

Opinnäytetyö (YAMK)

Insinööri (ylempi AMK), projektijohtaminen

2021

Milla Räsänen

KEHITYSSALKUN JOHTAMISMALLI VR FLEETCARE OY:LLE

Milla Räsänen

KEHITYSSALKUN JOHTAMISMALLI VR FLEETCARE OY:LLE

Opinnäytetyön tavoitteena on toimeksiantajana toimivan yrityksen salkkujohtamisen kehittäminen. Tutkimusongelma muodostui luonnollisesti sen, miten yrityksen kaikkia projekteja tulisi hallita ja millainen tapa yritykselle sopisi tähän ajan hetkeen. Toimeksiantajalla on ollut käytössä erilaisia malleja, mutta niiden noudattaminen on ollut henkilöriippuvaista ja osa aikaisemmista toimintamalleista koettiin liian raskaiksi. Työn avulla haluttiin selvittää, mitä eri sidosryhmät kehityssalkun johtamismallilta odottavat ja millaisia näkemyksiä asiasta on yhtiön ylimmällä johdolla.

Työ päätettiin aloittaa toimeksiantajayrityksen kehityssalkun johtamiseen läheisesti liittyvien avainhenkilöiden haastattelulla. Haastattelututkimuksen toteuttamista varten työn alkuvaiheessa tehtiin katsaus kirjallisuuteen. Avainhenkilöiden odotusten, emoyhtiön (VR-konserni) ohjeistuksen sekä lähdekirjallisuudessa esiintyvien mallien pohjalta työssä on esitetty salkunjohtamisen malli, joka yritykselle tähän tilanteeseen voisi sopia. Lisäksi työltä toivottiin konkreettisia ehdotusta siitä, miten tämä ehdotettu malli voitaisiin yrityksessä jalkauttaa käytäntöön.

Opinnäytetyön tuloksena on tuotettu esitys kehityssalkun johtamisen mallista ja sen jalkauttamisesta työn tilaajan käyttöön. Ehdotettu salkunjohtamisen malli toi yritykselle uusia näkökulmia ja antoi konkreettisia kehitysehdotuksia tulevaisuuteen. Ehdotettua mallia täytyy kuitenkin vielä kokonaisuutena arvioida yrityksen nykyisen tilanteeseen ja nykyisiin tarpeisiin nähden, sillä opinnäytetyön aikajänne oli pitkä ja yritys kehittää toimintaansa jatkuvasti.

ASIASANAT:

Kehityssalkun johtaminen, salkun luominen, salkun jalkautus, projektijohtamisen kypsyytaso

MASTER OF ENGINEERING, PROJECT MANAGEMENT | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master's Degree Programme in Project Management

2021 | 79 pages

Milla Räsänen

DEVELOPMENT PORTFOLIO MANAGEMENT MODEL FOR VR FLEETCARE LTD

The present Master's thesis aims to improve the management of the client company's development portfolio. The research questions are the following: how should the company's projects be managed in general and what kind of model would currently suit the company. There have been different models in use, but they have been either person-dependent or too heavy for this company to use. In addition, the present study aims to define what the main stakeholders (top managers and project managers) expect of the portfolio management model.

The study discusses the theory of portfolio management based on relevant literature and on the results of the interviews with the company management team and project managers. Based on these sources and VR Group's (the parent company) guidelines, the study also proposes a suitable model for the company in this situation. In addition, the thesis was expected to provide concrete measures on how the proposed model could be put into practice in the company.

As a result of the study, a presentation of the model and its implementation for the use of the client has been produced. The proposed portfolio management model brings new perspectives to the company and provides concrete development proposals for the future. However, the proposed model has yet to be evaluated in relation to the current situation and current needs of the company because the time span for completing the thesis was long and the company is constantly developing its processes.

KEYWORDS:

Development portfolio management, portfolio creation, portfolio implementation, project management maturity level

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	1
2 TILAAJAORGANISAATION ESITTELY	3
2.1 Yrityksen perustiedot	3
2.2 Yrityksen tarjoamat palvelut	4
3 SALKUN MUODOSTAMINEN JA JALKAUTUS	5
3.1 Kehityssalkun johtaminen ja sen hyödyt	5
3.1.1 Kehityssalkun johtamisen käsitteistö	5
3.1.2 Projektisalkun tuomat hyödyt	6
3.2 Salkunhallinnan perustaminen, prosessit ja vastuut	7
3.2.1 Kehityssalkunhallinnan luominen	7
3.2.2 Salkunhallinnan päätöksentekopisteet	8
3.2.3 Salkun tasapainotus	10
3.2.4 Kehityssalkun viestintä ja raportointi	12
3.2.5 Salkun johtamisen kehittäminen	13
3.3 Projektisalkunjohtamisen kypsyystason vaikutus salkunhallintaan	15
3.4 Työkaluja salkunhallintaan	17
3.5 Salkunhallinnan jalkautus	19
4 TUTKIMUKSEN VAIHEET	24
4.1 Tutkimusongelman löytäminen	24
4.2 Tutkimustavan valinta	25
4.3 Haastateltavien valinta	26
4.4 Haastatteluiden muodostaminen	27
4.5 Haastattelukysymyksien muodostaminen	27
4.6 Haastatteluiden toteutus	28
4.7 Haastatteluiden analysointitapa	29
4.8 Kypsyystasoanalyysin teko	30
4.9 Ehdotettavan johtamismallin muodostaminen	31
4.10 Johtamismallin jalkautus	31
5 HAASTATTELUIDEN TOTEUTUS JA TULOKSET	32
5.1 Haastatteluiden toteutus	32

5.1.1 Esikartoituskysymykset	32
5.1.2 Esikartoituksien analysointi	35
5.1.3 Henkilökohtaisten haastatteluiden kysymykset	39
5.1.4 Haastatteluiden analysointi	43
5.2 Yhteenveto	53
5.2.1 Haastatteluiden tulokset	53
5.2.2 Johtopäätökset	55
6 EHDOTETTAVA MALLI VR FLEETCARE OY:LLE	56
6.1 Kypsyystason arviointi	56
6.2 Kehityssalkun johtamisen malli	58
6.2.1 Priorisointitasot	59
6.2.2 Priorisointivastuu	60
6.2.3 Kehityssalkun läpikäynti ja vastuut	61
6.2.4 Kehityssalkun viestintä	63
6.3 Projekteilta vaadittavat päätöksentekopisteet ja dokumentit	64
6.3.1 Business Casella kohti suunnittelulupaa	64
6.3.2 Matka kohti käynnistyslupaa	66
6.3.3 Projektin toteutuksen aikaiset päätökset	67
6.3.4 Projektin päättäminen	68
6.4 Pelisäännöt projekteille	69
7 EHDOTUS MALLIN JALKAUTUKSESTA	71
7.1 Mallin johtamisen luominen	71
7.2 Kehityssalkun luonti ja sen vastuut	72
7.3 Mallin kouluttaminen	73
7.4 Kehityssalkun tulevaisuuden kehitystoimet	73
8 LOPUKSI	75
8.1 Tutkimuksen yhteenveto	75
8.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.	75
8.3 Uusia tutkimusaiheita	76
8.4 Kiitokset	77
LÄHTEET	78

KUVAT

Kuva 1. Projektikulttuurin kypsyystasot (Hakkarainen A. & Reuter N. 2008 s. 15).	15
Kuva 2. Haastateltujen työkokemus esikartoituksen perusteella	35
Kuva 3. Haastateltujen projektikokemus esikartoituksen perusteella	36
Kuva 4. Haastateltujen kokemus eri rooleista esikartoituksen perusteella	37
Kuva 5. Haastateltujen projektitoimisto tietous esikartoituksen perusteella	38
Kuva 6. Haastateltujen tietämys projektitoimiston rooleista esikartoituksen perusteella	39

TAULUKOT

Taulukko 1. Projektien strategian mukaisuuden pisteytystaulukko	65
Taulukko 2. Projektien luokittelu	66

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tarkoitus on ehdottaa työn tilaajalle (myöhemmin VR FleetCare Oy tai yritys) sen projektiorganisaation kypsytyksen ja kokoon suhteutettu kehityssalkun johtamismalli. Lisäksi työssä kuvataan, millaisilla askelilla ehdotettu malli voitaisiin ottaa yrityksessä käyttöön. Työssä otetaan kantaa, miten projekteja pitäisi salkunhallinnan näkökulmasta luokitella ja millaisia nämä eri luokkien rajat voisivat olla.

