan konsultti ei voi toimia. Konsultointityö on kuitenkin riippuvaista myös muista, esimerkiksi tilannesidonnaisista tekijöistä ja konsultin palveluosaamisesta. Tämän luvun rakenne muodostuu tämän aluejaon pohjalta, joskin segmentti- ja toimialaosaamista tarkastellaan EU-projektitoiminnan konsultoinnin esimerkkien valossa muiden osa-alueiden käsittelyn ohessa, jättäen syventävän käsitteenmuodostuksen tämän opinnäytetyön empiriaosuuteen.

3.2.1 Projektikonsultin ammattiosaaminen

Projektikonsultin ammattiosaamisen muodostumista määritelleiden Pattonin ym. (2012) mukaan ensisijaisena vaatimuksena ja samalla konsultille yleistä uskottavuutta

tuottavana tekijänä näyttäytyy vankka projektinhallinnan käytännön tietämyskanta, ammattiosaaminen.

Pattonin ym. (2012) mukaan projektikonsultin menestyksen avaimet muodostaa tunnustettu, näytöin toteen osoitettavissa oleva projektinhallinnan asiantuntemus, joka voidaan soveltuvin osin saavuttaa kokemuksen lisäksi myös koulutuksen kautta. Kuitenkaan pelkkä koulutus yksinään ei vielä konsultiksi pätevytyymiseen riitä, ja koska ammatillinen kasvu konsulttirooliin voi tapahtua monella tavalla, on projektikonsultille parasta tai oikeaa koulutustaustaa myös jokseenkin haastavaa määritellä. Kuitenkin esimerkiksi Huttusen (2003, 124) mukaan millä tahansa alalla toimivalla konsultilla tulisi olla ajan myötä karttuvan asiaosaamisen taustalla myös jokin soveltuva korkeakoulututkinto.

Relevantin koulutuksen ohella esimerkiksi projektikonsulttiserifikaatti voi Pattonin (2012) mukaan toimia myös tietynlaisena näyttönä osaamisesta ja projektikonsultin pätevydestä. Projektikonsultin muodollinen pätevytyminen kansainvälisen sertifioinnin kautta on mahdollista esimerkiksi PMI:n tai IPMA:n prosesseissa. IPMA on hiljattain kehittänyt projektikonsulteille, projektinhallinnan valmentajille ja kouluttajille oman ICB4CCT -kompetenssikuvauksen (IPMA 2018c). Tähän saakka projektikonsulttien sertifiointi on tapahtunut IPMAN yleisen arviointiviitekehyksen ja kompetenssikuvauksen pohjalta kahdella tasolla, C ja B (IPMA 2017; IPMA 2018c; PRY 2018c). Tunnustetun sertifioinnin saavuttamisella saattaa olla projektikonsultille myönteisiä vaikutuksia, sillä akkreditoinnin näkyminen esimerkiksi markkinointiviestinnässä voi lisätä uskottavuutta nykypäivän laatutietoisten ostajien silmissä (IPMA 2018c).

Koulutuksen tai projektiosaamisen sertifikaattien kautta saavutettua teoreettista tietoa ja menetelmällistä osaamista tarvitaan, mutta yksinään sekään ei riitä (Patton ym. 2012; Bridges 2018). Rasdorf ym. (2010, 219–226) pitävät kaikesta projektikonsultin osaamisesta merkittävimpinä aiempaa käytännön kokemusta vastaavista toimista, kuten esimerkiksi EU-projektikonsultilta referenssejä aikaisemmista toimeksiannoista (de Fouloy 2015).

Esimerkiksi vankka kokemus todistetusti menestyksekkäästä projektipäällikkönä toimimisesta (Patton ym. 2012), täydennettynä muilla tarvittavilla ominaisuuksilla ja osaamisilla, toimii hyvänä lähtökohtana projektiosaamisen siirtämiselle konsultointimuotoiseen työhön. Ihanteellisena lähtötilanteena ammatilliseen transitiioon

projektiammattilaisesta –konsultiksi voidaan pitää keskimäärin vuosikymmenen kokemusta vaativasta projektityöstä. Menestystä voi usein edesauttaa, jos asiantuntina on tuona aikana kerryttänyt itselleen näyttöjen lisäksi myös laajamittaiset verkostot ja hyviä suhteita sekä vertaisiin työtovereihin että potentiaalsiin asiakkaisiin (Archanet 2018; Bridges 2018).

EU-projektitoiminnan konsultille keskeisimpinä menestystekijät muodostavina ammattiosaamisina de Fouloy (2015) määrittelee todistettavissa olevan menestyksekkään yleisen kokemuksen EU-rahoitettujen toimien projektisyklinhallinnasta. Laaja-alaisen, käytännön kautta saavutetun osaamisen lisäksi hän pitää tärkeänä ajantasaista tietämystä kulloinkin voimassa olevista rahoitusinstrumenteista ja –ohjelmista sekä rahoituksen anomisesta. EU:n rahoitusta myöntävien tahojen prosessien ja vaatimusten lisäksi de Fouloy (2015) mainitsee niin ikään jo olemassa olevat yhteydet ja hyvät suhteet rahoittajatahoihin, kuin myös muutoinkin yleisesti hyvät yhteistyökumppaniverkostot sekä kyvyn luoda uusia. Joskus EU-projektikonsultin osaamista voi olla haastavaa osoittaa toteen esimerkiksi referenssien voimin tai ylipäänsä muutoin mitata, mutta kokemusvuosien perusteella ainakin mahdollista on osoittaa perehtyneisyytensä toimialaan, kuin myös todentamalla fasilitoitujen projektien määrän kyseiseltä ajanjaksolta. (de Fouloy 2015.)

3.2.2 Tilanne- ja sovellusosaaminen

Riippumatta siitä, millä tavoin osaaminen on hankittu ja mistä elementeistä projektikonsultin kompetenssi muodostuu, Patton ym. (2012) pitävät osaamisen soveltamisen ja erilaisissa konteksteissa hyödyntämisen kykyä kriittisenä. Konsultin on pystyttävä omilla näytöillään saavuttamaan toimeksiannon solmimiseen johtava tilanne, mutta ennen kaikkea soveltamaan omia todellisia kykyjään toteuttaessaan palvelua tavoitteenaan lisäarvon tuotto asiakkaalle (Bridges 2018). Tässä kohtaa kuvaan liittyä tilanne- ja sovellusosaaminen (Rope 2006, 71).

Yksi luonteva tilanne- ja sovellusosaamiseen johtava tekijä on jälleen kokemus, jonka osuutta projektikonsultin ammattiosaamisen alueeseen käsiteltiin jo edellisessä luvussa. Barbero ja Romano (2012) kuvailevat käytännön projektityön kautta kerrytettyä parhaiden käytänteiden kokemusvarantoa tietämyksen edelleen jakamisen ja käytännön soveltamisen kautta projektikonsulttia eteenpäin ajavana kehänä. Käytännön työn mukanaan tuomat kokemukset tai projektista toiseen siirrettävissä

olevat parhaat käytänteet eivät ole arvokkaita ainoastaan konsultointitehtävän toimittamisen näkökulmasta, vaan saattavat toimia myös menestyksen avaimina osoittamalla sen, että konsultilla on jo kokemusta tilanteista, joiden parissa potentiaalinen asiakasorganisaatio parhaillaan painii. (Bridges 2018; Patton ym. 2012.)

Projektikonsultin tilanne- ja sovellusosaamisen voidaan nähdä liittyvän yhteen palveluosaamiseen alueen kanssa, sillä ominaisuudet kuten ongelmanratkaisukyky ja yleisesti ratkaisukeskeinen ote työhön, ovat keskeisiä molemmissa. Nämä ominaisuudet tai osaamiset näyttäytyvät lähes lähtökohtana koko konsultointityölle, jossa projektikonsultin on kyettävä nopeasti vastamaan asiakkaan kokemaan tarpeeseen. (Patton ym. 2012.) Ongelmanratkaisussa Bridges (2018) korostaa projektikonsultilta myös tietynlaista kykyä fasilitoida kehittämistä, ja jos Mendez (2008) kritisoi asiakkaiden joskus odottavan konsulttien olevan taikureita, Schaffer (2002, 4) nimittää heitä oikeammin eräänlaisiksi muutosagenteiksi. Hyvä projektikonsultti on tilannetajuinen, innovatiivinen, neuvokas ja proaktiivinen ratkaisujen kehittäjä sekä esittäjä (Patton ym. 2012; Bridges 2018).

Projektikonsultointi vaatii kokeilevuutta ja joustavuutta työkaluissa, tekniikoissa sekä prosesseissa joita konsultti toimeksiannoissaan hyödyntää. Jokainen konsultoitava asiakas ja projekti on erilainen, joten joko usean toimeksiannon samanaikainen hoitaminen, tai nopeasti asiakkaasta toiseen siirtyminen vaatii äärimmäistä sopeutuvuutta sekä mukautuvuutta uuteen tilanteeseen (Telford 2014). Konsultin on kyettävä toimimaan jokaisessa projektissaan lisäarvoa tuottavasti, mikä vaatii kykyä uusien asioiden nopeaan haltuunottoon (Kestel 2006) ja ominaisuutta optimoida itsensä sekä osaamisensa aina uuteen projektiin, vastaamaan uuden asiakkaan odotuksia (Davison 2009).

3.2.3 Palveluosaaminen

Ropen (2006, 71) palvelun ja osaamisen vertailukenttää projektikonsultoinnin alaan liittyvään teoriaan sovellettaessa, muodostuu palveluosaamisen alle paljon yksilöstä riippuvaisia persoonallisuustekijöitä. Asiakas hankkii konsultilta erikoisosaamista projektiinsa liittyvään tiettyyn tarpeeseen (Tharp 2008), ja vaikka lopulta konsultointityössä menestyksen määrittää toimeksiannossa onnistuminen, on Telfordin (2014) mukaan todellinen soveltuvuus sekä avain menestykseen usein muualla kuin teknisissä tiedoissa, taidossa tai osaamisessa. Niitä on vaikeinta löytää, mutta helpoin

oppia ja opettaa, toisin kuin ihmissuhdetaitoja - eritoten johtajuutta, jota puolestaan on vaikea haltuunottaa ilman luontaista soveltuvuutta.

Jopa tärkeintä roolia menestystekijöitä kartoitettaessa näyttelevät persoonalliset tekijät (Udo & Koppensteiner 2004). Esimerkiksi Patton ym. (2012) korostavat palveluosaamisen alueen merkitystä heti ammattiosaamisen jälkeen seuraavaksi tärkeimpänä, nostaan esille erityisesti asiakassuhteiden hallintaan liittyviä tekijöitä. Tähän alueeseen liitetään tietyt persoonalliset ominaisuudet, kuten vahvat viestintätaidot ja ratkaisukeskeisyys. Menestyvällä projektikonsultilla on oltava kyky luoda ja ylläpitää avointa sekä selkeää vuorovaikutusta asiakkaan kanssa, niin suullisesti, kirjallisesti kuin myös aktiivisena vastaanottajana. Huolimatta kaikista mahdollisista muuttujista, onnistuneeseen toimeksiantoon projektikonsultilta vaaditaan kykyä luoda hyvä kumppanuus tyypillisesti usein vaihtuvaan asiakkaaseen, ja saada aikaan sellainen yhteistyösuhde, jossa molemmat osapuolet oppivat sekä toimivat yhdessä hankkeen kaikissa vaiheissa. (Schaffer 2002, 36.)

Patton ym. (2012) korostavat projektikonsultin tarvetta olla uskottava, osata luoda luottamusta potentiaalisissa asiakkaissa ja kykyä vakuuttaa heidät siitä, että osaamisellaan pystyy tuottamaan lisäarvoa asiakkaan tarpeen mukaiseen tilanteeseen. Konsultin tulee tietenkin myös vastata asetettuihin odotuksiin, jolloin teknisen osaamisen lisäksi hyvälle projektikonsultille Pattonin ym. (2012) ja Bridgesin (2018) mukaan ominaista onkin rehellisyys, vastuullisuus ja luotettavuus.

Uskottavuuden ulottuvuuden huomioiminen saattaakin olla yksi ensimmäisiä tekijöitä, joita projektikonsultin tulisi huomioida palvelukokonaisuutensa muotoilussa ja sen esilletuonnissa. Patton ym. (2012) suosittelvatkin uskottavana projektikonsulttina ”brändäytymisessä” omien saavutusten rohkeaa esille tuomista, esimerkiksi yksinkertaisten tapausesimerkkien kautta kuvaillen konsulttina erilaisissa projekteissa toimiessaan tuottamaansa lisäarvoa. Päteväkään projektikonsultti ei menesty pitämällä osaamisensa ja saavutuksensa piilossa.

Kestel (2006) pitää keskeisenä menestystekijänä projektikonsultin aitoa halua, tietynlaista paloa ja vilpittömää omistautumista asiakkaan ongelmanratkaisuun parhaalla mahdollisella tavalla. Aiemmin korostettu asiakassuhteiden hallinnan merkitys korostuu myös Kestelin (2006) määritelmässä onnistuneelle projektille, jonka mukaan konsultointiprojekti rakentuu kahdesta palasesta, itse projektin- ja asiakkaan hallinnasta, jolloin menestys määräytyy näissä kahdessa onnistumisen perusteella.

Kartenin (2006) määritelmän mukaan näistä konsultatiivisista ominaisuuksista muodostuvia konsultin menestystekijöitä ovat eräänlainen odotusten johtamisen osaaminen, tulevaisuusorientoituneisuus tai tulevan ennakoimisen kyky ja asiakaskeskeisyys kokonaisuudessaan.

Ropen (2006, 71) nelikenttämallin valossa eri lähteistä esille nostetut osaamiset vastaavat pitkälti myös Davisonin (2009) määrittelemiä projektikonsultilta vaadittavia ominaisuuksia, jollaisina hän näkee käytännönläheisen aihealueosaamisen, kokemusperäisen asiantuntijuuden, ja teknisen osaamisen erityisellä tiedonalalla. Esimerkiksi EU-projektikonsultin valinnassa keskeistä on oikean kompetenssin, osaamisen ja erikoistumisen löytäminen (de Fouloy 2015) siten, että ne vastaavat kyseessä olevaan tarpeeseen.