VR FleetCare Oy tunnettiin aiemmin nimellä VR Kunnossapito Oy ja se on VR-konsernin tytäryhtiö. Tämän vuoksi, työssä on tärkeää analysoida, mitä vaatimuksia VR-konserni johtamismallille asettaa. Työ tilattiin siten, että se perustuu yhtiön sisäisiin haastatteluihin, eli mitä mallilta toivotaan johtoryhmätasolla ja mitä projektipäälliköt kehityssalkun johtamiselta odottavat. Haastatteluiden rakentamista ja lopputuloksia tukemaan on tuotu kirjallisuuden tietoperusta, eli mitä malleja kirjallisuudesta on löydettävissä ja miten sitä sovellettaisiin käytäntöön VR FleetCare Oy:n toimialalla ja yrityksen kokoluokassa.

Yhtiössä on työlle tilausta, sillä yhtiö toimii muutoksen alla olevassa toimikentässä ja yhtiössä on tahtotila jatkuvasti parantaa toimintojaan sekä kilpailukykyään. Työn tekemisen näkökulmasta ajankohta työn tekemiseen on hedelmällinen, sillä yhtiössä on havaittu muutostarve ja työn tutkimuksen tulosta odotetaan yhtiössä innokkaasti. Monessa haastattelussa kävikin ilmi, että niin johtoryhmä kuin projektipäälliköt kaipaavat yhtenäisiä toimintamalleja ja raameja.

Yrityksessä on testattu aiemmin joitakin malleja, mutta ne ovat toimineet vain lyhyen aikaa. Mallien toimimattomuuden syynä on ollut pääasiassa se, ettei malleja ole ehditty ylläpitää organisaatiossa kuin muutamia kuukausia ennen suurempia muutoksia niin toimintaympäristössä kuin organisaatiossa. Nämä muutokset ovat vieneet projektitoimiston resurssit muihin tehtäviin, jolloin vasta kokeilussa olevat mallit ovat hiljalleen hiipuneet pois käytänteistä.

Nykytilanteessa projekteja käynnistetään herkästi vaillinaisilla resursseilla ja ilman selkeitä aikatauluraameja. Osassa projekteista on myös budjetti ollut epäselvä, eikä projekteille ole systemaattisesti laadittu selkeitä hyötyjen mittareita tai laskettu hyötyjen jälkilaskelmia. Hyötylaskelmien teko on ollut omistaja- ja projektipäällikkö riippuvaista, mutta niiden laskemiseen ei ole luotu yhtenäistä systematiikkaa, jolloin laskelmat olisivat

vertailukelpoisia. Niin ikään projekteista viestiminen on ollut projektin omistajasta ja projektipäälliköistä riippuvaista.

Työn tilaajalla ei ole työn alkamisen ajankohtana määriteltyä salkkujohtamisen prosessia. Näin ollen yrityksessä ei johdeta systemaattisesti kehityssalkkua tai sen tasapainotusta. Salkun hallintaan liittyviä päätöksentekoprosesseja ei ole systematisoitu, vaikka yhtiön johtoryhmä tekeekin kaikki merkittävät päätökset suuriin projekteihin liittyen. Toisin sanoen, salkun projekteihin koskevia päätöksiä voidaan tehdä missä tahansa johtoryhmän tai ohjausryhmän palaverissa. Työn aloituksen hetkellä yrityksellä ei ollut selkeää kuvaa siitä, mitä kaikkia projekteja VR FleetCarella Oy:llä on käynnissä, mitä resursseja ne tarvitsevat tai käyttävät ja miten niiden kulut sekä hyötyjen tuotot näkyvät yrityksen kassavirrassa.

Työ keskittyy yrityksen sisäisiin kehitysprojekteihin. Kehityssalkun johtamisen ehdotuksessa ei oteta kantaa, millaisella mallilla projekteja pitäisi johtaa. Työssä ei myöskään oteta kantaa, miten mahdollisesti muun projektityypin salkkuja tai projekteja tulisi hoitaa eikä miten VR-konsernissa kehityssalkkua johdetaan tai pitäisi johtaa. Ehdotettavasta mallista on siis rajattu ulkopuolelle muun muassa operatiiviset asiakasprojektit. Sen sijaan työssä otetaan kantaa, millaisia päätöksentekopisteitä jokaisesta kehitysprojektista pitäisi löytyä ja millaisilla dokumenteilla tällaisten projektien pitäisi päätöksentekopisteisiin mennä. Työn ulkopuolelle on rajattu mallin hyväksyminen yrityksen johtoryhmässä ja mallin jalkautus käytäntöön. Konsernin vaikutus näkyy työssä siten, että konsernin ohjeistusta on otettu työssä huomioon muun muassa rajoitusten ja päätöksentekopisteiden kautta.

Opinnäytetyön kehittämistehtävää varten johtoryhmän 14 henkilöstä haastateltiin kymmenen. Projektipäälliköistä valittiin vain haastatteluhetkellä merkittävimpien projektien vetäjät. Lisäksi työssä perehdyttiin konsernin ohjaavaan rooliin, muutaman työnkannalta merkittävän henkilön haastattelun sekä käytössä olleen ohjeistuksen kautta.

Opinnäytetyön haastattelut aloitettiin joulukuussa 2019 ja viimeiset haastattelut pidettiin maaliskuussa 2020. Haastatteluiden analysoitiin toukokuussa 2020 ja opinnäytetyö valmistui tammikuussa 2021. Pitkän aikajänteen ja työn tilaajan nopean kehityksen vuoksi, ei voida olla täysin varmoja, onko lähtötilanne samanlainen kuin työtä aloitettaessa. Jos kehitystä on jo tapahtunut, työ toivottavasti tukee kehityssalkun hallinnan jatkokehitystä. Jos taas tilanne on sama kuin työtä aloitettaessa, työ tulee toivottuun ajan hetkeen VR FleetCare Oy:lle.

2 TILAAJAORGANISAATION ESITTELY

VR-Yhtymä Oy eli VR Group on Suomen valtion omistama henkilö- ja tavaraliikennettä harjoittava logistiikkakonserni. Konserni koostuu matkustajaliikenteestä (VR), junaliikennöistä, tavaraliikenteestä (VR Transpoint) ja kiinteistöyksiköstä. Tämän lisäksi VR -konserniin kuuluu kolme tytäryhtiötä; Avecra Oy, Pohjolanliikenne Oy ja VR FleetCare Oy. (VR Group 2020.)

Työn on tilannut VR FleetCare Oy (myöhemmin yritys tai työn tilaaja), joka on raidekaluston kunnossapitopalveluita tarjoava yritys. Yritys tarjoaa palveluitaan niin emoyhtiölle kuin ulkoisille asiakkaille. VR FleetCare Oy:llä on tarve jatkuvasti kehittää toimintaansa ja prosessejaan niin emoyhtiön paineesta kuin raideliikenteen kilpailun avaamisen vuoksi. Yrityksen yhtenä tavoitteista on saada lisää konsernin ulkopuolisia asiakkaita, mikä osaltaan testaa yrityksen kustannus ja laatu -kyvykkyyttä kilpailluilla markkinoilla. VR FleetCare Oy onkin ollut voitokas niin HSL:n lähiliikenteen kunnossapidon kilpailutuksessa, HKL:n metrojen peruskorjauksessa kuin tanskalaisen ratatyökoneiden kunnossapito kilpailussa. (VR FleetCare 2020; VR Group uutishuone 2020.)

2.1 Yrityksen perustiedot

VR Kunnossapito Oy on yhtiötetty VR-Konsernin tytäryhtiöksi vuonna 2018 ja se on aloittanut toimintansa 1.1.2019. VR-Yhtymä omistaa yrityksen kaikki osakkeet. VR FleetCare on raidekaluston kunnossapito -yritys, jonka liikevaihto on noin 200M€ ja työllistää noin 1000 työntekijää (VR FleetCare 2020). Raidekaluston kunnossapidosta yrityksellä on pitkä, yli 100-vuotinen historia. Tammikuussa 2019 yritysrekisteriin perustettiin yritys nimeltä VR Kunnossapito Oy, mutta yritys vaihtoi nimensä 1.9.2019. Nykyään työn tilaajayritys tunnetaan VR FleetCare Oy:nä. Nimen vaihdoksen syynä oli parempi erottuminen Suomen ulkopuolisten asiakkaiden keskuudessa. (Kauppalehti 2020; VR Group uutishuone 2020.)

2.2 Yrityksen tarjoamat palvelut

Raidekalustolle yritys tarjoaa operatiivisen kunnossapidon vika- ja huoltopalveluita. Yhtiön palveluihin kuuluu myös raidekaluston raskaaseen kunnossapitoon liittyvät kunnossapitopalvelut sekä erilliset kalustoon liittyvät muutostyöt. Raidekaluston monimerkkihuoltamona, VR FleetCare tarjoaa myös laajasti erilaisten raidekaluston komponenttien huoltoon liittyviä palveluita. Lisäksi yritys toimii myös raidekaluston valmistajana tavaravaunujen osalta. (VR Group 2020; VR FleetCare 2020.)

Palvelutarjontaan kuuluu asiantuntijapalvelut niin raidekaluston elinkaaren hallinnan kuin kalustotekniikan osalta. Palveluitaan yritys tarjoaa pohjoismaihin ja Baltian alueelle. Yrityksen palveluihin kuuluu kaluston ajantasaisen kunnan seurantaan perustuva kunnossapidon huoltojärjestelmien päivitys sekä vikatilanteiden ennustaminen. Palveluihin kuuluu myös analytiikan ja koneoppimisen palvelut. (VR Group uutishuone 2020; VR FleetCare 2020.)

3 SALKUN MUODOSTAMINEN JA JALKAUTUS

Seuraavissa kappaleissa etsitään kirjallisuudesta vastauksia, mihin salkkujohtamista tarvitaan, miten kehityssalkkua tulisi johtaa sekä kuinka ensimmäinen salkku muodostetaan. Alkuun esitellään, mitä projektisalkun johtaminen tarkoittaa ja mitä hyötyä siitä on todettu olevan. Seuraavaksi esitellään (lähdekirjallisuuteen perustuen) projektisalkun muodostaminen, projektisalkun prosessit sekä niiden vastuut. Näiden jälkeen tutkimuksesta löytyy katsaus, miten organisaation projektiosaamisen kypsyystaso vaikuttaa salkunhallintaan. Kappaleissa 3.4 esitellään salkunhallinnan työkaluja ja lopuksi, miten salkunhallinta jalkautetaan organisaatioon.

3.1 Kehityssalkun johtaminen ja sen hyödyt

Seuraavissa kappaleissa on esitelty projektisalkun johtamisen käsitteistöä sekä salkkujohtamisen hyötyjä. Ensimmäisessä kappaleessa 3.1.1 esitellään käsitteet projektisalkku sekä projektisalkun johtaminen. Kappaleessa 3.1.2 käsitellään salkkujohtamisen todennettuja hyötyjä ja sen tarkoitusta.

3.1.1 Kehityssalkun johtamisen käsitteistö

Projektisalkku käsitteenä tarkoittaa projektien muodostamaa kokonaisuutta, joka voi, riippuen organisaation tekemistä valinnoista, koostua kaikista organisaation projekteista, tietyn organisaatioyksikön projekteista tai vain tietyn tyyppisistä projekteista. Käytännössä organisaatiossa voi olla useita projektisalkkuja. Tutkittava aihe eli projektisalkunhallinta tarkoittaa kokonaisvaltaista hallinta- ja johtamistapaa moniprojektiympäristössä. Projektisalkunhallinnan keinoin organisaatio pyrkii mahdollisimman tehokkaasti saavuttamaan asetetut liiketoimintatavoitteet. Liiketoiminnalliset tavoitteet pyritään saavuttamaan kolmen salkunhallinnan tavoitealueen kautta: salkun arvon maksimointi, salkun organisatorisen strategisen yhteyden varmistaminen ja salkun tasapainotus. (Lehtonen P. & Lindblom L. & Simonen J. & Korpinen S. 2006 s. 12.)

Projektisalkun johtaminen tarkoittaa ohjelmiin ja projekteihin liittyvän toiminnan aktiiviteettien, riippuvuuksien ja riskien johtamista. Sen tehtävänä on optimoida suorituskyky kapasiteettiin nähden, tunnistaa ja johtaa sidosryhmien tarpeita. Standardi ISO 21504

kuvaa salkunhallinnan olevan johdonmukaista hallintaa strategisesti tärkeissä projekteissa, ohjelmissa ja portfolioissa sekä muissa monimutkaisissa organisaation ympäristöön liittyvissä töissä. (SFS ISO21504 2015 s. 6; Enoch C. 2015 s. 1-3; PMI 2020; Hinde D. 2012 s. 8n-1.)

Projektin määritelmänä voidaan pitää, että se on kertaluontoinen ja tavoitteellinen työ, jolle on aikataulu. Projektille tyypillisesti kohdistuu vaateita esimerkiksi lopputuotoksen laadun, kustannusten tai ajan osalta. Projektina voidaan siis käsittää esimerkiksi ongelmanratkaisuryhmä, jonka tehtävänä on ratkaista esiin tullut ongelma, tietyssä määräajassa. Ongelman ratkettua, resurssit, jotka ongelmaa oltiin kiinnitetty ratkaisemaan, vapautetaan tai siirretään muihin tehtäviin. (Artto K., Martinsuo M., Kujala J. 2006. s. 24-25)

3.1.2 Projektisalkun tuomat hyödyt

Organisaation kehityksen suuntaa voidaan johtaa monella tavalla, mutta yleensä yrityksessä on tärkeää tietää, mihin projekteihin rahaa on sijoitettu ja mikä on odotettavissa oleva tuotto, maksimoida se kapasiteettiin ja resursseihin nähden sekä ennustaa, milloin tulos realisoituu. Tämän vuoksi käynnistettävien projektien valintaprosessi on hyvin tärkeä. Projektien seuranta- ja jälkilaskelmien pitäisi kertoa, kuinka hyvin projektin kulut sekä tuotot vastasivat ennustettua. Tämän avulla voidaan analysoida, tehtiinkö oikeita päätöksiä käynnistettävien projektien valinnassa ja voidaan oppia tunnistamaan ennakkoarviointien heikkoja kohtia. Näihin tarpeisiin voi vastata vain johtamalla systemaattisesti projekteja sekä niiden toimintaa. Tällöin salkun johtamisella eli kokonaisuuden johtamisella on mahdollisuus onnistua. (SFS ISO21504 2015 s. 6; Enoch C. 2015 s. 1-3; PMI 2020; Hinde D. 2012 s. 8n-1.)

Salkunjohtamisen tarkoituksena on varmistaa liiketoiminnan menestyminen varmistamalla, että rahat käytetään niihin projekteihin, jotka tukevat strategian ja asetettujen tavoitteiden toteuttamista. Salkunhallinnan keskeisin asia on olla läpinäkyvä viestintätyökalu ja päätöksenteon apuväline tarjoamalla näkyvyys salkun sisällön tilanteeseen. Sen avulla pystytään parhaimmillaan havaitsemaan projektien väliset riippuvuudet sekä synergiaedut, resurssien päällekkäisyydet, riskit sekä maksimoimaan tuotot. Nämä tiedot on tuotava päätösten tekijöille samalla tavalla tai samoilla periaatteilla, jotta salkussa olevat tai sinne tulossa olevat projektit ovat vertailtavissa keskenään. (Enoch C. 2015 s. 1-3; Mäntyneva M. 2016 s. 11; Hinde D. 2012; PMI 2020.)

3.2 Salkunhallinnan perustaminen, prosessit ja vastuut

Projektisalkku sisältää nimensä mukaisesti projekteja ja projekteilla haetaan muutosta nykytilanteeseen tai tuotteeseen. Muutos voi saada alkunsa eri lähteistä, pääsääntöisesti käynnistävät voimat ovat: Liiketoiminnan kehitystarpeet, operatiivisen toiminnan kehitystarpeet, operatiivisen toiminnan ylläpidon muutostarpeet tai ulkoiset muutospainaineet, esimerkiksi lainsäädännön muuttuminen. (Aaltonen P. & Töyrylä I. 2017 s. 15-17.)

Salkunhallintaan liittyy muutamia eri prosesseja: projektien arvottaminen, salkun tasapainotus, päätökset projektien käynnistämisestä/keskeyttämisestä/lopettamisesta sekä projektien tuotosten maksimointi. Nämä prosessit ovat johtamisprosesseja, joiden pitäisi olla kiinteä osa johtamisjärjestelmää. Huomioitavaa on, että hyvästä projektisalkusta löytyy kaikkien projektien perustiedot ja ajantasainen tilannekuva. Luotettavaa ja vertailtavaa tilannekuvaa ei voi saada, jos edellä mainitut prosessit eivät ole sovittu yhtenäisiksi. (Aaltonen P. & Töyrylä I. 2017 s. 15-17.)

3.2.1 Kehityssalkunhallinnan luominen

Kaikki kehittyminen alkaa nykytason kartoituksesta: projektikulttuurin kypsyyssindeksin kartoituksella ja käytössä olevista työkaluista. Kehityksen suunnan tunnistuksesta, josta tulee toimeksianto esimerkiksi toimitusjohtajalta tai liiketoiminnallisesta tuloksesta vastuulliselta henkilöltä. Kun suunta on selvillä, kaikki hyötyvät. Pienin askelin eteenpäin, kehitetään hallintajärjestelmiä vähitellen projektikypsyytason noustessa. (Hakkarainen A. & Reuter N. 2008 s. 15-17.)

Jotta salkunjohtamisen päätöksenteko toimii, täytyy organisaatiossa olla selkeät vastuut, kuka vastaa mistäkin asiasta salkunhoidossa. Näillä vastuilla ja toisaalta vallan myöntämisellä täytyy olla johdon täydellinen tuki takanaan. Siksi vastuut tyypillisesti määrittelee yrityksen johtoryhmä tai yrityksen hallitus, joka samalla antaa sitoutumisensa ja luottamuksensa salkunhoidosta vastuulliselle taholle. (ISO 21504 s. 8; Aaltonen P. & Töyrylä I. 2017 s. 16.)