3.3 Muita näkemyksiä projektikonsulttina menestymisestä

Menestyvä projektikonsultti on sellainen korkealla tietotaidolla varustettu projektiosaaja, jonka peruskompetenssi on täydennetty konsultointityössä tarvittavilla ominaisuuksilla, ja joka osaa hyödyntää näitä molempia ulottuvuuksia toinen toistaan täydentäen (Kestel 2006).

Menestymisen määrittelemisen ja mittaaminen on kuitenkin subjektiivista, sillä useinkaan projektikonsultti ei voi toimia yksin, vaan vaikka oikein valittu asiantuntija osaa fasilitoida konsultointiprojektin, kokonaisuuden onnistumiseen liittyy monia muuttujia, ja se vaatii usein muidenkin kuin taloudellisten resurssien investointia myös konsultointia hankkivan osapuolen taholta (de Fouloy 2015).

Davison (2009) määrittelee projektikonsultin tehtävän onnistuneeksi silloin, kun asiakas on tyytyväinen ja kokee saaneensa taloudelliselle sijoituksellen vastinetta. Tärkeänä menestyksen mittarina Davison (2009) kuitenkin mainitsee myös sen, että asiakas käyttää samaa projektikonsulttia uudelleen. Tämä tukee Pattonin ym. (2012) näkemystä siitä, että projektikonsultti menestyy ainoastaan luottamuksen kautta. Uskottavuus ja menestys kulkevat käsi kädessä, ja ovat saavutettavissa onnistumisten kautta. Mikäli konsultti pystyy ratkaisemaan asiakkaan ongelman ja vastaamaan kulloinkin kyseessä olevan projektin konsultointitarpeeseen, tyytyväinen asiakas jakaa hyvän kokemuksen myös muiden potentiaalisten asiakkaiden kanssa. (Patton ym. 2012.)

Mikäli konsultin panos ei tyydytä, eikä konsultti onnistu täyttämään asiakkaan odotuksia täysin, tyypillisesti konsultointiprojekti nähdään epäonnistuneena. Tällöin asiakas on usein menetetty. (Schmid 2017.) Esimerkiksi EU-projektikonsultin toimeksiannossa jonka keskiössä on projektirahoituksen hankinta, piilee aina valmistelun epäonnistumisen riski. Tällaisessa tilanteessa projektikonsulttiin investointi ei tuotakaan asiakkaalle toivottua lisäarvoa, eikä asiakkaan näkökulmasta toivottua tilaa saavuteta. Usein tällainen tilanne sen inhimillisestä luonteesta huolimatta johtaa siihen, ettei asiakas hyödynnä saman projektikonsultin palveluja enää myöhemmin (Schmid 2017). De Fouloun (2015) mielestä parhaita tuloksia saavutetaan projektikonsultin ja asiakkaan pitkäaikaisen suhteen tuloksena, joten tietyllä tapaa konsultin ihmissuhdetaidot nousevat jälleen keskiöön myös win-win –tilanteen, sekä konsultille että asiakkaalle tuottoisan pitkäaikaisen yhteistyösuhteen, saavuttamista ajatellen.

Projektikonsulttiin kohdistuu usein paljon odotuksia, ja niihin vastaamiseksi konsulttina toimivalta vaaditaan siis monipuolisen osaamisen lisäksi lukuisia muita soveltuvuuden muodostavia ominaisuuksia useilla eri alueilla. Tämän opinnäytetyön puitteissa näiden tekijöiden muodostumista tutkittiin EU-projektikonsulttien keskuudessa, ja tämän tutkimusprojektin esittelyyn sekä siitä saatuihin tuloksiin keskitytään seuraavissa luvuissa.

4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tässä luvussa esitellään tutkimustyössä käytetyt menetelmät ja kerätty tutkimusaineisto. Luvussa käsitellään kvalitatiivisen tutkimuksen peruseriaatteita, perustellaan juuri tämän tutkimustyön suorittamiseksi tehtyjä menetelmällisiä valintoja, esitellään keskeisiä käytettyjä työkaluja ja käydään läpi aineiston tutkimusaineiston keruun, käsittelyn sekä analyysin prosessit.

4.1 Käytetyt tutkimusmenetelmät

Tutkimustyöni menetelmäksi valinnaksi vakiintui kvalitatiivinen tutkimus, jonka kokonaisuus muodostuu aiheesta aiemmin tehdyistä tutkimuksista ja niistä johdetuista teorioista, pääsääntöisesti tekstimuotoisesta empiriasta ja omasta ajattelusta sekä päättelystä (Töttö 2004, 9-20). Menetelmän valintaan vaikutti se tekijä, että aiempaa tutkimustietoa suoraan kiinnostukseni kohteena olevasta aiheesta oli lähtötilanteessa olemassa vain vähän. Koin tarvitsevani tutkimustyöhöni monimenetelmällisen otteen, jonka laadullinen lähestymistapa mahdollistaa. Laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista hyödyntää muun muassa triangulaatiota, jolla tarkoitetaan moninäkökulmaisuuutta tai –paradigmaisuutta. Käytännössä triangulaatio tarkoittaa sitä, että tutkimustyössä hyödynnetään esimerkiksi useita eri menetelmiä, lähteitä, teorioita tai ylipäänsä lähestymistapoja. Triangulaation avulla on mahdollista vahvistaa myös tutkimuksen luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2002, 141-142), minkä koin tärkeäksi ryhtyessäni selvittämään aiemmin hyvin vähän tutkittua aihetta. Laadullisen tutkimusmenetelmän valintaa tuki myös hypoteesittomuuden piirre. Tällä tarkoitetaan sitä, ettei tutkijalla ole tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta entuudestaan vahvoja ennako-oletuksia tuloksia koskien, kuten itselläni ei ollut. Tällaisessa tutkimusasetelmassa analyysin tehtävä onkin enemmän luoda niitä. (Eskola & Suoranta 1998, 19-20.)

4.2 Tutkimusprosessi ja aineiston keruu

Opinnäytetyön luonteen vuoksi jouduin lähestymään koko prosessia varsin tutkivalla otteella, sillä jo aiheen taustaa ja teoreettista viitekehystä hahmotellessani havaitsin tarpeen laaja-alaiselle, kokonaisvaltaiselle tiedonkeruulle ja kartoittamiselle.

Ensimmäinen vaihe tutkimuksen tekemisessä oli projektitoiminnan konsultointia yleisemmällä tasolla käsittelevä materiaalin kerääminen ja lukeminen. Tämän prosessin myötä oli mahdollista määritellä alustavia aihealueita ja teemoja, ikään kuin työhypoteeseja ja esiyymmärrystä, ilman että ne kuitenkaan ohjasivat tutkimusasetelmaa ja tutkimuksen etenemistä itsenäisesti. Eskolan ja Suorannan (1998, 20) mukaan laadullista tutkimusaineistoa analysoiva saattaa jopa yllättyä ja oppia uutta tutkimusprosessin aikana. Tämä kuitenkin vaatii sen, että tutkimuskohteesta muodostetut ennakko-oletukset ovat tietoisia ja siten tutkimuksen esioletuksina huomioituja. Työhypoteesien, eli analyysiin kohdistuvien arvausten syntyminen on tutkimusprosessissa luonnollista ja sallittuakin, vaikkakin aineistonhankinnan ja siihen kohdistuvan analyysin tarkoitus on hypoteesien todistamisen sijasta ensisijaisesti niiden keksiminen. Uudessa tutkimustyössä saavutetun aineiston tulisi ennemminkin pyrkiä avaamaan uusia näkökulmia, kuin antamaan vahvistusta jo ennalta tiedetyille. (Eskola & Suoranta 1998, 20.) Oma tutkimusprosessini eteni juurikin tämän asettelun mukaisesti.

Varsinaista tutkimusteemaa ja –kysymyksiä lähestyin triangulaation keinoin, hyödyntäen tutkimustyössä Tuomen ja Sarajärven (2002, 141) esittelemistä triangulaation neljästä päätyypistä¹⁴ sekä aineisto-, että menetelmätriangulaatiota. Tutkimuksessa on siis käytetty useita eri aineistotyyppisiä (valmiit aineistot, haastattelut, vapaamuotoiset kirjoitelmat), ja eri tiedon kohteita eli informantteja.

Menetelmätriangulaation käyttö tutkimusaineiston hankinnassa näyttäytyi siten, että käytössä oli useita tiedonhankintamenetelmiä (Eskola & Suoranta 1998, 69-70). Triangulaation käyttöä etenkin ei-ammattimaisessa tutkimuksessa, kuten opinnäytetoissa, kritisoidaan sen vaatimien resurssien (erityisesti aika ja energia) vuoksi. On totta, että tavanomaisen ja suoraviivaisen tutkimuksen tekoon verrattuna triangulaatio on työläs. Esimerkiksi tässä tutkimustyössä sen käyttö kuitenkin rikastutti

¹⁴ *Aineisto-, tutkija-, teoria- ja menetelmätriangulaatio*

aineistonhankintaa, sillä yksittäisellä tutkimusmenetelmällä ei olisi välttämättä saavutettu riittävän kattavaa kuvaa aiemmin vain vähän tutkitusta aiheesta.

Koska valmista aineistoa tutkimukseen oli saatavilla niukasti, halusin tavoitella syventävää aineistoa haastattelujen ja muiden laadullisen tutkimuksen aineistonkeruun menetelmin. Päätyessäni tutkimaan valitsemaani aihetta, minulla ei kuitenkaan ollut tiedossa selkää tutkittavien kohderyhmää, vaan vain lähtöajatus siitä mitä kautta pääsisin mahdollisesti informanttien jäljille.

Tutkimusaineiston keruussa alkuun auttoi laadullisessa tutkimuksessa yhtenä harkinnanvaraisena otantamenetelmänä tunnettu, niin sanottu eliittiotanta. Tämä tarkoittaa sitä, että lähestyin tutkimustyötä ottamalla yhteyttä henkilöön jonka tiesin olevan tarkoitukseen sopiva informantti, ja kokemuksen kautta tietävän tutkittavasta ilmiöstä paljon (Tuomi & Sarajärvi 2002, 88-89).

Aineistonkeruussa alkuun päästyäni kuvaan astui toinen laadulliselle tutkimukselle tyypillinen harkinnanvaraisen otannan muoto, niin kutsuttu lumipallo-otanta. Lumipallo-otannassa tutkijan (esimerkiksi eliittiotantana löytämä) avainhenkilö johdattaa muiden soveltuvien informanttien luokse (Tuomi & Sarajärvi 2002, 88-89). Aineistoa saatiin myös verkkoyhteisöpalvelu ja verkostoitumisväline LinkedInin projektipäällikköfoorumilta, jolla itse toimin aktiivisena jäsenenä. Haasteena informanttien valitsemisessa verkkoyhteisöstä oli tarkoitukseen sopivuuden arviointi, mikä laadullisen tutkimuksen tavoitellessa ilmiön kuvatusta ja ymmärrystä on merkittävää. Tutkittavia ei voi valita satunnaisesti tai varmistumatta siitä, että heillä on hallussaan relevanttia tietoa tutkimuksen kohteena olevasta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 88-89.) Pysin vastaamaan tähän haasteeseen antamalla selkeät ja riittävät ennakkotiedot tekeillä olevasta tutkimuksesta ja siitä, minkä tyyppisiä informantteja haen tutkimukseni osallistujiksi. Verkkoyhteisön kautta löytyneiden informanttien soveltuvuudesta pyrin varmistumaan hankkimalla itselleni tutkijana riittävät tiedot kunkin tutkittavan ammatillisesta profiilista.

Yhteensä kuuden tavoitetun informantin kautta koen lopulta saavuttaneeni pienen, mutta teoreettisesti edustavan otannan. Se on valittu harkinnanvaraisesti, ja näin ollen tutkitut tapaukset voidaan lähtökohtaisesti nähdä esimerkkinä yleisestä. Heistä neljä tuotti tutkimusteemastani vapaamuotoisen kirjoitelman SurveyMonkey –verkkopalvelun kautta, ja kaksi osallistui sähköpostihaastattelun muodossa.

Taulukko 1 Informanttien taustatiedot

Informantti A	Suomalainen asiantuntija, työskentelee freelancer-henkisesti sekä osa-aikaisesti itsenäisenä projektitoiminnan konsulttina, tilanteen mukaisesti tilaisuuden tarjoutuessa vuorotellen pidempiaikaisten sopimusten kanssa, jolloin oma liiketoiminta yleensä vähäisempää. Toimii pääsääntöisesti kansainvälisillä, myös Euroopan rajat ylittävillä markkinoilla.
Informantti B	Suomalainen yrittäjä omalla erikoisalallaan, ei varsinaisesti projektitoiminnan konsultti mutta toimii satunnaisesti toimeksiantojen perusteella EU-projektien osatoteutuksessa erityisesti koulutuskonsulttina. Toimii kotimaassa.
Informantti C	Suomalainen asiantuntija, työskentelee parhaillaan eurooppalaisen suuren konsulttiyrityksen palveluksessa (palkkatyöntekijänä, ei itsenäisenä konsulttina tai omaa yritystä pyörittäen), mutta kuitenkin nimenomaisesti EU-rahoituksen erikoisalueella. Työskentelee Suomen ulkopuolelle (toiseen EU-maahan) sijoittuneena ja hoitaa pääsääntöisesti ulkomaisia asiakkuuksia.
Informantti D	Itsenäinen keskieurooppalainen projektikonsultti, erikoistunut erityisesti hankearviointeihin vahvasti EU-projektitoiminnan viitekehyksessä, mutta ei ainoastaan siihen rajoittuen. Toimii sekä Euroopassa, että sen ulkopuolisilla alueilla.
Informantti E	Itsenäinen keskieurooppalainen projektikonsultti, pienyrittäjä joka tarjoaa laajan valikoiman erityisesti EU-projektisyklinhallinnan konsultointipalveluita ja koulutusta keskittyen etenkin humanitaarisen työn, katastrofiavun ja pelastuspalvelumekanismien rahoitusohjelmiin. Toimii Euroopassa, rajallisen segmentin asiakkuuksissa.
Informantti F	Keskieurooppalaisessa erityisesti EU-projektikonsultointiin keskittyneessä konsulttien yhteenliittymässä freelancer-tyyppisesti toimiva asiantuntija. Toimii pääasiassa Euroopassa.

4.3 Aineiston käsittely ja analyysi

Tutkimusprosessia aloittaessa on päätettävä, mikä asema teoriolla kyseisessä tutkimuksessa on (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tyypillisesti laadullisen tutkimuksen yhteydessä puhutaan teorialähtöisyydestä, –sidonnaisuudesta, tai vastaavasti aineistolähtöisyydestä (Eskola 2001, 135-140). Omassa tutkimuksessani lähestyin tutkimusaineistoa (haastattelut, kirjoitelmat) pitkälti aineistolähtöisesti, ilman vahvoja ennakkokäsityksiä tai –oletuksia tutkittavasta aiheesta. Tosiasiassa oma tutkimukseni, aineiston tulkinta ja analyysi kuitenkin sijoittuvat jonnekin teoria- ja aineistolähtöisen tutkimuksen välimaastoon, sillä aineistosta tehdyille löydöksille etsitään tulkintojen tueksi teoriasta selityksiä tai vahvistusta. Näin ollen tutkimusaineiston tulkinnassa vaikuttaa teoriasidonnaisen lähestymistavan, eli abduktiivisen päättelyn piiri (Tuomi & Sarajärvi 2002, 99). Tällä tarkoitetaan sitä, että vaikkei aineiston analyysi suoranaisesti perustu tiettyyn teoriaan, voi kytkentöjä olla olemassa.

Kun kaikki aineisto oli koossa, ryhdyin laadullisen tutkimuksen aineistolähtöiselle lähestymistavalle ominaisesti teemoittelemaan tekstimassasta niitä yhdistäviä tai erottavia tekijöitä, jotka mahdollisesti olivat, tai vastaavasti eivät olleet jo aiemmin nousseet esille teoriasta (kirjallisuus, artikkelit) tai muista käyttämistäni aineistoista (verkkosivut, videot). Aineistojen teemoittelun apuna käytin koodausta, jolla tarkoitetaan merkkejä (esimerkiksi numeroita, kirjaimia tai symboleja) tai muutoin aineistoon tehtyjä, sen käsittelyä helpottavia merkintöjä. Samoja asioita käsitteleviä tekstikohtia merkitsemällä aineisto järjestäytyy, ja sen analyysi helpottuu. (Eskola & Suoranta 2000, 155.) Koodauksella tavoitellaan siis tutkimusaineiston selkeyttämistä, ja tutkimustehtävän sekä -kysymysten kannalta oleellisten löydösten esilletuomista. Koodaamalla pystytään tarkastelemaan saavutetun aineiston kattavuutta ja selvitettyä, mitä tutkimusaiheeseen liittyvää se pitää sisällään. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Samaan tapaan teemoittelin teoriasta esille nousseita vastineita empirialle, ja kokosin niistä eräänlaisina teemakortistoina toimineita taulukoita. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan tällaisten taulukointien avulla voidaan päätellä, millaisia yhteisiä nimittäjiä eli teemoja aineistosta erottuu ja nousee keskeisiksi. Näistä teemoista syntyi pääotsikot tutkimustulosten raportoinnille. Omasta aineistosta esille nousevien olennaisten aiheiden lisäksi teemoitteluvaiheessa tyypillistä ja tärkeää on hahmottaa muodostuvaa vuorovaikutusta teorian sekä empirian välillä

(Eskola & Suoranta 2002, 174–175). Näin tapahtuikin, mikä mahdollisti havaintojen tekemisen esimerkiksi niistä asioista, joita kirjallisuuskatsaus ei ollut huomionnut (esimerkiksi mikä oli aineistosta nousevaa uutta ja sellaista, jota voidaan tuloksia raportissa keskusteluttaa teorian kanssa). Vastaavasti näin pystyin tarkastelemaan sitä, mitkä osat empiriasta vastasivat aiemmin kootun teorian luomia oletuksia tai ennako-odotuksia.

Muodostuneiden teemojen kautta siirryin tyypittelyyn. Aineisto tyypitellään, jotta hankitusta materiaalista pystyttäisiin havaitsemaan toistuvia ja siten ilmiölle tyypillisenä nähtäviä nimittäjiä. Tällä tavoin haetaan keskeisen, olennaisen ja ominaisen sekä teemalle tyypillisen kokoamista yhteen, ja aineiston tiivistämistä havainnollisiin tyyppeihin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tyypittelystä analyysi eteni tutkimustyön tulkintoja, johtopäätöksiä ja pohdintaa harjoittaen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006), ja teemoittelun sekä tyypittelyn jälkeen järjestelin aineiston raportoitavaan muotoon.

4.4 Tulosten esittäminen

Analyysissä syntyneet teemat loivat pääasiallisen rakenteen tutkimuksen tulosten esittämiseksi. Viidennessä, *Menestyksen yhteiset nimittäjät EU-projektikonsulttien kokemuksissa* –luvussa tulosten raportointi etenee siis pääsääntöisesti jo teemoitteluvaiheessa tunnistettujen aihealueiden mukaisesti. Joidenkin teemojen käsittelyn syventämiseksi, soveltavin osin tulokset esitetään ikään kuin teorian ja empirian vuoropuheluna. Tällä tarkoitetaan sitä, että teoriaa on käytetty apuna tehtyjen havaintojen ja saatujen tulosten jäsentämisessä käsitteiksi, eli pyrittäessä järjestelemään ja tulkitsemaan sekä selittämään tutkimuksen kohteena ollutta ilmiötä. Tällaisessa esittämistavassa tavoittena on, että teoria antaa empirialle taustaa ja näkökulmia, herätellen samalla lisäkysymyksiä ja halua edelleen tulkintaan. Havaittuja seikkoja teorian kanssa ”keskusteluttamalla” oma tutkimusaineisto asetetaan vuoropuheluun jo olemassa olevan teorian kanssa. (Eskola & Suoranta 2000, 82.) Haastamalla analyysiä esimerkiksi ikään kuin kysymällä siltä ”mitä tästä aineistosta havaitsemastani seikasta kerrotaan erilaisissa lähteissä” tai ”onko tätä tutkittu aiemmin”, on mahdollista joko saada omille havainnoilleen tukea, tai vastaavasti havaita lisätietoa kaipaavia alueita.

Tavoitteeni oli, että tulosten esittäminen, empirian ja teorian vuoropuhelu muodostaisi lineaarisesti etenevän, tarinanomaisen raportin. Tutkimustulokset esittelevässä luvussa (luku viisi) esitetään teemojen käsittelyn yhteydessä myös näytepaloja aineistoja, sitaatteja, mikä on tyypillistä laadullisen tutkimusaineiston raportoinnissa. Itse valitsin sitaatteja kaikista esille nostetuista teemoista, sillä ne elävöittävät tarinankerrontaa, tuoden tutkimustulosten raportointia lähemmäs lukijaa kuin pelkkä tutkijan esittämä analyysi. Saaranen-Kauppinen & Puusniekan (2006) mukaan aineistosta lainattujen kohtien tarkoituksena onkin antaa konkreettisia, havainnollistavia esimerkkejä siitä mihin analyysi pohjautuu, ja kuinka se on johtanut juuri näiden teemojen muodostamiseen.

Tutkimuksen luotettavuustekijöitä käsitellään tutkimuksen viimeisessä luvussa.

5 MENESTYKSEN YHTEISET NIMITTÄJÄT EU-PROJEKTIKONSULTTIEN KOKEMUKSISSA

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Tutkimukseen osallistuneiden EU-projektikonsulttien esille nostamat toimialaosaamisen vaatimukset, ja alalla menestymisen keskeiset tekijät esitetään teema-alueittain, jotka rakentuivat analyysissä aineistolähtöisesti informanttien muodostaman empirian pohjalta. Kutakin teemaa syvennetään tutkimuksen kohteena olleista valmiista aineistoista tehdyillä löydöksillä, luoden linkityksiä myös jo aiemmissa luvuissa hahmoteltuun teoriaan.

5.1 Kokemuksen ja jatkuvan osaamisen kehittämisen vaatimus

EU-projektikonsulttien vastauksista nousi vahvana esille koulutuksesta ja kokemuksesta muodostuvan, asiantuntijaroolissa tarvittavan syvällisen osaamisen merkitys, jota käsiteltiin laajalti myös teorialuvussa. Voidaan todeta, että riippumatta projektikonsultoinnin sektorista tai erikoisalasta, tulee konsultin olla näyttöjä omaava ammattilainen, lähtökohtaisesti pätevä ja teknisesti osaava niillä alueilla, joilla työskentelee.

Onhan se oltava ammattilainen siinä missä sitten meinaa muita neuvonantaa. (Informantti B)

Esimerkiksi EU-projektivalmistelussa työskentelevien konsulttien onnistumiselle ei voida nähdä juuri konkreettisempaa menestystekijänä näyttäytyvää ominaisuutta tai taitoa, kuin tähän projektityön vaiheeseen kytkeytyvä vahva tekninen osaaminen.

Ja jos nyt sitä vielä oikein ajattelee että millä tässä minunkin työssä ihan sanalla sanoen menestyy, riippuu tietysti millä sitä menestystä mittaa, mutta jos sitä mittaa sillä menestyvien hakemusten määrällä niin yksinkertaisesti pitää olla taitava siinä mitä tekee. (Informantti C)

Kokemuksen kautta saavutetun syvällisen osaamisen lisäksi tutkimustuloksista käy ilmi sen ylläpitämisen vaatimus. Toteen näytettävän ja riittävän pitkän kokemuksen merkitys korostui tutkimusaineistossa, vaikka asian esille tuonut informantti ei tarkemmin yksilöinytkään esimerkiksi omasta mielestään ihanteellista työkokemusvuosien määrää. Tutkittavien vastauksissa ilmestyi myös aiemmin teoriasta herännyt, asiantuntijuuden muodostumisen, taitojen ja tietojen suhteen ristiriita sekä kokemusvaatimus pätevyyden määrittelyssä.

Not everyone is cut out for it. You can certainly have the knowledge, but years of business experience are not enough. (Informantti F)

Tärkeässä osassa konsultin työtä ja omien tietojen sekä taitojen palveluna kauppaamisessa nähdään jatkuva ammatillinen kehittäminen, niin sanottu ajan hengessä mukana pysyminen. EU-projektikonsulttien kokemuksissa tämä nähtiin kriittisenä tekijänä konsultointityön suorittamiselle (substanssiosaaminen), mutta myös tietynlaisena myyntivalttina ja kilpailutekijänä.

Ajan tasalla pitää olla sillä omalla erikoisalallaan, millä muulla sitä osaamistaan myy. On oltava, mieti nyt muuten jonkun hankehakemuksenkin konsultointi, aika hankalaksi menee, jos tarkoitus on kuitenkin siihen jotain lisäarvoa tuottaa. (Informantti C)

Tämä vastaa esimerkiksi Pattonin ym. (2012) korostamaa konsultoinnin luonteeseen liittyvää jatkuvan kehittymisen vaatimustekijää. Ajan hermolla pysymiseksi Patton ym. (2012) pitävät tärkeänä esimerkiksi säännöllistä osallistumista oman alan/alueen tilaisuuksiin ja muutoinkin kuulumista sekä tosielämän että esimerkiksi sosiaalisen median verkostoihin. Tällaisia voivat olla muun muassa verkkoyhteisöpalvelu ja verkostoitumisväline LinkedIn, joka mahdollistaa kokemusten vaihtamisen, viimeisimmän tiedon tavoittamisen ja parhaiden käytänteiden jakamisen muiden alalla toimivien kanssa.

EU-projektitoiminnan viitekehyksestä nousee tärkeänä esille esimerkiksi rahoituksen konsultoinnissa erilaisiin ohjelmakohtaisiin infopäiviin osallistuminen tai niiden seuraaminen muutoin, esimerkiksi verkossa.

Even if you've been involved in the same field for long, it appears to be different when you are now looking to re-enter on your own terms. You are the only party responsible to make sure you are keeping yourself up-to-date with all the rapid advancements. It is a constant battle, but absolutely crucial. This is something where you have to find your own means and methods. For me it is simply continuous learning, lots of reading on what is happening with different EU programmes for example and then closer following up the yearly cycles of the specific areas that I am usually working with, for example by participating the info days (can be done online) and stuff. (Informantti E)

Infopäivillä tässä yhteydessä viitataan tyypillisesti Brysselissä järjestettäviin, Euroopan komission eri rahoitusohjelmien vuosikohtaisia työsuunnitelmia käsitteleviin tapahtumiin, joiden aikana tyypillisesti kerrotaan muun muassa suunnitelluista hakukierroksista ja siitä, millaisia projekteja kulloinkin priorisoidaan rahoitettavaksi.

EU-projektikonsultoinnissa verkostot ja kansainvälisyys ovat keskeisessä asemassa. Toivonen ym. (2009) pitävät tätä jopa avaimena asiakaskeskeisyyden haasteeseen

vastaamisessa, sillä kansainvälistymällä KIBS-yritys, tässä viitekehyksessä EU-projektikonsultti, pysyy selvillä alansa uusimmasta tiedosta ja hyvistä käytännöistä.

Informanttien aineistoissa mainittiin vaihtelevia tapoja osaamisen ylläpitoon ja kehittämiseen. Yleinen aktiivisuus, jatkuva itsensä kehittäminen tavalla millä hyvänsä, oli se sitten tutkintotavoitteista opiskelua tai esimerkiksi omaan alaan soveltuvien ammatillisten julkaisujen säännöllistä seurantaa, pidettiin yleisesti tärkeänä.

Otherwise I personally regularly study something (academic) that often supports all this, but it can also be as simple as reading PM blogs or something, and of course seeing a bit what others (consultants/companies) are doing. Ongoing self-development is important indeed, bearing in mind that what your clients are looking from you is an innovative professional who knows more than themselves do. (Informantti E)

Yhtenä mahdollisuutena nähtiin esimerkiksi itsenäistä elinkeinoa harjoittavana konsulttina toimimisen ja pidempikestoisten oman alan projektitöiden vuorottelu.