Kyseessä on kulttuurimuutoksen aloitus, joka vie vuosia. Muutokselle tulee antaa tilaa, muttei liikaa, jottei muutos tapahdu kontrolloimattomasti. Tärkeää on muistaa, ettei muutosta viedä ehdottomasti läpi organisaation, sillä silloin kulttuurimuutosta ei välttämättä

tapahdu. Johdon tulee varmistaa, että kaikilla on samat periaatteet, arvot ja tavoitteet. (Valkama T. 2017 s. 26.)

Kehittämiprojekteissa on usein kyse toimintatapojen muuttamisesta. Tällaisissa projekteissa muutoksenhallinta ja ihmisten johtaminen ovat merkittävässä roolissa. Tällöin on erityisen tärkeää, että uudet toimintatavat saadaan juurtumaan organisaatioon pysyvästi eli ei riitä, että projekti saadaan maaliin onnistuneesti paperilla. (Mäntyneva M. 2016 s. 14.)

3.2.2 Salkunhallinnan päätöksentekopisteet

Salkunhallinnan haasteena projektien arvioinnin ja valinnan suhteen on resurssien rajallisuus. Organisaation resurssit ovat aina rajalliset, joten kaikkia projektiaihioita ei voida aina toteuttaa tai ainakaan samanaikainen toteuttaminen ei ole useinkaan mahdollista. Tästä syystä haasteena on se, kuinka tunnistetaan liiketoiminnan tavoitteiden suhteen olennaisimmat kehityskohteet ja kyetään valitsemaan toteutettavaksi vain sellaiset projektit, jotka tuovat suurimman hyödyn tai jotka ovat kiireellisimmät projektit toteuttavat liiketoiminnalliset tavoitteet silmällä pitäen. Projektisalkunhallinnan keskeisimpiä päätöksentekopisteitä onkin tehdä päätöksiä siitä mitkä projektit tai ideat toteutetaan eli mitkä projektit saavat resursseja osakseen. Suositeltavaa on, että päätöksentekopisteissä esimerkiksi business case -pohjat on vakioitu, jolloin projekteja voidaan helpommin vertailla. Pohjien tulee olla selkeitä ja helposti täytettäviä, mutta sisältää organisaation määrittelemät minimikriteerit. (Lehtonen P. & Lindblom L. & Simonen J. & Korpinen S. 2006 s. 39; Bonham 2005 s. 73-74.)

Projektisalkunhallinnassa projektiprosessissa on vaiheita, niin sanottuja päätöksentekopisteitä tai portteja, joiden kohdalla anotaan lupaa edetä seuraavaan vaiheeseen. Päätöksentekopisteessä projekti tai idea päättyy arvioitavaksi ja sille annetaan joko lupa edetä seuraavaan vaiheeseen tai se pysäytetään. Tässä kohtaa on olennaista huomata, että päätöksentekoon osallistuvilla on oltava ajantasaista ja luotettavaa tietoa projektista tai sen tilanteesta, joka arvioinnin ja tarkastelun alla kulloinkin on. Lopullinen päätös siitä, mitä kyseiselle projektille portin tai vaiheen kohdalla käy, riippuu niin kutsutusta ryhmäpätöksentekovaiheesta, jossa kyseistä projektia vertaillaan organisaation muihin projekteihin, projektisalkun kokonaiskuvaan ja tasapainoon. (Lehtonen P. & Lindblom L. & Simonen J. & Korpinen S. 2006 s. 39-40.)

Edellä kuvatussa ”porttipäätöksenteossa” keskeisenä näkökulmana on miettiä päätösten vaikutusta koko projektisalkkuun eli tarkastelussa ei ole ainoastaan yksi yksittäinen projekti. Tällöin päätöksenteossa tulisi huomioida muun muassa projektien väliset tavoitteelliset yhteydet ja linkittyneisyydet muihin projekteihin, sillä esimerkiksi toisen projektin lopputulos voi olla vaatimus sille, että toinen projekti voidaan käynnistää. Myös ylemmän johdon päätökset siitä, mitä resursseja käytetään ja mihin panostetaan, näyttelee suurta roolia näissä päätöksentekopisteissä. (Lehtonen P. & Lindblom L. & Simonen J. & Korpinen S. 2006 s. 41.)

Projektien arviointi- ja valintaprosessi on tärkeä, jotta ne voidaan asettaa tärkeysjärjestykseen mahdollisimman hyvin toimivan projektisalkun valintaa varten. Tällaisessa edellä kuvatussa päätöksentekomallissa on huomioitava, että kunkin projektin vaiheita etenemistä koskevat päätökset ovat harvoin mahdollista tehdä juuri täsmällisesti silloin kun projekti saapuu tietyn vaiheen loppuun eli päätöksentekoportin kohdalle. Tämä on siksi käytännössä harvoin mahdollista, koska projekteista päättävät ryhmät eivät useinkaan, resurssien ollessa rajalliset, pysty kokoontumaan kunkin projektin päätöksenteko vaiheen kohdalla. Tämä tarkoittaa sitä, että projektisalkkumallissa on oltava siinä määrin joustavuutta, että projektien vaiheiden päällekkäinen toteutus on oltava mahdollista. (Lehtonen P. & Lindblom L. & Simonen J. & Korpinen S. 2006 s. 42-43.)

Entä miten projekteja koskevia päätöksiä voidaan tehdä? Projekteja koskevia päätöksiä voi tehdä erilaisten mallien mukaan pitäen kuitenkin mielessä projektisalkunhallinnan tavoitteet (arvon maksimointi, tasapainottaminen, yhteys strategiaan), esimerkiksi pisteytysmallin mukaisesti. Erilaiset päätöksentekomallit ovat toki vain lähtökohtia todelliselle päätöstenteolle, koska useimmat mallit eivät ota huomioon esimerkiksi projektien välisiä yhteyksiä tai saatavilla olevia resursseja. Yksittäisen projektin osalta tehtävät salkunhallinnalliset päätökset ovat: projektin jatkaminen, jatkaminen tietyin ehdoin tai muutoksin, projektin hetkellinen pysäyttäminen tai lopettaminen. (Lehtonen P. & Lindblom L. & Simonen J. & Korpinen S. 2006 s. 49-50.)

Projektien päätöksen ja arvioinnin lähtökohtana (viitekehyksenä) tuleekin tarkastella kolme asiaa: projektiin tarvittavia panostuksia, projektiin vaikuttavia epävarmuustekijöitä sekä projektin vaikuttavuutta. Pisteytysmalli tällaisena arviointityökaluna mahdollistaa monien eri tavoitteiden ja kriteerien huomioon ottamisen. Pisteytysmalleja käytetään projektien arviointiin usean kriteerin suhteen ja nämä osaset summataan lopuksi yhteen, jolloin tuloksena syntyy pistemäärä, joka kuvaa projektin kokonaisarvoa. (Lehtonen P. & Lindblom L. & Simonen J. & Korpinen S. 2006 s. 57-59.)

Muista vertailevista menetelmistä tällainen pistemalli eroaa siinä, että tuloksena on yksi ainoa luku, jolloin projekteja voi hieman helpommin vertailla keskenään. Pisteytysmallissa organisaatio määrittää ne kriteerit, joiden mukaan projekteja vertaillaan keskenään. Aiemmin mainitut projektin arvioinnin kolme päätekijää eli panostukset, tuotokset ja epävarmuus tulisi huomioida pisteytysmallin kriteereissä ja pisteytysmallien kriteerien tulisi noudattaa tätä pääjakoa, näistä kutakin päätekijää tulisi sitten mitata vähintään yhdellä kriteerillä. Kriteerien määrittämisen jälkeen pisteytysmallin kriteereille määritellään mitta-asteikko, vaikkapa 1-5. Mitta-asteikon tehtävänä on selittää, milloin projekti ansaitsee minkäkin pistemäärän tietyn ennalta määritellyn kriteerin suhteen. Jos esimerkiksi kriteerinä on projektin vaikutus asiakastyytyvyyteen, niin korkeimman pistemäärän saamisen edellytyksenä olisi se, että projektin arvioidaan lisäävän huomattavissa määrin asiakastyytyvyyttä, ja alin pistemäärä voisi merkitä projektin heikentävän olennaisesti asiakastyytyvyyttä. Pisteytysmallin kriteereille voidaan lisäksi määritellä prosentuaalinen painoarvo, jolloin voidaan korostaa tärkeimpiä kriteerejä. (Lehtonen P. & Lindblom L. & Simonen J. & Korpinen S. 2006 s. 59.)