--- ja jos ei käy ite pidemmillä keikoilla¹⁵ niin on oltava muut keinot sitten pysyä ajan tasalla. (Informantti A)

Tharp (2008) kuitenkin pitää pidempiaikaista, joko oman konsultointitoiminnan tauottamisen tarpeen aiheuttavan työn vastaanottamista, tai vastaavasti muutoin yhteen suurempaan toimeksiantoon sitoutumista, tietynlaisena riskinä. Tämä siitä syystä, että usein näissä tilanteissa piilee riski siihen, että konsultti lakkaa markkinoimasta ja verkostoitumasta, olemasta näkyvä, mikä puolestaan lähes väistämättä kostautuu myöhemmin pyrittäessä palaamaan konsultointimuotoisen työn pariin. Mikäli osaamisen ylläpitämisen ja kehittämisen menetelmänä tai tukena hyödynnetään oman konsultointiliiketoiminnan ja palkkatyön vuorottelua, projektikonsultilla onkin suositeltavaa olla olemassa suunnitelma ja strategia siitä, millä tavoin hän pysyy markkinoilla samanaikaisesti, kun tosiasia on sieltä fyysisesti poissa. (Tharp 2008.)

5.2 Erikoisosaamisen ja erikoistumisen merkitys

Osaaminen on konsultin peruslähtökohta, työkalu ja sellainen resurssi, joka ei tule koskaan valmiiksi (Rope 2006, 16). Jo kirjallisuuskatsauksessa käsitelty erikoisosaamisen piirre konsultointityössä yleisesti, samoin kuin nykypäivän trendinä

¹⁵ Termillä "keikka" informantti viittaa omiin pitkäaikaisiin työsopimuksiin alalla jolla toimii ajoittain myös konsulttityyppisesti

näyttäytyvä, jatkuvasti koveneva vaatimus konsulttien erikoistumiselle sai vahvistusta EU-projektikonsulttien vastauksista. Yleisosaamisen ei koeta enää nykypäivänä riittävän tai myyvän, vaan erikoistumisen vaatimus menestystekijänä on vahvasti läsnä konsulttimarkkinoilla.

Siihen semmoseen yksitysluvun yleiskonsulttiin en minä edes oikein usko, tarviiko ihmiset semmosta tänä päivänä, ja projekteissakaan kun nyt et vaan yksinkertaisesti voi olla ammattilainen joka alueella. (Informantti B)

Konsultin tulee pystyä tuottamaan lisäarvoa asiakkaalle. Rasdorffia ym. (2010, 219–226) vahvistaen, myös EU-projektitoiminnan konsultoinnin viitekehyksessä toimivien informanttien vastauksista tuli esille se seikka, että menestyäkseen on aina hallittava jotakin asiakasta enemmän.

Että voit oikeesti tuottaa sille asiakkaalle niitä voittavia hakemuksia, kun niitähän se hakee, niin on hallittava jotakin enemmän kuin että jos se ite alkais tekemään. Haasteellistahan se on, kun et oo kuitenkaan joka alan substanssin asiantuntija, ja asiakas voi olla oikeestaan mikä hyvänsä --- mutta no tässähän se just, se koordinaattorin rooli, kun kuitenkin otat sen asiantuntemuksen sieltä yrityksestä sisältä ja sitten muokkaat sen siihen kontekstiin. Se on taas sitten se mitä sillä asiakkaalla ei ole itsellään niin ja se on se mitä se siinä sulta hakee. (Informantti C)

Perustason tuntemuksen riittämättömyys asiakkaan vaatimaan lisäarvon tuottoon, tai ylipäänsä konsultin työn suorittamiseen, tuli selkeänä esille. Konsultoitavan alueen erityispiirteiden syvällinen tuntemus on tarpeen.

Eikä riitä se että vähän yhtä rahoitusohjelmaakaan tunnet sieltä täältä ja menet sieltä sitten h-hetkellä vähän vilkuilemaan jotain callia¹⁶ että mitä siellä sanotaan, vaan oikeasti siihen menestymiseen pitää hahmottaa kyllä jo vähän enemmänkin. (Informantti C)

EU-projektien konsultoinnissa toimiessa tärkeänä nähtiin poliittisen- ja ohjelmaston tuntemus, jonka kehityksessä mukana pysyminen linkittyy myös aiemmin esillä olleeseen jatkuvan kehittymisen vaatimukseen. Tuottaakseen lisäarvoa EU-rahoitusta tavoittelevalle asiakkaalle, tutkimukseen osallistunut konsultti itse koki tarpeelliseksi olla näihin asioihin perustasoa perehtyneempi.

Ammattilainen osaa kaikki ne jutut jolla siitä hakemuksesta oikeasti saa vetovoimaisen. EU:ssa nämä kaikki kytkeytyy kuitenkin siihen eri alueiden politiikkojen implementointiin, ihan jo esimerkiksi se että osaat sen asiakkaan projektiaihion muotoilla näyttämään siltä että se toteuttaa alueen ”x” politiikan toimeenpanoa vaikkapa. (Informantti C)

¹⁶ Termillä ”call” informantti viittaa rahoitusten tai tarjouskilpailujen hakukuulutuksiin tai muihin kiinnostuksenilmaisupyyntöihin (calls for proposals / applications / expression of interest)

Aiemmin projektikonsultoinnin teoriassa käsitelty, sekä Udon ja Koppersteinerin (2004) että Kestelin (2006) esilletuoma poliittisen osaamisen ja korrektiuden, taidon ymmärtää kyseessä olevaa poliittista kontekstia ja menestyksen saavuttamiseksi toimia sen mukaisesti mutta kuitenkin olematta osa sitä, keskeisyys sai EU-projektitoiminnan viitekehyksessä uudenlaisen merkityksen. Informanttien vastauksista vahvistui se tosiasia, kuinka esimerkiksi rahoitusohjelmat josta toimenpidetukia myönnetään, ovat osa EU:n intressien mukaista politiikan ohjausta. Näin eri jäsenmaissa toteutettavien projektien rahoitus muodostaa osaltaan konkreettiset toimet EU:n poliittisen strategian täytäntöönpanolle, eli rahoitusta myönnetään aina tiettyjen painopisteiden mukaisesti.

Toimialan tuntemusta syvällisen osaamisen alueena on syytäkin korostaa, sillä projektikonsultille se on yksi selkeä onnistumisen tai epäonnistumisen edellytys, ja siten menestyksen määräävä tekijä. Kuten kirjallisuuskatsauksessa todettiin, projektikonsultti joutuu joka tapauksessa usein siirtymään nopeasti toimeksiannosta toiseen, ja asiakkaiden, organisaatioiden sekä muiden muuttujien ollessa tilannesidonnaisia (Kestel 2006; Telford 2014), on konsultoitavan alueen oltava projektikonsultille tuttu pintaa syvemmältä.

Projektiosaaminen on muutenkin vahvasti kontekstisidonnaista. Esimerkiksi EU-projektisuunnittelussa käytettävien työkalujen, samoin kuin niin sanotun hankekielen tuntemusta pidettiin EU-erikoistuneen projektikonsultin perusedellytyksenä.

Teknisesti taitava, pitää tuntea kyllä ne EU-projektisuunnittelun erityispiirteet ja työkalut ja se "kieli" mitä siinä maailmassa puhutaan melkein paremmin kuin omat taskut. (Informantti C)

EU rahoittaa vuosittain kymmeniätuhansia projektia, joiden suunnittelua, toimeenpanoa ja arviointia yhtenäistämään Euroopan komissio on kehittänyt tietyt vakio työkalut ja menetelmät (Fuster 2006), joiden hallinta muodostaa EU-projektien parissa toimivien keskeisen teknisen osaamisvaatimuksen. Teoriaosuudessa tarkemmin käsitellyn, PCM:n mukaisen projektisyklinhallinnan tunteminen onkin yksi EU-projektien parissa konsulttina työskentelyä suunnittelevan perusedellytys.

Erityistä roolia valmistelu- ja suunnitteluvaiheessa (vaikkakin PCM:n kaikkiin vaiheisiin kytkeytyvä) näyttelee looginen viitekehys LFA, jonka hallitseminen on niin ikään välttämätöntä EU-projektikonsultille. EU on vaatinut 1960-luvulla Yhdysvaltain hallituksen avustusjärjestön (USAID) kehittämän, tausta-analyyseistä ja dokumentoidusta loogisen viitekehysten matriisista muodostuvan LFA:n käyttöä aina 1990-luvun alkupuolelta lähtien. Myöhemmin, projektitoiminnan lisääntyä ja

ammattimaistuttua sekä rahoituskilpailun kiristyttyä, sitä edellytetään yhä enenevässä määrin. (European Commission 2004, 92-94; 102; 142; Fuster, 2006.)

Nämä nyt on melkein itsestäänselvyksiä mitä muuten tulee mieleen että tietysti kaikki projektit suunnitellaan tietyllä kaavalla, ihan niin kuin sä EU-projektipäällikkönä vedät projektin läpi PCM:n mukaisesti. Sen otat jo suunnitteluvaiheessa huomioon, ja nämä kaikki LFA:t ja muut, ihan samalla tavalla kun ne nyt on muillakin rahoittajilla omat kommervenkkinsä. (Informantti C)

Näiden perustyökalujen lisäksi yksi informantti nosti esille yksilöidynnän tekijän, EU:n yleisen sopimus-, rahoitus- ja hankintamenettelyjen tuntemuksen.

Knowing other features and procedures, such as the new PRAG rules might come crucial as well. (Informantti F)

Tämäntyyppinen osaaminen voidaan nähdä lähes perustavanlaatuisena erikoistumisen tekijänä ja lähtökohtana. Kuitenkin niin EU:lla, kuin kaikilla muillakin rahoittajilla on lisäksi muit erilaisia menettelytapoja, ohjeita, sääntöjä ja vaatimuksia. Koska jo ainoastaan EU-rahoitusohjelmia on kymmeniä, nämä säännökset saattavat vaihdella myös eri ohjelmien kesken, muuttua vuosittain, olla riippuvaisia esimerkiksi rahoitetun projektin suuruudesta tai sen EU-rahoitusosuudesta.

EU-projektitoiminnan laajuudesta muodostui silta informanttien vastauksista ilmenneeseen pohdintaan siitä, onko EU-projektiosaaminen käsitteenä, ja EU-projektien toimialaan erikoistuminen jopa niinkin laaja, että konsulttina toimimista harkitessa erikoistuminen tai profiloituminen pienempien ja spesifimpien kokonaisuuksien erikoisosaajaksi voi olla tarpeen.

--- tämäkin nyt kun vaan yksinkertaisesti on semmosta, tämä EU-maailma, ja miten paljon siellä sisälläkin näitä eri ohjelmiakin ihan kun tarkastellaan... Että miten paljon niitäkin siellä on. Ei voi varmaan olla erikoistunut niihinkään ihan kaikkiin. Mutta kyllähän se on selvä että ihan tässä tämmösessä roolissa mikä itelläkin tällä hetkellä on, nimeomaan EU-projektispesifi koordinaattorin rooli, niin se alue on tunnettava. (Informantti C)

Yleisesti erikoistumiseen liittyen esimerkiksi Rope (2006, 64) ohjeistaa löytämään tasapainon. Se on tärkeää, mutta vastaavasti myös liian kapealle sektorille erikoistuminen voi koitua haasteelliseksi työn ja toimeksiantojen riittävyttä tarkastellessa (Rope 2006, 64). Esimerkiksi EU-projektikonsultilla siis on syytä olla riittävän laaja ja siirrettävissä oleva osaaminen, ja tarvittaessa aktiivisuutta ottaa työskentelyn taustaksi selvää myös omien ensisijaisten osaamisalueiden ulkopuolelta, mutta kuitenkin lähtökohtaisesti selkeä profiili jolla haluaa erottua.

Erikoisosaamisella tai jollakin muulla tekijällä palveluntarjoajien joukosta erottuminen koettiin merkittävänä asiana myös EU-projektikonsulttien kokemuksissa. Konsultti on harvoin markkinoilla yksin, ja asiakkaista joutuu kilpailemaan. Erikoisosaaminen ja näytöt onnistuneista konsultointiprojekteista voivat toimia kilpailuetuna myös edullisempaa hintaa vastaan. Lisäksi referenssit tulivat esille monissa vastauksissa niin menestys- ja kilpailutekijöiden ominaisuudessa kuin yleisenä myynnin ja asiakashankinnan valttina.

Just to get the projects you need to stand up with something, as you're not the only one in this business. There are always others offering the same service, some with better references as well that's for sure, but also with lower price. That's how some consultants then get a high number of projects, if they somehow can sell their services with such small amount of money that just the price point makes them winning. That indeed comes as a one important point, how to diversify and grow your consultancy. (Informantti F)

Monien mahdollisuuksien KIBS-liiketoiminnassa Lehtinen ja Mittilä (2006, 252) kehottavat myös asemointiin eli harkitsemaan sitä aluetta, missä liiketoiminnassa palveluyrittäjä haluaa olla mukana. Tämä nousi esille myös EU-projektikonsulttien kokemuksissa.

This seems obvious but sometimes it actually can be quite a struggle. Especially at first you would possibly want to take everything and whatever is offered, but I would say you should not. (Informantti E)

Myös esimerkiksi Konrath (2006, 42) suosittelee projektikonsultteja olemaan harkitsevaisia toimeksiantojen valitsemisen suhteen. Kaikkeen ei ole tarpeellista eikä mahdollista ryhtyä, ja pitkällä tähtäimellä on usein parempi pysyä keskittyneenä alueelle, jonka osaajaksi on profiloitunut tai pyrkii profiloitumaan.

Profiloimisessa ja onnistumisten esittämisessä EU-projektikonsulttien vastauksista tuli esille hyvin samantyyppisiä asioita, kuin mitä kirjallisuuskatsauksessa käsiteltiin. Projektikonsultille tärkeänä pidettiin mahdollisuuksien mukaan tehtyjen toimeksiantojen dokumentointia ja referenssien kartuttamista jonkinlaisen työkansion eli uraportfolion muotoon. Tätä voidaan hyödyntää markkinoinnissa, ja se voi helpottaa asiakashankinnassa.