Päätöksentekoa projekteista ei kuitenkaan kannata suoraan tehdä pisteytysmallin numeraalisten arvojen pohjalta, vaan tämän tyyppiset mallit ovat lähinnä pohjana projektien valintapäätöstilanteissa. Tällaisten mallien käytön perusidea onkin, että tulosten avulla voidaan jakaa projektiaihiot eri luokkiin, esimerkiksi ”parhaat”, ”rajatapaukset” ja ”tuomitut”. Kun hyväksyttävät ja hylätyt projektit on tunnistettu, on aika siirtyä eteenpäin. (Lehtonen P. & Lindblom L. & Simonen J. & Korpinen S. 2006 s. 66-67.)

Kun edistämislupa annetaan, pitää edistämisluvan antajalla olla riittävä oikeus antaa lupa toteutukseen. Jos on valta tehdä päätöksiä, on myös vastuu tuotoista. Kun projektille myönnetään edistämislupa, on projekteissa hyvä järjestää aloituskokous, jolla varmistetaan projektiin osallistujien sekä ohjausryhmän yhteinen suunta ja motivaatio. Samalla pystytään perehdyttämään syyt valittuun raportointitapaan ja sen sykleihin. (Mäntyneva M. 2016 s. 88; Dudley S. & Piros C. & Heisler J. 2019.)

3.2.3 Salkun tasapainotus

Projektisalkun tasapainotuksessa tarkastellaan sitä, että projektisalkku on tasapainossa organisaatiolle tärkeiden ominaisuuksien suhteen. Salkun tasapainotuksen tarkoituksena on varmistaa projektien onnistuminen, sillä se tukee kokonaiskuvan linkitystä strategiaan ja varmistaa projektien välisiä riippuvuuksia. Resurssien rajallisuus luo

lähtökohdan sille, kuinka paljon projekteja voi yhtä aikaa olla käynnissä. Myös projektien välinen riippuvuus rajoittaa aloitettavia projekteja sekä käynnissä olevien projektien etenemistä. Useimmiten organisaatiot tasapainottavat projektikokonaisuutensa niin, että käynnissä on painoarvoltaan useantyyppisiä projekteja. Käynnissä voi olla niin suuririskisiä pitkän aikavälin kuin pieniriskisiä eli varmatuottoisia lyhyemmän aikavälin projekteja. Projektisalkku voidaan tasapainottaa myös tuotelinjojen, markkinoiden, projektityypin tai vaikkapa teknologioiden suhteen. Parhaimmillaan salkun tasapainotus tarjoaa mahdollisuuden ennustaa yrityksen kassavirtaa sekä menojen että odotettavissa olevien tuottojen kautta. Lopulta kukin organisaatio tekee päätöksensä sen suhteen, minkä muuttujan suhteen projektin tasapainoa seurataan. (Lehtonen P. & Lindblom L. & Simonen J. & Korpinen S. 2006 s. 13-14, s. 87; Turner R. 2014 s.454; Kloppenborg T. 2015 s. 76.)

Tyypillisesti projektisalkkua tasapainotetaan, jotta kokonaisuudessa riskit pysyvät hallittavissa, niin rahan käytön kuin resurssien suhteessa. Riskien kokonaisvaltainen johtaminen salkkutasolla on todettu tuottavan laadukkaampaa lopputulosta kuin yksittäisten projektien riskien johtaminen. Riskien tasapainotuksella halutaan varmistaa, että hyöty saadaan maksimoitua, strategia toteutuu, resurssien riittävyys huomioidaan ja ne kohdistetaan oikeisiin projekteihin. (Kloppenborg T. & Laning L. 2012.; PMI 2020; SFS ISO21504 2015 s. 7; Project Management Journal 2013, s. 46.)

Salkunhallinnan tavoitteet on oltava selvillä, jotta liiketoiminnalliset tavoitteet saavutetaisiin tehokkaasti. Salkkua on tasapainotettava kokonaisuutena riskien, resurssien, koon ja projektien keston mukaan. Projektisalkun tasapainon tulee olla projektisalkunhallinnan tavoite. Yleisinä tasapainotuksen periaatteina voidaan pitää sitä, että projekteja ei saa salkussa olla liikaa resursseihin nähden. Salkussa ei saa olla liian pieniä projekteja, muutoin käsittelyyn käytetty aika kasvaa kohtuuttomaksi. Lisäksi pienet projektit harvemmin toteuttavat isompia strategisia projekteja. Korkean riskin, mutta pienen tuotto-odotuksen projektit pitää karsia heti alkumetreillä. Projektisalkussa tulee myös olla tulevaisuuden menestykseen tähtääviä projekteja. (Lehtonen P. & Lindblom L. & Simonen J. & Korpinen S. 2006. s. 12, s. 215.)

Salkun tasapainotuksessa haastavinta on vertailla projektiaihioita ja käynnissä olevia projekteja. Salkku tulisi tasapainottaa vähintään kerran strategiakaudessa. Projektisalkun tasapainotuksesta vastaa tyypillisesti projektitoimiston ohjausryhmä, jolle projektitoimisto tuottaa ennakkoon vaihtoehtoja päätöksenteon tueksi. Projektitoimiston ohjausryhmällä pitää olla valta tehdä päätös projektien käynnistämisestä, pysäyttämisestä tai

lopettamisesta. Käytännössä tämä on kuitenkin liian harvoin ja jos näin tehdään, salkkua usein tasapainotetaan juuri ennen budjetointia, eli kerran vuodessa. Salkkua tulee kuitenkin operatiivisesti tasapainottaa sitä mukaan, kun tehdään päätöksiä aloitettavista projekteista ja käynnissä olevien projektien keskeytyksestä sekä niiden päättämisestä. Näin salkku on tasapainossa jatkuvasti ja kehityksen pyörä pyörii yrityksessä koko ajan. (Turner R. 2014 s. 454.)

3.2.4 Kehityssalkun viestintä ja raportointi

Yleisimmistä haasteista projekteissa toimivan henkilöstön osalta on, ettei tiedetä, miten oma projekti asemoituu, johdon näkökulmasta, suhteessa muihin projekteihin. Niin kutsutut projektisalkkukatselmoinnit voivat siten suurelta osin parantaa organisaation projektikokonaisuutta koskevaa viestintää. Tällaisissa salkkukatselmoinneissa tarkoituksena on saada ajantasainen kuva organisaation projektijoukon nykytilasta, sekä ilmentää sitä, kuinka hyvin tämä projektijoukko vastaa organisaation strategisia päämääriä. (Lehtonen P. & Lindblom L. & Simonen J. & Korpinen S. 2006 s. 101.)

Salkun tilannekuvan tehtävä on olla työkalu projekteihin kuluvaan resurssin ja kassavirran ohjaamiseen. Tilannekuvasta tulisi käydä ilmi, mitä projekteja on jonossa odottamassa toteutuslupaa, mitä on työnalla ja mitä on jo saatu toteutettua. Tätä tilannekuvaa pitää joissain yrityksissä projektitoimisto, jolla voi minimissään olla hallinnollinen rooli. Projektitoimisto voi myös olla aktiivisempi, jolloin se tarvitsee enemmän resurssia. Aktiivisemmassa roolissa se voi seurata projektien etenemistä, puuttua ongelmiin, tarjota tukea, hallita riippuvuuksia ja johtaa salkkua kokonaisuutena. Tällaisessa roolissa toimiessaan projektitoimisto tarvitsee johdolta selkeän mandaatin sekä pelisäännöt päätöksentekoon. Projektisalkunhallinnassa onnistuakseen tulee organisaatiossa luoda tilannekatsauksen lisäksi myös yhteinen projektikulttuuri. Tämä käsittää yhteisen projektisanaston, ajatusmaailman ja yhteisten käytäntöjen käyttöönoton kaikkialla organisaatiossa. (Aaltonen P. & Töyrylä I. 2017 s.15-17; SFS ISO21504 2015 s. 6-7.)

Salkun tilannekuvan katselmoinnit ovat salkunhallinnan kannalta, mutta myös viestinnällisesti erittäin tärkeä tilaisuus, sillä projektien kannalta keskeiset päättäjät kokoontuvat tällöin vaihtamaan ajatuksia projektitoiminnan sunnasta organisaatiossa. Salkkukatselmoinnit ovat siten ylimmän johdon ja keskijohdon tiedonvaihdon menetelmä, jossa strategiasta vastaava ylin johto ja strategioiden toimeenpanosta vastaava keskijohto päivittävät tilannekuvaa. Mikäli tasapainottamista tilannekuvan päivittämisessä tapahtuu, tieto

muutoksista viestitään koko organisaatiossa eteenpäin, jotta kaikilla on mahdollisuus tunnistaa mahdolliset muutokset työssään. Keskijohdon tehtävä on jakaa tieto edelleen projekteissa työskentelevälle henkilöstölle. Henkilöstön motivoinnin näkökulmasta tällainen tiedonjako on erittäin arvokasta. Projektisalkkukatselmoinnin lopputuloksena syntyy uutta tietoa siitä, mihin suuntaan projekteja edistetään, jolloin projektisalkun sisältö voi hyvinkin muuttua. Molempiin suuntiin annetulla palautteella on viestinnällisesti suuri rooli tässäkin, sillä läpinäkyvä toiminta kaikilla tasoilla edesauttaa toimivan projektisalkun määrittämisessä. (Lehtonen P. & Lindblom L. & Simonen J. & Korpinen S. 2006 s. 102; Turner R. 2014 s. 454-455.)

Salkun tilannekuvan kokoamisen pitäisi olla yksinkertaista ja vakiomuotoista. Tieto projekteista tulee lopulta aina projektipäälliköiltä. Raportin tulee pitää sisällään tähän mennessä saavutetut tavoitteet, käynnissä olevien tehtävien etenemisen tilannekuvan, seuraavan raportointivälin suunnitellun työn, riskien tilanteen sekä avoimet selvittävät asiat. (Turner R. 2014 s. 454-455.)

3.2.5 Salkun johtamisen kehittäminen

Projektisalkun johtamiskäytäntöjen menetelmävalintaan vaikuttavia tekijöitä on karkeasti jaoteltuna ympäristö- ja tilannetekijät, projektisalkun ominaisuudet sekä organisaation sisäiset rakenteet. Nämä edellä mainitut kolme osa-aluetta pitävät tarkemmin sanottuna sisällään ympäristön dynaamisuus- tai epävarmuustekijät, mahdollisuudet vaikuttaa ympäristöön, salkunhallinnalle asetetut tavoitteet (tasapainotus, arvon maksimointi, sisältömuutos), projektityypit, päättäjien mieltymykset sekä yrityksen omat erityispiirteet, resurssit ja suorituskyvyn. (Martinsuo M. & Aalto T. & Artto K. 2003 s. 140-141.)

Projektisalkun johtamisen menetelmävalinnoissa ympäristö- ja tilannetekijöillä on merkittävä vaikutus. Tässä yhteydessä ympäristötekijöillä tarkoitetaan alan tilannetta. Projektisalkun johtamistapaa kehitettäessä ympäristötekijät on otettava huomioon, sillä esimerkiksi teollisuudessa vaatimukset lähtevät teollisuudenalan luonteesta. Teollisuuden alalla investoinnit voivat olla suuria ja siksi asiakkaiden toiveet, esimerkiksi laitevalmistajien ilmoittamat mahdollisuudet, ohjaavat merkittävän paljon kehitystä. Kun projektisalkkua johdetaan, nämä täytyy ottaa huomioon. Myös kilpailuympäristön tilanne on ympäristötekijät, joka tulisi tässä yhteydessä huomioida., sillä yrityksen on kyettävä reagoimaan muuttuneeseen kilpailuympäristöön markkinoiden muutosten mukana. Kilpailutilanteesta johtuen äkilliset strategiset muutokset ovat mahdollisia ja siksi yrityksellä olisi

hyvä olla useampia vaihtoehtoisia projektiaihioita näiden strategisten muutosten varalle. (Lehtonen P. & Lindblom L. & Simonen J. & Korpinen S. 2006. s. 141.)

Toisena osa-alueena on edellä mainittu projektisalkun ominaisuuksien vaikutus. Näillä ominaisuuksilla viitataan salkkuun kuuluvien projektien luonteeseen, projektisalkun kokoon, projektisalkun yhteyksistä muihin salkkuihin sekä projektisalkun sijaintiin organisaatiossa. Näistä eritoten projektisalkun koko ja projektien osuus koko liiketoiminnasta vaikuttavat eniten projektisalkun organisointi- ja hallintakäytäntöihin. (Lehtonen P. & Lindblom L. & Simonen J. & Korpinen S. 2006. s. 142.)

Kolmantena osa-alueena projektisalkun johtamisen käytäntöihin vaikuttavista tekijöistä on yrityksen sisäisten rakenteiden vaikutus. Organisaatorakenne ja muut yrityksen johtamisen käytännöt on järkevää valjastaa tukemaan kokonaisuuden hallintaa. Pienemmän yrityksen projektisalkun johtamisen käytännöt ovat monesti kevyempiä kuin suuremman yrityksen. Suuressa yrityksessä esimerkiksi toisiinsa linkittyvät ohjausryhmät ja yhteiset projektityökalut edesauttavat salkunhallinnan kokonaisuuden hallintaa, varmistaen, että käsitelty tieto on yhdenmukaista ja että projektit täydentävät toisiaan. Pienemmän organisaation ja siten pienemmän projektisalkun kohdalla suuret ohjausjärjestelmät, eivät välttämättä toimi, vaan projektisalkku on kannattavaa pitää keskitettynä ja järjestelmät yksinkertaisempina. (Lehtonen P. & Lindblom L. & Simonen J. & Korpinen S. 2006. s. 142; Hakkarainen A. & Reuter N. 2008 s. 17.)

Projektisalkun johtamisen kehittäminen riippuu paljolti siitä missä kehitysvaiheessa organisaatio on projektitoiminnassaan, millainen historia organisaatiolla on, ja siitä miten merkitykselliseltä projektitoiminta koetaan koko liiketoiminnan näkökulmasta (Lehtonen P. & Lindblom L. & Simonen J. & Korpinen S. 2006. s. 144). Kehitysvaiheista puhutaan yleisemmin projektikulttuurin kypsyystasona, jota käsitellään tarkemmin kappaleessa 3.3.

Yksi tapa on kehittää organisaatiota projekti projektilta eli pyrkiä oppimaan jokaisesta projektista. Tämä projektin reflektointi tehdään yhdessä projektin omistajan, projektipäällikön ja tarvittaessa koko projektiryhmän kanssa. Eli mikä meni hyvin, missä on parannettavaa, mitä opittiin, mitä hyviä käytäntöjä voidaan projektista jakaa muihin projekteihin? Jos yrityksessä toimii projektitoimisto johdon tukena, sen yhdeksi tehtäväksi tyypillisesti luetaan projektikulttuurin jatkuva kehittäminen. Tämä jatkuva parantaminen auttaa organisaatiota kehittämään päätöksentekoa salkunjohtamisessa esimerkiksi siten,

millaisia projekteja ja millaisilla kriteereillä tulevaisuudessa käynnistetään, jotta saavutetaan paras lopputulos. (Haikonen H. 2011 s. 15-16; Pennyparcker J. & Grant K. 2003 s. 8.)

3.3 Projektisalkunjohtamisen kypsyytason vaikutus salkunhallintaan

Projektikulttuurin kypsyytasoja kuvataan tyypillisesti tasoilla 1-5, joista viides on korkein projektikulttuurin taso ja vastaavasti taso yksi kuvataan lähtötasona. Kuva 1 kuvaa lyhyesti tasot sekä projektin että yhteisön näkökulmasta ja ottaa lyhyesti kantaa menetelmiin sekä järjestelmiin. seuraavissa kappaleissa kuvataan tasoja hieman tarkemmin.

Taso	Projektin näkökulma	Yhteisön näkökulma	Menetelmät ja järjestelmät
5. Optimoitu	Liiketoimintavaikutukset optimaaliset. Radikaalisti parempia vaihtoehtoja projektin kuluessa. Innovaatiot hyödynnetään tehokkaasti. Arviointia, best practices ja lessons learned vakituissa käytössä. (Projektioorganisaatio)	Organisaatio on sitoutunut prosessin jatkuvaan kehittämiseen. Toiminnan muutostarpeet muutuvat projekteiksi tai niiden muutoksiksi.	Järjestelmien kehittyneiden ominaisuuksien hyödyntäminen
4. Johdettu (Markkina)	Projektin tuottavuuden arvostelu perustuu kokeusperäisiin/pysyviin mittareihin. Lopputuleman ennustemenettely käytössä. Seurantajärjestelmä ja strategialähtöisyys. (Projektitoimintakulttuurin omaksunut organisaatio)	Tuottavuutta ja laatua mitataan tilastollisesti kaikista toimeksiannoista. Projekteista kyetään tekemään koko toimintaa koskevia johtopäätöksiä.	Projektitoiminnan yhteinen tietokanta. Menetelmän mukaiset toistot
3. Määritelty (Yhteisö)	Projektityömalli (menetelmät ja mallipohjat) vakituksessa käytössä. Ehkäisevä laadunvarmistus toimii. Projektien välinen yhteistyö kehittyntä - Projektisalkkuja hallitseva organisaatio	Projektien keskinäisiin ja muihin tehtäviin liittyen vaikutetaan aikatauluihin, resursseihin ja kustannuksiin. Ymmärrys kaikkien toimeksiantojen kokonaistilanteesta.	Projektimenetelmän ja ohjeiston käyttö. Työaikatietojen keruujärjestelmä
2. Toistotaso (Projekti)	Realistista suunnittelua ja systemaattista seurantaa. Menetelmien soveltaminen systemaattisesti ja toistaen. (Toistamiskykyinen organisaatio)	Menetelmien käyttöä tuetaan ja valvotaan. Yhteisen tietokannan käyttö aloitetaan suunnittelussa ja valvonnassa.	
1. Lähtötaso (Henkilö)	Projektityömalli (menetelmät ja mallipohjat) puuttuu. Henkilökohtaiset ominaisuudet määräävät onnistumisen. (Sankarisuoritusten organisaatio)	Ohjaus vapaamutoista tai satunnaisen menetelmien käyttöön perustuvaa. Projektien, toimeksiantojen yms. tehtävien ohjaustarve tiedostettu, mutta menetelmiä ei arvosteta.	