Build your portfolio and make it presentable to your clients as well. Start constructing this from the moment you enter the industry, portfolio (for marketing purposes) becomes almost more important than a CV for an ordinary job seeker and you will definitely need it to back up your statements when selling your expertise. (Informantti F)

Myös Ropen (2006, 24) mukaan juurikin konsultin erikoisosaamisen esilletuomisen ja profiloitumisen avulla konsultti itse pystyy erottumaan muista alalla toimijoista, ja tämän perusteella myös organisaatiot pystyvät myös valitsemaan itselleen sopivan konsultin.

5.3 Liiketoimintaosaamisen tärkeys

Parhaillakaan tiedollisilla ja taidollisilla ominaisuuksilla sekä osaamisilla ei yksinään rakenneta liiketoimintaa. EU-projektikonsulttien kertomuksista nousikin yksi teema jopa selvästi yli muiden, liiketoimintaosaaminen.

Yleisesti konsultointimuotoiseen työhön ja itsenäisenä ammatinharjoittajana toimimiseen myös EU-projektitoiminnan puitteissa vaaditaan yleistä paloa yrittäjyyteen. Voidaan puhua niin sanotusta yrittäjähenkisyydestä, johon tyypillisesti liitetään tiettyjä ominaisuuksia. Yksi informantti kuvaili erikoistuneena projektikonsulttina menestymisen edellytyksiä lyhyesti ja ytimekkäästi toimialakohtaisen kokemuksen ja yrittäjähenkisyyden yhdistelmänä.

Shortly; industry experience and business mindset! (Informantti F)

Yleisen yrittäjähenkisyyden lisäksi liiketoimintaosaamisen tärkeänä osa-alueena korostui markkinointi- ja myyntiosaamisen merkitys. Liiketoimintaedellytysten tunnistamisen ja tiedostaminen, markkina-alueen löytämisen sekä yleisesti työssä alkuunpääsemisen lisäksi tutkimukseen osallistuneiden vastauksista paistoi tietynlaisen eteenpäinpyrkivyyden edellytys.

I'd guess it mostly takes the same things to become a successful (project evaluation) consultant than in any areas of consultancy. So, to start from somewhere, this might sound very basic, but I believe first of all it's mainly about how to set-up as a consultant and find your niche. Otherwise how and from where you start? As a consultant, you'll be responsible to answer the questions such as (first of all) how to find work and then later on how to grow your business. (Informantti D)

Oman osaamisen paketoiminen myytäväksi palvelutuotteeksi ja sen tuotteen markkinointi edelleen asiakkaille muodostaa siis luonnollisesti lähtökohdan konsulttina toimimiselle.

First of all, just for the set up you need to find the right marketing channels, basically how to find work. Then comes managing and retaining business, including customer management and beyond. Of course in order to deliver your services (like in my case evaluation) effectively, you have to be professional in what you do. Otherwise what's the foundation to start with? (Informantti D)

Useiden informanttien vastauksista sai vaikutelman, että konsultilla itsellään on etenkin uran alkuvaiheessa iso rooli asiakkaiden ja toimeksiantojen löytämisessä.

Pienellä toimijalla on tässä kohtaa se homma raivata itselleen niitä työmahdollisuuksia. Ylipäänsä se aloittamisen vaikeushan se se, jos ei sitä markkinaa valmiina ole niin jokuhan sitä joutuu avaamaan. Ja Suomessa kaikki on niin paljon pienempää [mutta voisinkin kuvitella että tuolla sinunkin taustalla taas kysyntää on Suomen rajojen ulkopuolella]. (Informantti C)

Kävi ilmi, että työmahdollisuuksia koetaan olevan, mutta ne ovat ainakin osittain piilossa. Kotimaan markkinat koettiin pienelle, freelance-tyyppiselle konsultille jopa haastavampana, kuin sen ulkopuolella avautuvat mahdollisuudet.

Sanoisin että tätä markkinaa on kyllä, mutta aktiivisesti sitä on itse oltava avaamassa ja koko ajan silmät auki. Vähän kuin jatkuvasti työnhakijana olemista. Ulkomailla on helpompaa, tai siis, täytyy sanoa että kyllä omat toimeksiannot on olleet ihan enimmäkseen, voi sanoa, muualla kuin Suomessa. (Informantti A)

Mahdollisuuksia kuitenkin koettiin olevan, vaikkakin niin kutsuttu kysynnän ja tarjonnan laki sekä työtilaisuuksien löytämisen haaste ilmestyi vastauksissa.

Mutta ehkä yleisemmin siihen, että kyllä siellä EU-hankekuvioissa näitä mahdollisuuksia on. Se miten ne löytää, niinkun kysyntä ja tarjonta kohtaa, on taas eri juttu. (Informantti B)

Keskeisimpinä haasteina suomalaisten EU-projektikonsulttien työllistymistä koskevissa kommentissa mainittiin kotimaisen kysynnän vaatimattomuus, joka mukailee Toivosen ym. (2009) havaintoa siitä, mikä on yleisesti jarruttanut KIBS-sektoria Suomessa. Toisaalta tutkimukseen osallistuneiden EU-projektikonsulttien keskuudessa kotimaan markkinoiden rajallisuus ei ollut rajoittanut oman osaamisen hyödyntämistä ja liiketoiminnan kehittämistä, mikä on jälleen samassa linjassa Toivosen ym. (2009) havaintojen kanssa siitä, että tämä kannustaa innovatiivisilla asiantuntijoita kasvamaan ja kansainvälistymään.

Kaikki informantit eivät muutenkaan kokeneet konsulttina toimimisen olevan loputonta markkinoiden raivaamista, etenkin kun työvuodet, portfolio ja verkostot karttavat.

Että onhan niissä (mahdollisuuksia), mutta ei ne ole semmosia että niistä lehdissä ilmoiteltais. Ei mutta ihan vakavasti, ei ne ole sen suuruusluokan juttuja että vaikka julkiset toimijat hankintailmoituksia julkaisisivat niin kuin nyt isommissa julkisissa hankinnoissa, vaan ne on semmosia enemmänkin jotakin kiertoteitä tulevia juttuja. Joku tuntee sinut jostain ja sitten ottavat yhteyttä. (Informantti B)

Töiden löytämiseksi tarvitaan kuitenkin oikeat kanavat, ja verkostoitumisella, verkostoilla sekä maineella koettiin olevan keskeinen merkitys konsulttina menestymisessä. Oikeiden markkinointikanavien löytäminen, ja sopivalla tavalla itseä

palvelevissa verkostoissa toimiminen tuli esille ilmeisenä tekijänä myös konsulttipalvelun markkinoinnissa.

Getting your name out there is important. --- You better be active expanding your network for example by attending events, joining online project management communities, connecting with the right people on social media... all possible means to promote your name and work. (Informantti F)

Itsensä, osaamisensa ja palvelutuotteensa esilletuomiseen liittyen, aiemmin esillä olleiden tekijöiden, kuten portfolion markkinointikäytön ja muiden yksilöityjen seikkojen lisäksi konsultin tulee ylipäänsä niin sanotusti saavuttaa nimeä toimialalla, jolla työskentelee. Myös osaamisen ylläpitoon ja kehittämiseen linkittyen sekä tätä tematiikkaa koskevien vastausten yhteydessä esille tulleet sähköiset kanavat, kuten verkossa toimivat projektitoiminnan ja -johtamisen alan foorumit ja niillä aktiivisena toimijana näyttäytyminen, tuli esille tutkimukseen osallistuneiden konsulttien vastauksissa menestystekijänä myös liiketoiminnan näkökulmasta.

Liiketoiminnan käynnistämässä tärkeänä nähtiin palvelukokonaisuuden rakentaminen. Informantin puhuessa oman konsulttipalvelun palvelumuotoilusta siten, että se vastaa sekä potentiaalisten asiakkaiden tarpeita että palvelun tarjoajan liiketoiminnallisia tavoitteita, samanaikaisesti esille nousi aiemmin käsitelty osaamiskokonaisuuden ja erikoistumisalueen selkeä esilletuonti. Vastaaja piti sekä asiakkaan että tuottajan etuna sitä, että tarjottavat palvelut ovat selkeästi määriteltyjä, myytäviä ja hinnoiteltavia.

You should make it clear what are the services you offer. Not just for your potential client, but yourself as well. When you become a consultant, you are selling solutions to customer problems and in my opinion, successful consultants offer clearly priced, easily understood, promoted and purchased services. (Informantti F)

Yleisesti taloudellisten ja juridisten tekijöiden hallinta omassa projektikonsultointiliiketoiminnassa tuli esille erityisesti kansainvälisillä markkinoilla toimivilta informanteilta.

Naturally it's a lot about how to set rates and manage financial/legal aspects of your consultancy as well, like in any business, I'd say. That's obvious I guess. That's where I was first struggling actually, when transitioning to being an independent consultant and been frustrated by the lack of information about how to manage the "business" side of all this. (Informantti D)

Teoriosuudessa projektikonsultin menestyksen rakentumista pohdittaessa EU-projektikonsultille relevanttina havaintona esille nousi esimerkiksi projektin valmisteluvaiheen tukena toimiessa skenaario, jossa aiottu rahoitus ei konsultin

työpanoksesta huolimatta toteudukaan. Tämäntyyppisissä tilanteissa kyseessä on aina kaikesta huolimatta konsultointiprojektin onnistumisen tai epäonnistumisen ratkaiseminen. Tutkimuksessa informanttina toimineen EU-projektikonsultin vastauksista nousi kuitenkin esille juuri tähän problematiikkaan kytkeytyvä liiketoiminnallinen tekijä, sopimusten ja sopimusosaamisen merkitys. Toimeksiannon yksityiskohtainen määrittely ja sopimukseen kirjaaminen on siis tärkeää monesta erisyystä (Davison 2009; Hussein 2014; Schmid 2017).

Projektikonsultin liiketoiminnan kehittämistä ei kirjallisuuskatsauksessa juurikaan käsitelty. EU-projektikonsultin kokemusta mukaillen asiantuntija- ja osaamispalvelun kaupallistamisessa myös Ropen (2006, 91) mukaan tärkeää on, että palvelu konkretisoidaan sellaiseen muotoon, että asiakas tietää, mitä hän palvelun ostaessaan voi odottaa saavansa. Se pitäisi myös osata hinnoitella siten, että se on sekä asiakkaalle haluttava että konsultille tuottoisa. Konsultin on ymmärrettävä mitä ja ketä hän myy, ja miksi asiakkaiden pitäisi ostaa häneltä. Nämä keskeiset tosiasiat muodostavat perustan kaikelle markkinoinnille. (Middleton 2005, 29.)

Esimerkiksi Arhancet (2018) korostaa projektikonsultin liiketoiminnassa markkinoiden tuntemisen merkitystä ja tietoisuutta samaa konsultaatiota tarjoavien kilpailijoiden hintatasosta. Oman palvelun hinnoittelussa keskeistä on osata asettaa oma osaaminen oikeaan arvoon, suhteuttaen se vastaavien markkinoilla olevien palveluntarjoajien hintatasoon. Hinta on kilpailutekijä, mutta jossakin määrin sitä voi Archancetin (2018) mukaan käyttää myös keinona markkinoille pyrkimisessä, esimerkiksi tarjoamalla palvelua konsulttiuran alkuvaiheessa niin sanottuun entry level - hintaan toimeksiannon onnistuessa annettavaa referenssiä vastaan.

Alalla toimimisen kautta saavuttavan kokemuksen ja verkostojen todettiin lopulta helpottavan myös EU-projektikonsultoinnin toimialalla.

You know your buyer. If you're an experienced consultant and known as a talented project management professional, it's actually not that hard to sell your services. (Informantti F)

Mutta jos nyt summata pitäis jotenkin niin ensinnäkin se että eihän tämä kaikille sovi, ihan niinkun ei ylipäätään mikään yritystoiminta. Kyllä jos ei sillä tavalla ole semmosta voisko sanoa luontaista juttua siihen itsensä työllistämiseen ja sen oman osaamisen vientiin niin ei tässä kyllä pärjää. Kun ajattelee kumminkin että se ihan kaikki lähtee sinusta itestä, ei kukaan tule kotoa hakemaan vaikka sulla olis mitä osaamista. Mutta jos se semmonen draivi on, niin ehdottomasti. Paljon enemmänkin olis tässä niitä mahdollisuuksia. (Informantti A)

Kirjallisuuskatsauksessa käsiteltiin sitä, että projektikonsultointiin ryhtyvän on onnistumisen edellytyksenä oltava tietoinen konsulttia muista projektityön rooleista erottavista tekijöistä (Barbero ja Romano 2012.) EU-projektikonsulttien kokemusten perusteella, omien lähtökohtien, osaamisten ja ominaisuuksien realistisen arvioimisen voidaankin nähdä olevan keskeisessä asemassa myös liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta. Omien edellytysten arviointia helpottaa pitkä, alalta hankittu ammatillinen kokemus, ja tähän kokemukseen perustuva näkemys markkinoista sekä kohderyhmän odotuksista. Näin toimialan ollessa hallussa, voidaan keskittyä analysoimaan syvällisemmin yrittäjyyteen liittyviä ja siinä tarvittavia ominaisuuksia.

5.4 Asiaosaamista täydentävien pehmeiden taitojen rooli

Konsultointi on ihmissuhdetyötä toimialasta riippumatta. Tutkittavien kokemuksissa ihmisten kanssa toimimisen osaamisvaatimus nousi substanssin hallinnan ohella keskeiseen rooliin, eli pelkkä kova asiaosaaminen ei riitä myöskään EU-projektikonsultille. Tämä löydös on odotetulla tavalla linjassa teorian kanssa, samoin kuin yleisesti sen suuntauksen, että pehmeiden arvojen roolia ja merkitystä työelämässä sekä esimerkiksi johtamisen tutkimuksen piirissä korostetaan jatkuvasti enemmän.

Mutta toisaalta taas, en tiedä, en itse sitä ajattele ihan niinkään, tämä tämmönen rooli on kuitenkin just vaan semmoselle jolla on ne nimenomaiset ominaisuudet. Ihan ei ainoastaan prosessien tai semmosten, asioiden, hallinnointiin vaan myös ihan ne ihmiset siinä huomioon ottaen. (Informantti C)

Yleisten ihmissuhdetaitojen merkitys korostui odotetusti myös tutkimuksen tuloksissa. Informanttien vastaukset mukailivat pitkälti kirjallisuuskatsauksen linjaa, sillä esimerkiksi Pattonin ym. (2012) korostamat asiakassuhteiden hallintaan liittyvät tekijät nousivat esille EU-projektikonsulttien kokemuksista.

Managing clients in general is a huge part of it, this type of job in general I mean, as they (clients) are the source of your income. A simple fact is, that if you're lacking that, skills to manage clients and then further partners and teams, that's not much you have. (Informantti D)

Konsultin toimeksiannot ovat usein luonteeltaan jatkuvasti muuttuvia ja uudistuvia. Tämä tarkoittaa sitä, että koko yleisen kontekstin lisäksi, myös mukana olevat ihmiset vaihtuvat säännöllisesti. Tutkimustuloksissa ihmissuhdetaitojen ja asiakaslähtöisen otteen vaatimus korostuivat, sekä liiketoiminnallisena että yleisenä menestystekijänä.

Sen lisäksi, että asiakkaan kanssa toimeen tuleminen helpottaa työn suorittamista, työn jatkuvuuden näkökulmasta tyytyväinen asiakas on myös varmempi tulonlähde kuin tyytymätön.

Pehmeistä taidoista puhuttaessa, esimerkiksi tunneälyn merkitys konsulttityön suorittamisessa korostui EU-projektikonsulttien kokemuksissa. Projektikonsultin ja asiakkaan välisessä viestinnässä ja vuorovaikutuksessa onnistuminen, yleisten henkilökemiatekijöiden lisäksi, mainittiin yhtenä konsultointityön kokonaisuonnistumisen määräävänä tekijänä.

Mutta että se koko paketti onnistuu ja pysyy kasassa, niin siinä on avainasemassa se koordinoitukyky ja no, kyllähän näissä joskus ihan tosi haasteitakin on (nauraa), meinaan että ne on ihan jokainen kokonaisuus oma projektinsa mikä pitää hallita, eikä ne aina mene ihan niin... Niinkun joskus on kyllä ihan haasteita riippuen henkilökemioista ja semmosista. (Informantti C)

Tutkittavien vastauksista vahvistui, että perusluonteeltaan vuorovaikutusosaamista ja asiakassuhdetyötä edustavan konsultointityön (Rope 2006, 14) toteuttamisessa ja menestyväksi konsultiksi kehittämisessä vaaditaan psykologista silmää ja kokemuksia erilaisten ihmisten kanssa.

You must be an outstanding communicator, expert in building relationships and rapidly understand the political environment. Every new project is like your first days in a new job and you need get started fast, and just then when you feel like getting comfortable, it is already time to move on to your next project! (Informantti F)

Tämä vastaus toi oikeastaan yhteen useamman aiemmin eri yhteyksissä käsitellyn tekijän. Jo aiemmin mainituksi tulleen, EU-projektikonsulttien poliittisen osaamisen vaatimuksen lisäksi, liiketoimintaosaamisen ja –ominaisuuksien käsittelyn yhteydessä konsulttiyrittäjänä toimimista ja asiakashankintaa kuvattiin jopa "jatkovana työnhakijana olemiseksi".

Vuorovaikutusosaamisen tekijänä tuli esille esimerkiksi kommunikointitaitojen merkitys ja se problematiikka, kuinka konsultin tulee joissakin tilanteissa pystyä toimittamaan myös vaikeita viestejä eräänlaisessa sivustakatsojan, organisaation ei-pysyvänä jäsenen roolissa. Muun muassa tällaisissa tilanteissa konsultointityössä persoonalla ja persoonallisuudella on iso merkitys, samoin kuin kyvyllä tulla yleisesti ihmisten kanssa toimeen ja rakentaa luottamusta.

5.5 Muut esille nousseet asiat

Yleisesti tutkimusaineistosta vahvistui EU-projektispesifin osaamisen tarve ja osaamisen kaupallistamisen mahdollisuudet myös kyseisellä projektityön toimialalla. Kuitenkin samanaikaisesti myös konsulttityön haasteellisuus korostui.

Tällä hetkellä en ole ihan puhtaasti itsenäisenä konsulttina, kun tätä hommaa teen nyt parhaillaan ihan pidemmällä sopimuksella. Mutta sen voin sanoa että kyllä tämä näin helpompaa on, ja huomaa että tätä osaamista kyllä tarvitaan. (Informantti C)

Haasteita esille tuovaa löydöstä ei kuitenkaan voida pitää huomattavan yllättävänä, sillä jo sekä projektikonsultointiin muusta projektityön roolista ryhtymisen että itse kyseisessä roolissa työskentelyn problematiikkaa käsiteltiin jo kirjallisuuskatsauksessa (Tharp 2008; Darter 2014).

Työmahdollisuuksia kuitenkin on, ja erityisesti markkinoita kotimaan rajojen ulkopuolelta tuotiin useaan otteeseen esille.

Ihan yllättävääkin miten näitä esim. proposal writer tyyppisiin rooleihin haetaan konsulttifirmoihin ulkomaille, että kyllä sitä tarvetta sitten on just semmoselle projektiosaamiselle, että esim. tekee puhtaasti semmosen teknisen työn jossa tarvitaan sitä tiettyä osaamista. (Informantti C)

Useissa vastauksissa korostettiin erityisesti projektien valmisteluvaiheen osaamisen kysyntää, mikä vastaa esimerkiksi aiemmin kirjallisuuskatsauksen yhteydessä viitatussa Hintikan (2014) raportissa esitettyihin löydöksiin.

6 YHTEENVETO JA POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa ja koota yhteen tietoa projektitoiminnan konsultoinnista, sekä kirjallisuuskatsausta täydentävän laadullisen tutkimuksen avulla saavuttaa syventävää tietoa projektikonsulttina menestymisen keskeisiä tekijöitä erityisesti EU-projektitoiminnan sektorilla. Tässä luvussa yhteenvedetään tutkimuksen keskeiset löydökset, esitellään prosessissa syntyneet jatkotutkimusaiheet, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja reflektoidaan yleisesti koko opinnäytetyöprosessia.

6.1 Keskeiset tulokset

Ilman teoria- tai muuta ohjausta, aineistoista kohosi esille luokiteltavissa olevia kokemuksia EU-projektitoiminnan konsulttien menestystekijöistä jakautuen kolmelle pääalueelle, teknisiin, käytös- ja toteutusympäristöpätevyysiin. Yhtenä kategoriana aineistosta oli selkeästi erotettavissa informanttien pohdinnat EU-projektikonsultointiin vaadittavasta osaamisesta ja toimeen ammatillisesti pätevöittävästä vaatimuksista. Näiden lisäksi voimakkaasti esille nousivat toimialakohtaiset asiat, erityisesti erikoistuminen ja taidolla erottuminen, yhdistettynä jatkuvaan osaamisen kehittämisen elementtiin. Näihin linkittyen, huomattavana ja jopa yllättävänä alueena projektikonsulttina menestymisen koettuina tekijöinä korostuivat liiketoiminnallisen osaamisen ja –ominaisuuksien merkitys.

Peilaten tutkimuskysymyksiin siitä, mitkä tekijät EU-projektitoiminnan konsulttien kokemana näyttäytyvät keskeisimpinä alalle yrittäessä ja siellä toimiessa, keskeisempänä voidaan nostaa esille seuraavia havaintoja:

- Tutkimustulosten perusteella konsulttimarkkina EU-projektitoiminnan sektorilla on olemassa. Aineistossa kuitenkin tuli esille sen piirre tietynlaisena erityisalana, jonne tavoittelevan projektikonsultin tulee aktiivisesti pyrkiä. Toimeksiantoja löytääkseen ja itsensä haluttuun liiketoimintakenttään asemoidakseen, on yksilön toimittava aktiivisesti ja päämäärätietoisesti. Koska mahdollisuudet ulkomailla nousivat tutkimusaineistosta esille useaan otteeseen, suositeltavaa on pitää silmällä myös kotimaan markkinoita laajempaa markkina- aluetta.

- Yleistä konsultointialan trendiä mukaillen, EU-projektikonsultin pätevyyden muodostumisessa korostuu kokemus, ja kompetenssin ylläpitoa leimaa jatkuva osaamisen kehittämisen vaatimus. EU-projektikonsulttien kokemuksissa erikoisosaamisella, erikoistumisella ja sen perusteella profiloitumisella oli huomattava merkitys myös laajalla EU-projektitoiminnan kentällä toimimisen edellytyksenä.
- Konsultointityössä onnistumisen mittarina toimii asiakkaan tavoitteleman lisäarvon tuottaminen ja sen saavuttaminen. Nimenomaisesti erikoistuminen ja syvälinen osaaminen koettiin erikoisalalla tai -sektorilla toimivan projektikonsultin menestyksen eväinä. Tiedolla erikoistuminen ei kuitenkaan ainoastaan helpota konsultointityön tekemistä, vaan näyttäytyy myös muunlaisena, esimerkiksi jo palveluiden markkinoinnissa ja myynissä hyödynnettävissä olevana etuna. Onnistumalla voi erottua, mikä puolestaan koettiin sekä tärkeäksi myyntivaltiksi että keskeiseksi tekijäksi liiketoiminnallisessa menestyksessä. Konsulttien kokemuksista vahvistui ajatus siitä, kuinka ”menestyvällä konsultilla tulee aina olla jotain enemmän”. Lisäksi, jotta heitä ylipäänsä tarvitaan ja hyödynnetään, tulee heidän olla vähintään ”askelta edellä” – niin asiakasta kuin mielellään myös kilpailijaa.
- Erikoistumisen ja erottumisen kautta sekä onnistumisen että kilpailuedun saavuttaminen edellyttää jatkuvaa kehittämistä ja kehittymistä. Konsultin tulee niin sanotusti pysyä mukana alan liikkeessä, eli olla ajan tasalla ja säännönmukaisesti kehittää itseään sillä alueella, jolla palvelee.
- EU-projektikonsulttien kokemuksissa yrittäjäominaisuuksien merkitys nousi esille huomattavan voimakkaana. Konsultin työt eivät tule kotiovelle, joten voidaan päätellä, että toimialasta riippumatta, konsulttina menestymisessä merkitsevänä tekijänä korostuu liiketoimintaosaamisen vaatimus.
- Etenkin itsenäisenä ammatinharjoittajana toimiva freelancer-konsultti on yksin koko liiketoiminnan kanssa. Työkenttä kattaa kaiken aina liiketoiminnan suunnittelusta varsinaisessa konsultointiprojektissa substanssiosaajana toimimiseen. Näin ollen liiketoiminnan kokonaisosaaminen ja sen tekijät, kuten kyky rakentaa liiketoimintaa, kehittää sitä tukevat verkostot, markkinoinnin ja myynnin hallinta, hinnoittelussa ja tarjouslaskennassa vaadittavat taloustaidot sekä sopimusosaaminen, korostuivat informanttinen kokemuksista.
- Menestystekijöitä kartoitettaessa projektikonsultin persoonalliset ominaisuudet nivoutuivat yhteen liiketoiminnan kompetenssien kanssa. Monet aineistosta

kohonneista projektikonsultin henkilökohtaisten ominaisuuksien kuvauksista muistuttivat paljolti yleisesti yrittäjähenkiseen persoonaan liitettäviä piirteitä. Menestystekijöinä korostettiin ammattitaitoa ja kokemusta, mikä luo luonnollisen ja välttämättömän pohjan mille tahansa liiketoiminnalle. Lisäksi esille tuotiin tekijöitä kuten aktiivisuus ja eteenpäinpyrkivyyys, päämäärätietoisuus ja tavoitteellisuus, kuitenkin unohtamatta realismia ja kykyä jatkuvaan itsensä sekä yrittämisen mahdollisuuksien arviointiin.

- Huolimatta liiketoimintaosaamisen ja –ominaisuuksien korostumisesta, myös niin sanotut pehmeät taidot erottuivat konsultointityössä vaadittavina Pelkin kovin bisnestaidoin ei pärjää, sillä projektikonsultointi ja koko oman liiketoiminnan pyörittäminen on ihmissuhdetyötä aina yleisesti verkostovuorovaikutuksessa toimimisesta lähtien. EU-projektikonsulttien kokemuksissa menestyksen edellytyksinä kovaa asiaosaamista täydensivät ihmissuhdetaidot, asiakaslähtöinen asenne ja yleinen palveluhenkisyys.

Yleisesti tutkimustulokset ovat melko hyvin linjassa kirjallisuuskatsauksessa tiivistetyn, sekä yleisen liikkeenjohdon konsultoinnin että tähän mennessä kirjoitetun projektitoiminnan konsultointia yleiskäsitetasolla käsittelevän teorian kanssa. Persoonallisuustekijöitä informantit toivat esille vähemmän, mutta näiden tekijöiden voidaan olettaa olevan muita menestystekijöitä enemmän yleisesti teoriasta yleistettävissä.

Mahdollisesti myös avoin tutkimusteema ilman tarkkoja tutkimuskysymyksiä johdatteli tutkittavat pohtimaan vapaasti enemmän tarkempia, toimialakohtaisia, tai kukin muutoin tärkeimpinä kokemiaan tekijöitä. Liiketoimintaosaamisen tekijöiden korostumista voitaneen puolestaan selittää sillä, että mukaillen tutkimukseen fokusta, valitut informantit olivat pääsääntöisesti pienyrittäjinä tai freelancereina toimivia EU-projektikonsultteja. Sen sijaan kirjallisuuskatsauksessa käytetyissä lähdeaineistoissa projektikonsultoinnille ei ollut selkeää yhtä kontekstia, vaan aineistot käsitelivät projektikonsultointia ja menestystekijöitä alalla yleisesti kompetenssina, työnä ja toimintana.