Kuva 1. Projektikulttuurin kypsyytaset (Hakkarainen A. & Reuter N. 2008 s. 15).

Kypsyytasetomallia on mahdollista soveltaa projektisalkunhallinnan kehittämisessä. Tasolla 1 eli lähtötasolla on tunnistettu asian tarpeellisuus, mutta sille ei ole vielä vakioitua prosessia vaan toiminta on tapauskohtaista. Kun organisaatiossa on kuvattu projektisalkunhallinnan prosessit ja ne on dokumentoitu ja siten toistettavissa, on kypsyytaso 2 saavutettu. Eri asia kuitenkin on, toimitaanko tässä kohtaa todellisuudessa dokumentoidun ja kuvattujen prosessien mukaisesti. (Lehtonen P. & Lindblom L. & Simonen J. & Korpinen S. 2006 s. 127.)

Kypsyystasolla 3 on sovittu yhteisistä projektisalkunhallinnan käytännöistä ja päätetty mitä asioita salkkutasolla seurataan, sekä esimerkiksi millaisia salkunhallintaprosesseja organisaatio käyttää. Tason kolme vaatimuksena on vakioidut toimintatavat, selkeät ja dokumentoidut ohjeet sekä se, että ne henkilöt, joita kyseinen prosessi koskee, on koulutettu prosessin käyttöön. Vaikka organisointi tällä tasolla on jo kehittyneempää, ei tällä tasolla kuitenkaan ole useinkaan tapoja, jotka varmistaisivat, että kaikki tapahtuisi todellisuudessa kuvatus prosessin mukaisesti. Kolmannella tasolla voi kuitenkin olla käytössä mittareita, joilla seurataan prosessin laatuvaatimuksia. Kypsyystasolla 4 voidaan prosesseja kutsua jo ”hallituiksi prosesseiksi”, tämä vaatii kuitenkin organisaatiolta jo enemmän aikapanostuksia. Neljännellä tasolla prosessien laatua seurataan määritellyillä mittareilla, mutta ennen kuin tietoa saadaan, vaatii tämä kokemustiedon kartuttamista, jotta prosesseja voidaan todellisuudessa arvioida. Kypsyystasolla 5 on otettu käyttöön parhaat ja toimivimmat käytännöt ja jatkuvan parantamisen vaatimukset. Tällä tasolla optimoitu prosessi on ns. tavoitetilä, joka tosin voi olla vaikeaa saavuttaa, mutta johon pyritään kehittämällä salkunhallintaprosessia jatkuvalla syklillä vastaamaan organisaation kulloisia tarpeita. (Lehtonen P. & Lindblom L. & Simonen J. & Korpinen S. 2006 s. 127-128.)

Pennyparcker ja Grant tiivistävät hyvin, että projektihallinnan mallit on suunniteltu tarjoamaan viitekehys, jota organisaation on tavoitteellisesti ja asteittain kehitettävä, jos se haluaa nostaa projektikulttuurin kypsyystasoaan. Ensimmäisiä askeleita on vakiointi ja projektien toimintamallien sitominen organisaation standardeihin. Kun organisaatio alkaa hallita kaikkia projekteja käyttämällä samoja prosesseja ja standardeja, sen on mahdollista siirtyä pohtimaan automatisointeja projektien prosesseissa. Pennyparcker ja Grant tutkimuksessaan analysoivat tasoja olevan 1-5. Ensimmäisellä tasolla ollessa voidaan tunnistaa, että joitain projektinhallinta prosesseja on, mutta mitään yhteisiä käytäntöjä ei ole. Tasolla 5 prosesseja tutkitaan ja parannetaan systemaattisesti. (Pennyparcker J. & Grant K. 2003 s. 4-10.)

Hyvä kypsyystason määrittäminen ei voi olla vain yhden henkilön antama vastaus yhteen kysymykseen. Perusteelliseen arviointiin tulee sisältyä erilaisia menetelmiä kuten henkilökohtaisia- tai ryhmähaastatteluita, joissa selvitetään erilaisten vertailevien menetelmien avulla organisaation kypsyystasoa, vakiintuneiden menetelmien mukaisesti. (Pennyparcker J. & Grant K. 2003 s. 10.)

Ajatus tai väite, että kypsyystasoloikka olisi helpompaa ja nopeampaa pienessä yrityksessä, ei tutkimusten mukaan vaikuta pitävän paikkansa. Tutkimuksissa on selvinnyt, että niin pienten, keskisuurten kuin suurtenkin yritysten välillä, kypsyystaso ei vaikuta suuresti vaihtelevan yrityksen koon mukaan. Toisin sanoen, kypsyystason kaikki askelmat on käytävä läpi yrityksen koosta riippumatta, sillä projektikulttuurin taso kypsyy hitaasti askel askeleelta eikä oikotietä onneen ole olemassa. (Pennyparcker J. & Grant K. 2003 s. 4-10.)

3.4 Työkaluja salkunhallintaan

Projektisalkunhallinnan johtamisen tukena voidaan hyödyntää erilaisia IT-järjestelmiä ja projektitoimistoa, projektien sekä projektijohdon tukemisessa. IT-järjestelmät työvälineenä varmistavat osaamisen jakamisen eri projektien välillä ja itse projekteissa. IT-järjestelmien hyödyntäminen vuorovaikutteisuuden lisääjänä on merkittävä etu projektisalkunhallinnan johtamisessa ja siinä onnistumisessa. Erilaisten IT- järjestelmien hyödyntämisellä on keskeinen merkitys, kun puhutaan tiedon raportoimisesta, tiedon säilyttämisestä sekä projektien välisestä oppimisesta ja tiedon soveltamisesta. Tällaisia IT-järjestelmiä tai hallintasovelluksia voi olla monenlaisia, esimerkiksi taulukot ja matriisit, erilaiset relaatiotietokannat, dokumentaatio- tai asiakirjahallinnan sovellukset, työryhmäsovellukset ja taloudenhallinnan järjestelmät. (Martinsuo M. & Aalto T. & Artto K. 2003 s. 133.)

IT- järjestelmien hankinnan suhteen on hyvä muistaa hyödyt suhteessa järjestelmien aiheuttamiin kustannuksiin, sillä IT-järjestelmien tarjonta on nyky maailmassa suurta ja laatu ja sisältökokonaisuudet vaihtelevat paljon. Hyvin toimiva ja organisaation tarpeisiin optimaalisesti soveltuva IT-järjestelmä on tärkeä tekijä projektisalkunhallinnan tukena. IT-järjestelmän tulisi helpottaa päätöksentekoa ja esimerkiksi projektisalkunhallinnan käynnistämisvaiheessa tällaisen järjestelmän tulisi olla riittävän yksinkertainen, jotta saatavilla olevaa tietoa voitaisiin käyttää helposti ja joustavasti. Jos projektitoiminta on keskeisessä roolissa organisaation toiminnassa, ohjausjärjestelmän rakennusvaiheessa olisi hyvä huomioida projektien dokumentointi-, vertailu-, priorisointi- ja seuranta vaatimukset. Jos on esimerkiksi jo olemassa oleva tietokanta, jossa on kaikki projekteihin liittyvä tieto ja sitä aktiivisesti käytetään, on tästä vain pieni hyppäys siihen, että tietokanta voi hyödyntää projektisalkunhallinnan päätöksenteon tukena. Yksi tärkeimmistä tietojärjestelmien tuomista hyödyistä projektisalkunhallinnan strategista ohjausta ajatellen

on projektien keskinäisten resurssiinriippuvuuksien tekeminen näkyväksi ja projektien yhdenvertainen arviointi. Kun varmistetaan projektitiedon jatkuva päivittyminen ja uuden tiedon soveltaminen, tietojärjestelmätuesta on tällöin eniten hyötyä projektisalkunhallinnan johtamisen tasolla sekä projektitasolla. (Martinsuo M. & Aalto T. & Artto K. 2003 s. 134-136; Hakkarainen A. & Reuter N. 2008 s. 16-17.)