Tutkimustyöhön ryhtymistä edeltäneet ennakkokäsitykset EU-projektikonsultoinnin kotimaan markkinoiden hiljaisuudesta vahvistuivat prosessin myötä. Kenties odotettua voimakkaammin EU-projektikonsulttien kokemuksista korostuivat työmahdollisuudet ulkomailla. Näin ollen, mikäli konsultiksi ryhtymistä harkitsevalla projektiosaajalla on siihen edellytykset, toimialalla kannattanee rohkeasti nähdä niin sanotun ”*born global*”

KIBS-yrittäjyyden mahdollisuudet, eli jo lähtötilanteessa perustaa yritys lähkökohtaisesti kansainväliseksi ilman välttämätöntä ehtoa tai edellytystä toimintaan ja laajenemiseen kotimaassa (Toivonen ym. 2009).

6.2 Luotettavuuden arviointi

Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan reabiliteetin ja valideiteetin arviointi vastaava paremmin kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen tarpeisiin, jolloin laadullisen tutkimuksen kohdalla keskeisintä on keskittyä järjestelmällisesti tarkastelemaan sen laatua ja sitä kautta luotettavuutta.

Tämän opinnäytetyön tekemisen aikaan tutkimustietoa ja tieteellistä kirjallisuutta nimenomaisesti projektitoiminnan konsultoinnin, saati sen erikoisalojen (kuten esimerkiksi EU-projektit) osalta saatavilla hyvin rajallisesti. Kuitenkin projektitoiminnan alaan liittyen luotettavina pidettävien tahojen, kuten projektijohtamisen kansainvälisten järjestöjen (IPMA, PMI) kautta oli löydettävissä projektitoiminnan konsultointia yläkäsitteen tasolla käsitteleviä hyviä artikkelilähteitä. Kokonaisuutena opinnäytetyön teoria nojaa pitkälti konsultoinnista yleisesti kirjoitettuun tietoon, pyrkien empirian kautta saatuun aineistoon soveltaen muodostamaan uusia oletuksia projektitoiminnan konsultoinnin toimialasta EU-asioihin erikoistumisen viitekehysessä.

Kun laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointia voidaan tehdä lähinnä prosessien oikeellisuuden tarkastelun kautta, arvioitavaksi nousee esimerkiksi se tekijä, kuinka selkeästi ja uskottavasti tutkimuksen metodologia on onnistuttu kuvaamaan (Eskola & Suoranta, 1998). Oman tutkimukseni luotettavuuden lisäämiseksi olen tässä raportissa pyrkinyt kuvaamaan tutkimusprosessin mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja totuudenmukaisesti.

Yhtenä laadullisen tutkimustavan haasteena pidetään tutkijan vastuuta empirian pelkistämässä ja kategorisoimisessa siten, että se luo mahdollisimman todenmukaisen ja luotettavan kuvauksen tutkittavasta ilmiöstä (Kyngäs & Vanhanen 1999, 3-12). Oman tutkimukseni empiirinen aineisto kerättiin EU-projektitoiminnan piirissä konsultointia tekeville henkilöille. Vahvistaakseni yleistettävyyttä juuri kyseisen case-alueen kuvaamisessa, informantit pyrittiin valitsemaan siten, että he tuottaisivat mahdollisimman spesifiä tietoa halutulta projektikonsultoinnin sektorilta. Koska aiempaa tutkimusta oli vähän tai ei ollenkaan, luotettavuuden lisäämiseksi päädyin

ratkaisuun esittää tutkimustulokset empirian ja teorian vuoropuheluna, eli vertaamalla ja ikään kuin keskusteluttamalla omaa aineistoani olemassa olevan tiedon kanssa. Uskottavuuden ja luotettavuuden lisäämiseksi halusin liittää haastattelu- tai kirjoitelmakehityksiä tutkimustulosten raportoinnin yhteyteen.

Omasta tutkimuksestani poikkeuksellisen mielenkiintoisen, joskin myös haasteellisen teki se, ettei minulla itselläni ollut juurikaan ennakkotietoja tutkittavasta asiasta. Vaikka henkilökohtainen mielenkiinto projektitoiminnan konsultointia kohtaan onkin olemassa, niin lähtötilanteessa minulla oli lähinnä yleisen tason ennakkokäsityksiä alasta. Näin ollen pystyin lähestymään tutkimusteemaa pitkälti ulkopuolisen näkökulmasta.

6.3 Jatkotutkimus- ja kehittämisaiheita

Opinnäytetyöprosessi synnytti myös jatkotutkimuskysymyksiä. Vaikka osana prosessia olikin välttämätöntä perehtyä projektikonsultoinnin toimialaan omaa intressialuettani laajemmin ja tämä mahdollisti jokseenkin hyvän yleiskuvan kartuttamisen, jäin silti tietyllä tapaa kaipaamaan lisätietoa yleisistä mahdollisuuksista ja markkinoista erityisesti kotimaassa.

Tutkimustyön aikana tein yleisen havainnon siitä, että Suomessa tieto tarjolla olevista, EU-projektiosaamiseen erikoistuneista konsulteista on hajallaan ja pimennossa. Yleisen osaajien perusverkoston puuttuessa tieto on hajallaan, ja sen kulku lienee jokseenkin niin sanotun viidakkorummun varassa. Suomalaiset tai Suomessa toimivat EU-projektikonsultit tulevat satunnaisesti esille eurooppalaisten konsulttiyritysten tai –verkostojen kautta¹⁷. Kuitenkin myös Suomessa olisi mahdollisesti hyvä olla selkeä kansallinen konsulttiverkosto, jonka kautta palveluja tarvitsevien olisi selkeämpää ja helpompaa lähestyä sopivan palveluntarjoajan löytämistä. On edelleen epävarmaa, kuinka paljon erityisesti kotimaan markkinoilla erikoistuneena projektitoiminnan konsulttina työtä tekeviä, esimerkiksi freelance-konsultteja, yksityisiä elinkeinonharjoittajia tai makroyrityksiä on, ja kuinka he tosiasiallisesti menestyvät eli onko markkinaa olemassa. Näin ollen haluttaessa jatkaa erikoistuneen projektikonsultoinnin toimintamahdollisuuksien tarkastelua EU-projektitoiminnan viitekehityksessä, jatkotutkimusaiheena voi suositella yleisen markkinatutkimuksen

¹⁷ Suomessa toimipaikkaansa pitäviä EU-projektikonsultteja on löydettävissä ainakin Euro Freelancers ja Up2Europe –verkostojen kautta

suorittamista. Toisaalta mielenkiintoista olisi myös suorittaa vertailututkimus jollain toisella projektitoiminnan sektorilla toimivien konsulttien kokemuksista.

6.4 Opinnäytetyö prosessina

Kokonaisuutena työ oli mielenkiintoinen kokonaisuus. Prosessista muodostui yhdistelmä konsultointiliiketoimintaan, omalla ammattialallani konsulttina toimimiseen, projektiosaamisen ja siitä johdettavaan projektikonsultin kompetenssiin sekä yllättävän paljon myös yrittäjyyden tematiikkoihin syventymistä.

Opinnäytetyön tekeminen eteni hyvin pitkälti Turun ammattikorkeakoulun opinnäyteohjeiden (2018) prosessikirjoittamisen kuvauksen mukaisesti. Aiheeseen perehtyminen, suunnittelu ja rajaus muodostivat ensimmäiset toimenpiteet, jotka vähitellen alkoivat konkretisoitua tekstin suunnittelun ja opinnäytetyön rungon hahmottelun kautta. Hirsjärvi ym. (2004, 39) puhuvat niin sanotusta dispositiosta, eli tutkimuksen suunnitteluvaiheesta laadittavasta jäsennyksestä tutkimuksen ja raportin alustavista sisällöistä.

Prosessi kehittyi lähes täydellisesti disposition piirteiden mukaisesti, alkaen alustavasta sisällysluettelon muotoon hahmottelusta ja teoreettisen viitekehyksen sekä sen rakenteellisen muodostuksen alustavasta pohdinnasta. Työskentelyn edetessä oli sekä mielenkiintoista että ajoittain myös turhauttavaa kokea, kuinka alkuperäisten käsitysten pohjalta muodostettu dispositio muuttui ja muokkautui. Monet tekstiluonnokset päätyivät roskakoriin ja tuntui että tehty kirjoitustyö valuu hukkaan, kun taas samanaikaisesti kokonaisuus hiotui hiljalleen eheämmäksi ja loogisemmaksi. Kaikki tämä, aiheeseen perehtyminen, muistiinpanojen tekeminen, tekstin suunnittelu, rungon rakentaminen ja luonnosten kirjoittaminen sekä välillä alusta aloittaminen, on osa prosessikirjoittamisen luonnollista kulkua. (Hirsjärvi ym. 2004, 39; Turun ammattikorkeakoulu 2017.) On hyvin tyypillistä, että alustavasti suunniteltu jäsenitys muuttuu useaan kertaan tutkimusprosessin aikana. Tarkennettu dispositio auttaa sekä tutkimuksen tekijää että häntä ohjaavia tahoja hahmottamaan tutkimuksen suunniteltua rakennetta ja kohdistamaan sen painotusta oikeisiin asioihin. (Hirsjärvi ym. 2004, 39.) Omassa prosessissani tämä konkretisoitui muun muassa havainnoilla siitä, etten halunnut sisällyttää omaan raporttiini liian alkeista lähtevää konsultoinnin teoriaa ja käsitteenmäärittelyä, jonka olin kuitenkin muutamaan otteeseen jo kirjoittanut, vaan lähestyä aihetta uudesta näkökulmasta. Perinteinen liikkeenjohdon konsultointi työnä ja

toimintana tunnetaan jo, ja tavoitteenani oli nimenomaisesti tarkastella alan uusia, vähemmän tunnettuja vivahteita. Muutamaan otteeseen jouduin kuitenkin palaamaan kirjoitusprosessissa taaksepäin ja sisällyttämäänkin raporttiini aiemmin kirjoitettuja, jo kertaalleen poistettuja tekstikatkelmia sellaisille alueille, joilla syventävää tietoa kaivattiin. Lopulta koen, että esimerkiksi kirjallisuuskatsauksessa on nyt käsitelty tarvittavat perustason käsitteet siellä missä ne ovat relevantteja, mutta muutoin pyritty löytämään uutta soveltamalla ja sovittamalla valitsemaani fokusaluetta yleiseen.

Koen olevani itseohjautuva ja itsenäinen työskentelijä, joka osaa johtaa omaa työtään tavoitteita asettaen ja prosessia vastuullisesti tavoitteita kohti ohjaten. Näin ollen tavoitteenani oli, että saisin koostettua mahdollisimman valmiin opinnäytetyön ennen sen ensimmäiseen katselmukseen toimittamista. Siinä vaiheessa kun ensimmäinen versio oli mielestäni valmis, pyysin ja sain palautetta jonka perusteella ryhdyin jatkotyöstämään ja muokkaamaan työtä edelleen. Jälkikäteen ajateltuna opinnäytetyön ensimmäinen versio ei ollut lähelläkään valmista, ja viimeinen versio muokkautui kahden myöhemmän katselmointikierroksen kautta. Omalla kohdallani erityinen ohjauksen tarve painottui aiheen valintaan ja suunnitteluvaiheeseen, ylipäänsä prosessin alkuun saattamiseen. Ohjaajien palaute oli kuitenkin korvaamatonta aivan työskentelyn loppumetreille, ja opinnäytetyön viimeisten viilausten tekemiseen saakka. Kautta koko opinnäytetyöprosessin ohjausta oli tarvittaessa aina saatavilla, ja eri versioista saatu palaute haastoi kehittämään sekä kehittymään.

Vaikka tämäntyyppisen tutkimuksen muuta arvoa onkin haastavaa itse arvioida, uskon ainakin onnistuneeni tavoitteessani koota yhteen kansainvälisesti julkaistua, ajankohtaista aiheesta, josta toistaiseksi ei Suomessa vielä paljon puhuta. Opinnäytetyöprosessin myötä kiinnostuin aiheesta jopa odotettua enemmän, ja toivon jopa voivani jossakin muodossa jatkaa aiheen selvittämistä sekä siitä kirjoittamista – oman liiketoiminnan kehittämisen lisäksi.

6.5 Lopuksi

Kokonaisuutena opinnäytetyön parissa vietetyt kuukaudet olivat antoisia ja työskentelyllä oli minulle huomattava merkitys, sillä aiheen pariin ajanut kytkös omiin ammatillisiin intresseihin sai ainoastaan uutta pontta ja ajatukset projektiosaamisesta liiketoiminnan kehittämiseen konkretisoituivat. Sekä teoriavaiheen työstäminen että empirian muodostamat kokemukset ja näkemykset EU-projektitoiminnan parissa eri

muodoissa konsultteina toimivilta asiantuntijoilta autoivat työstämään myös omaa ammatillista minäkuvaa ja alustamaan sitä erikoisosaamisen palvelukokonaisuutta, jota mahdollisesti projektitoiminnan konsultointiin ryhtyessäni voisin lähteä tarjoamaan. Omaan osaamiseen pohjautuvat erikoistumisalueet hahmottuivat, samoin kuin se, että itseäni kiinnostava tapa kehittää konsultointipalvelua ainakin osittain virtuaalisena toimivaksi onkin jotakin sellaista, jonka vahvasta tulemisesta konsultointialalla jo puhutaan.

Tämän opinnäytetyöprosessin päättäessä vuonna 2015 alkaneet opintoni Turun ammattikorkeakoulun projektijohtamisen YAMK-koulutuksen pilottiryhmässä, kiitän tekniikan ja liiketoiminnan yksikön yliopettaja Teppo Neuvosta kannustuksesta tämänkaltaiseen, rajatusta tutkimuskysymyksestä uuden tiedon tuottamiseen tavoittelevaan tutkimukselliseen opinnäytetyöskentelyyn ryhtymisessä. Osoitan kiitokseni myös Suunnittelu- ja konsultointirytykset (SKOL) ry:n ylläpitämälle Suomen Neuvottelevien Insinöörien Liiton stipendirahastolle työni kannustukseksi keväällä 2018 myönnetystä ammattikorkeakoulun lopputyöstipendistä.

Muita kaltaisiani suunnittelu- ja konsulttialasta kiinnostuneita projektiosaajia kannustan pitämään kaikki aistit auki mahdollisuuksille hyödyntää osaamista myös totuttujen alueiden ulkopuolella, sillä alalla on todella kehitymässä maailmanlaajuiset markkinat.

LÄHTEET

Ahsan, K., Ho, M., & Khan, S. 2013. Recruiting Project Managers: A Comparative Analysis of Competencies and Recruitment Signals From Job Advertisements. *Project Management Journal*, 44(5): 36–54.

Arhancet, S. 2018. The 9 Step Project Plan To Becoming An Independent Consultant. Viitattu 15.3.2018 <https://www.pmiwdc.org/article/steve-arhancet/9-step-project-plan-becoming-independent-consultant#>

Axelos. 2018. What is PRINCE2? Viitattu 2.5.2018 <https://www.axelos.com/best-practice-solutions/prince2/what-is-prince2>

Barbero, M. C. & Romano, L. 2012. Consultants in project management and project managers: what kind of professional am I? Viitattu 7.5.2018 <https://www.pmi.org/learning/library/consultants-project-management-role-differences-6107>

Bridges, J. 2018. How to Be a Project Management Consultant. Viitattu 15.3.2018 <https://www.projectmanager.com/training/project-management-consultant>

Byrne, J. J. 2010. Project management as a twenty-first century life skill. Viitattu 15.3.2018. <https://www.pmi.org/learning/library/project-management-life-skills-knowledge-6540>

Cambridge Dictionary. 2018. Meaning of "competence" in the English Dictionary. Viitattu 4.5.2018 <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/competence>

Coleman, K. 2017. Virtual Project Consulting. Viitattu 29.4.2018 <https://www.projectmanagement.com/articles/369204/Virtual-Project-Consulting>

Christensen, C., Wang D., & van Bever D. 2013. Consulting on the Cusp of Disruption. *Harvard Business Review* 91, no. 10.

Darter, K. 2014. The myths of consulting. Viitattu 8.5.2018 <https://www.projectmanagement.com/articles/284585/The-Myths-of-Consulting>

Davison, M. L. 2009. The challenges we face managing those external (and internal) consultants! Viitattu 12.5.2018 <https://www.pmi.org/learning/library/challenges-managing-external-internal-consultants-6670>

de Fouloy, C. D. 2015. Hiring an EU funding consultant: what to look for? Association of Accredited Public Policy Advocates to the European Union. Viitattu 17.6.2018 <http://www.aalep.eu/hiring-eu-funding-consultant-what-look>

ELY-keskus. 2018. ELY-keskukset. Viitattu 16.6.2018. <https://www.ely-keskus.fi/web/ely/ely-keskukset;jsessionid=B00453AFA0114576A86D088FAA26E473>

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Eskola, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen tutkimuksen analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus,.

European Commission. 2004. *Aid Delivery Methods - Project Cycle Management Guidelines Vol 1*. Viitattu 2.5.2018 https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/methodology-aid-delivery-methods-project-cycle-management-200403_en_2.pdf

- Euroopan komissio. 2018a. EU:n rahoitusohjelmat. Viitattu 16.3.2018
https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/funding-opportunities/funding-programmes/overview-funding-programmes_fi
- Euroopan komissio. 2018b. Euroopan rakenne- ja investointirahastot. Viitattu 16.3.2018
https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/funding-opportunities/funding-programmes/overview-funding-programmes/european-structural-and-investment-funds_fi
- European Commission. 2018c. Practical Guide to Contract Procedures for EC External Relations. Viitattu 15.4.2018 https://ec.europa.eu/europeaid/funding/about-funding-and-procedures/procedures-and-practical-guide-prag_en
- Euroopan Unioni. 2018. Perustietoa Euroopan Unionista. Viitattu 2.5.2018
https://europa.eu/european-union/about-eu_fi
- EU:n toimialoitainen tuoteluokitus, Eurostats. 2016. Glossary: Knowledge-intensive services (KIS). Viitattu 20.4.2018 [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Knowledge-intensive_services_\(KIS\)](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Knowledge-intensive_services_(KIS))
- Fuster, J. E. 2006. Comparison of the European Commission's project cycle management/logical framework approach with international PM standards and methodologies: PMBOK, IPMA's ICB, ISO 10,006, PRINCE2 and TenStep. Viitattu 20.4.2018
<https://www.pmi.org/learning/library/international-project-management-standards-methodologies-ec-8210>
- Hintikka J., 2014. Suorien EU-rahoitusten kokemuksia ja mahdollisuuksia: EU Direct Funding – hankkeen loppuraportti. , In: C, Centria tutkimus ja kehitys - forskning och utveckling, Centria-ammattikorkeakoulu. Viitattu 12.3.2018 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201501211460>
- Huovinen, P. & Rikama, S. 2015. Voimakkaasti kasvuhakuiset pk-yritykset. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 13.5.2018
https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75011/4_2015_voimakkaasti_kasvuha_kuiset_pk_yritykset_10022015.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hussein, M. Y. & Khamooshi, H. 2014. Program management outsourcing: challenges & factors contributing to success. Viitattu 8.5.2018 <https://www.pmi.org/learning/library/program-management-outsourcing-client-consultant-1471>
- IPMA. 2015. Individual Competence Baseline for Project, Programme and Portfolio Management. Version 4.0. Viitattu 10.10.2018. http://products.ipma.world/wp-content/uploads/2016/03/IPMA_ICB_4_0_WEB.pdf
- IPMA. 2017. IPMA® Certification Yearbook 2016. Viitattu 2.5.2018
<https://www.vzpm.ch/fr/telechargement/documents-sur-la-vzpm/item/1042-ipma-yearbook->
- IPMA. 2018a. IPMA Standards – Individual Competence Baseline for Coaches, Consultants and Trainers (ICB4CCT). Viitattu 30.4.2018 <http://www.ipma.world/consultants-trainers/standard/>
- IPMA. 2018b. About us. Viitattu 2.5.2018 <http://www.ipma.world/about-us/>
- IPMA. 2018c. Become a Certified Project Management Consultant. Viitattu 29.4.2018
<http://www.ipma.world/consultants-trainers/consultant-certification/>
- Jyväskylän yliopisto. 2009. Kokemuksen kuvaaminen. Viitattu 19.4.2018
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/ongelmanasettelu/kokemuksen-kuvaaminen>

- Karten, N. 2006. Improving Your Consulting Skills. Viitattu 12.5.2018 <http://www.nkarten.com/consk.html>
- Kestel, J. W. 2006. Successfully manage your projects and your client's expectations: consultants' secrets. Viitattu 12.5.2018 <https://www.pmi.org/learning/library/successfully-manage-projects-clients-expectations-8085>
- Konrath, J. 2006. Selling to big companies. New York, NY: Kaplan.
- Krappe, J. & Korhonen, P. 2014. "Sudenkuoppia" ja "söpöjä pupuja" kansainvälisissä EU-projekteissa. Teoksessa: PRY:n Projektitoiminta –lehti 1/2014. Julkishallinnon projektit, 22-24. Viitattu 13.6.2018. http://www.e-julkaisu.fi/pry/1-2014/pdf/Projektitoiminta_1_2014.pdf
- Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. Sisällönanalyysi. Hoitotiede 11 (1).
- Lauha, H. & Pollari, A. 2009. EU-rahoitusopas kehitysyhteistyö- ja kansainvälisyyskasvatushankkeille. Viitattu 15.3.2018 <http://kehys.fi/wp-content/uploads/eu-rahoitusopas-kehitysyhteistyö-ja-kansainvalisyyskasvatushankkeille-2009.pdf>
- Lehtinen, U. & Mittilä, T. 2006. Liiketoimintaosaaminen kilpailukykyssä keskiössä. 13.5.2018 http://www.edu.fi/download/116236_liiketoimintaosaaminen_keso_lehtimaki_pietilainen.pdf
- Levander, K. & Karjalainen, A. 2018. Talouskasvun aakkoset ovat T, K ja I. Tekniikan akateemisten jäsenlehti 25.5.2018, 9.
- Méndez, Y. B. & Yerkes, L. 2008. Creating lasting change: tools and techniques for effective consulting. Viitattu 8.5.2018 <https://www.pmi.org/learning/library/tools-techniques-effective-consulting-asia-7047>
- Middleton, R. 2005. Infoguru marketing manual. Boulder Creek, CO: Action Plan Marketing.
- OECD. 2018. About the OECD. Viitattu 4.11.2018. <http://www.oecd.org/about/>
- Patton, S. E., McClung, N., & Andrews, C. L. 2012. So you want to be a project management consultant? Viitattu 15.3.2018 <https://www.pmi.org/learning/library/become-project-management-consultant-6101>
- PMI. 2017a. PMBOK Guide – Sixth Edition. Viitattu 2.5.2018 <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok/sixth-edition>
- PMI. 2017b. Project Manager Competency Development Framework – Third Edition. Viitattu 2.5.2018 <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/framework/pm-competency-development-3rd-edition>
- PMI. 2017c. Project Management Job Growth and Talent Gap Report 2017-2027. Viitattu 29.4.2018 https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/job-growth-report.pdf?sc_lang_temp=en
- PMI. 2018. About us. Viitattu 2.5.2018 <https://www.pmi.org/about>
- PRY. 2012. Projektin Johdon Pätevyys 3.0. Viitattu 15.4.2018 https://www.pry.fi/files/108/PMAF_NCB_3.0_v1.3.pdf
- PRY. 2017a. Muutoksia projektihenkilöstön sertifiointissa. Uutiset 23.3.2017. Viitattu 5.5.2018 https://www.pry.fi/projektihdistys/uutiset/muutoksia_projektihenkiloston_sertifiointissa.447.new

- PRY. 2017b. Projektialan ammatillinen kysely 2017. Viitattu 3.5.2018
https://www.pry.fi/files/407/PRY_Ammatillinen_kysely_2017.pdf
- PRY. 2018a. Projektiyhdistys ry. Viitattu 2.5.2018 <https://www.pry.fi/projektiyhdistys>
- PRY. 2018b. Palveluntarjoajat-hakemisto. Viitattu 2.5.2018
<https://www.pry.fi/palveluntarjoajat>
- PRY. 2018c. IPMA-henkilösertifiointi – todiste osaamisesta. Viitattu 30.4.2018
<https://www.pry.fi/ipma-sertifiointi/ipma-henkilosertifiointi>
- Pulkkinen, A. 2015. Tuore ja yleishyödyllinen hanke saa helpoiten EU-rahoitusta. Viitattu 13.6.2018. <http://www.spek.fi/news/Tuore-ja-yleishyodyllinen-hanke-saa-helpoiten-EU-rahoitusta/27263/fc3dd69a-867b-4c2e-b859-fe84ecc14ffe>
- Rao, R. 2008. Outsourcing project management services: an emerging opportunity. Viitattu 12.5.2018 <https://www.pmi.org/learning/library/outsourcing-project-management-services-7150>
- Rasdorf, W., Grasso, B., & Bridgers, M. 2010. Public versus private perceptions on hiring an external program manager. *Journal of Construction Engineering and Management*, 136 (2).
- Rautava, S. 2018. Yrittäjä! Tilaa avuksi osaamista 80 % alennuksella. ELY-keskuksen puhetta rahasta –blogi. Viitattu 13.6.2018. <https://puhettarahasta.com/2018/06/06/yrittaja-tilaa-avuksi-konsultti-80-alennuksella/>
- Rope, T. 2006. Menesty konsulttina: konsultoinnista kukoistavaa liiketoimintaa. Helsinki: Talentum.
- Ruohotie, P. 2005. Ammatillinen kompetenssi ja sen kehittäminen. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 7(3).
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 4.5.2018
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>
- Saros, T. 2016. Projektiyhdistys - Aktiivisten projektiammattilaisten ja osaavien organisaatioiden verkosto. Viitattu 19.3.2018
https://www.pry.fi/files/150/PRY_Yleisesittely_2016.pdf
- Schaffer, R. H. 2002. High-impact consulting. San Francisco, CA: Josey-Bass.
- Schmid, P. 2007. Gaining higher project benefits with project managers having systemic consulting skills. Viitattu 12.5.2018 <https://www.pmi.org/learning/library/gaining-project-benefits-systemic-consulting-skills-7386>
- Silfverberg, P. 2007. Ideasta projektiksi. Projektityön käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Telford, H. 2014. Consulting focused PPP's lead the way. Viitattu 7.5.2018
<https://www.pmi.org/learning/library/consulting-focused-ppps-lead-way-9282>
- Tharp, J. & Brown, A. S. 2008. So you want to be an independent consultant... Viitattu 29.4.2018
<https://www.pmi.org/learning/library/independent-project-management-consultant-7048>
- Toivonen, M. 2004. Expertise as business. Long-term development and future prospects of knowledge-intensive business services (KIBS). Viitattu 13.5.2018
<http://lib.tkk.fi/Diss/2004/isbn9512273152/>

Toivonen, M., Patala, I., Lith, P., Tuominen, T. & Smedlund, A. 2009. Palvelujen kansainvälistymisen muodot ja polut – selvitys liike-elämän asiantuntijapalvelujen kansainvälistymisestä ja sen merkityksestä yritysten kasvulle. Tekesin katsaus 265/2009. Viitattu 13.5.2018 https://tapahtumat.tekes.fi/uploads/c9e10104/Tiina_Tuominen_Aalto_GG-9789.pdf

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Turun ammattikorkeakoulu. 2018. Laaja-alaista, ammattimaista ja innovatiivista kehitystyötä. Viitattu 16.6.2018. <https://www.turkuamk.fi/fi/tutkimus-kehitys-ja-innovaatiot/tki-turun-ammattikorkeakoulussa/>

Töttö, P. 2004. Syvällistä ja pinnallista. Teoria, empiria ja kausaalisuus sosiaalitutkimuksessa. Tampere: Vastapaino.

Udo, N. & Koppensteiner, S. 2004. What are the core competencies of a successful project manager? Viitattu 7.5.2018 <https://www.pmi.org/learning/library/ore-competencies-successful-skill-manager-8426>

UNESCO. 2018. Unesco in brief. Viitattu 16.6.2018. <https://en.unesco.org/about-us/introducing-unesco>

Yli-Sipola, J. 2016. Yritykset voisivat hakea enemmän EU-rahoitusta. Keskuskauppakamarin uutishuone –verkkoartikkeli. Viitattu 16.3.2018 <https://kauppakamari.fi/2016/03/10/yritykset-voisivat-hakea-enemman-eu-rahoitusta>