Toinen tärkeä ja keskeinen työkalu projektisalkunhallinnassa on projektitoimisto. Etenkin suuremmissa organisaatioissa voi olla tarvetta ns. neutraalille taholle, joka ohjeistaa projekteja yhdenmukaisella tavalla ja tukee aktiivisesti ohjeiden toteutusta ja salkunhallinnan käytäntöjä. Projektitoimisto tukee itse projekteja, projektitoiminnassa tapahtuvia muutoksia ja projektisalkun hallintaa. Projektitoimisto käsitteenä voi tarkoittaa vain yhtä henkilöä, prosessihenkilöstöä tai erillistä projektitoimistoa, joka tukee organisaation prosesseja ja salkunhallintaa. Edellä mainittujen tukihenkilöiden rooli voi vaihdella projektien mukaan projektien tärkeydestä riippuen. Jos esimerkiksi projektitoimistolla on sivullinen rooli projektiin liittyen mutta ydintoimintaa tukeva rooli organisaation kannalta, niin projektitoimiston tehtävänä voi olla tiedon ylläpito ja analysointi. Jos taas rooli on keskeisempi (toteuttava rooli), niin projektitoimisto voi joissakin tapauksissa olla projektipäälliköiden "komentokeskus" josta käsin projektinjohtoresurssit ja projektitieto jaetaan. Projektitoimiston rooli voi olla muuttua projektikulttuurin kehittyessä. Kun projektitoiminta on käynnistämävaiheessa, projektitoimiston tuen merkitys on monesti suuri, varsinkin toimintamallien yhteen hiomis- ja määrittelyvaiheissa. Kun toimintatavat projektien osalta ovat juurtuneet, projektitoimiston rooli voi pienentyä alkuvaiheesta, sillä monet IT-järjestelmät voidaan valjastaa toimintamallien ja ohjauskäytäntöjen "tallennuspaikaksi" ja kehittyneemmässä vaiheessa osa toimintamalleista voidaan rakentaa osaksi IT-järjestelmiä. (Martinsuo M. & Aalto T. & Artto K. 2003 s. 137-138.)

Projektihallinnan organisaatiolle on koettu tarvetta monissa organisaatioissa. Saksalainen projektihallintoyhdistys (GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.) selvitti, että 80 prosentilla tutkimukseen osallistuneista organisaatioista on PMO (project management office eli projektitoimisto). Se on projektiosaamiskeskus, joka kehittää projektihallintaa ja sen johtamista yrityksessä. PMO-organisaation tärkein tehtävä on kehittää yrityksen vakiomalleja projektien, ohjelmien ja salkkujen hallintaan. Lisäksi se standardoi johtamisen näiden ympärillä muun muassa vakioimalla raportteja ja päätöksen tekopisteitä eri päätöksentekotasolle. Pitää muistaa, että projektitoimisto on kuitenkin vain työkalu, joka ei korvaa johtoryhmän johtamista. (IPMA 2016.)

Tutkimusten mukaan projektinhallinnassa käytetään sitä enemmän työkaluja, mitä kypsempi organisaatio on projektijohtamisessa. Alemmalla projektijohtamisen kypsyysasteella olevat organisaatiot eivät tyypillisesti ota käyttöön monimutaisia työkaluja tai projektienhallintamenetelmiä, sillä niistä ei saataisi haluttuja hyötyjä irti. Pahimmillaan otetaan käyttöön laaja joukko työkaluja, liian varhaisessa kypsyystason vaiheessa, jolloin syntyy kaaos, mikäli taustalla olevia prosesseja ei ole määritetty ja jalkautettu organisaatioon. Alemman kypsyystason organisaatioissa yksittäiset henkilöt saattavat ottaa käyttöön yksittäisiä työkaluja, jos heillä on aiempaa kokemusta niistä. Näillä työkaluilla on yhteys päätöksentekopisteiden kautta salkunjohtamiseen. (Tereso A. & Ribeiro P. & Fernandes G. & Loureiro I. & Ferreira M. 2019 s. 17-19; Hakkarainen A. & Reuter N. 2008 s. 17.)

3.5 Salkunhallinnan jalkautus

Projektisalkunhallinnan kehittäminen ja käyttöönotto voidaan nähdä organisaatioita koskevana muutosprojektina, jossa käyttäjät ja muu organisaatio sitoutetaan projektiin. Lehtonen, Lindblom, Simonen ja Korpinen esittävät kymmenen avaintekijää, joiden avulla käyttöönottoa onnistumista voidaan tukea. (Lehtonen P. & Lindblom L. & Simonen J. & Korpinen S. 2006 s. 173.)

Yhteiset tavoitteet

Ensimmäinen onnistumisen avain on, että yhteiset tavoitteet on ymmärretty samalla tavalla. Salkkuprojektissa yhteisten tavoitteiden ymmärtäminen on erittäin tärkeää. Sen vuoksi on hyvä varata aikaa etenkin alkuvaiheessa siihen, että tavoitteet on tunnistettu ja että projektille asetetut odotukset on ymmärretty. Johtoryhmän, projektipäälliköiden, mahdollisen projektitoimiston sekä muiden avainhenkilöiden tulisi ymmärtää mitä he yhdessä projektisalkunhallinnalla tavoittelevat. (Lehtonen P. & Lindblom L. & Simonen J. & Korpinen S. 2006 s. 173-174.)

Yhtenäisten projektityötapojen muodostaminen

Jotta salkunhallinnalla olisi edellytykset onnistua, on luotava toimivat ja yhteiset projektityötavat. Lehtosen, Lindblomin, Simosen ja Korpisen mukaan, kehitystyötä ei kannataisi aloittaa ennen kuin projektinhallinnan perusasiat on sovittu ja omaksuttu organisaatiossa. Standardisoidut projektisuunnitelmat ja raportit edesauttavat tehokkaan tiedonhallinnan projektisalkun kehittämistä ja tarkastelua ajatellen. (Lehtonen P. & Lindblom L. & Simonen J. & Korpinen S. 2006 s. 173-174.)

Yksinkertaistaminen

Muutoksen keskellä tarvitaan asioiden yksinkertaistamista. Luomalla esimerkiksi liian monimutkaiset projektisalkunhallinnan mallit tai käyttämällä liian monimutkaisia projektisalkun työkaluja tai menetelmiä voi syntyä kaaos. Kun projektisalkun työkalut ovat riittävän yksinkertaisia, ymmärrettäviä ja palvelevat tarkoitustaan, niin niitä on helppoa käyttääkin, jolloin vältetään mahdolliset turhautumisen tunteet ja muutosvastarinta. Myös kerättävää ja dokumentoitavaa tietoa on osattava yksinkertaistaa, jotta asiat ovat helposti ymmärrettävissä ja tieto helposti saatavilla. Esimerkiksi raskaat raportit eivät palvele projektihenkilöstöä, sillä niiden lukemiseen kuluu paljon aikaa ja olennaisen tiedon löytäminen on hankalaa. (Lehtonen P. & Lindblom L. & Simonen J. & Korpinen S. 2006 s. 174-175.)

Välitavoitteiden luominen ja seuranta

Salkunhallinnan käyttöönotto on pitkä prosessi, jolloin vaarana voi olla turhautuminen ja turnausväsymys. Siksi onkin hyvä sopia jo etukäteen välitavoitteista, jotka rytmittävät salkunhallintaa. Välitavoitteet voivat ajallisesti olla esimerkiksi puolivuositain, jolloin tarkastellaan salkunhallinnan toimivuutta ja mietitään uusia kehitysaskelia seuraavaa jaksoa ajatellen. On hyvä pitää mielessä, että tavoitteiden ei tulisi olla yltiöpäisen kunnianhimoisia suhteessa käytössä olevaan aikaan. Siksi asteittainen salkunhallinnan kehittäminen voi olla toimivin ratkaisu, tietysti organisaation lähtötasosta riippuen. (Lehtonen P. & Lindblom L. & Simonen J. & Korpinen S. 2006 s. 175.)

Viestinnän merkityksen tiedostaminen

Kuten aiemmassa kappaleessa 3.2.4 käsiteltiin, on viestinnällä keskeinen rooli salkku-projektin onnistumisen kannalta. Viestinnän merkitys korostuu kaikenlaisissa muutosprojekteissa. Projektijohtajien täytyy luoda jo varhaisessa vaiheessa viestintäsuunnitelma, sillä viestintää harvemmin on liikaa. Tiedottamisessa on olennaista, että henkilöstö ymmärtää, miten projektisalkunhallintamalli auttaa kutakin työssään ja mitä salkkuprojekti heiltä siten edellyttää. Viestinässä tulisi huomioida myös viestin saajien kohderyhmä: tarvitaanko yksityiskohtaista tietoa, vai riittääkö jos asian kertoisi vain päällisin puolin? Ohjeistusten tulisi olla yksinkertaisia, sillä kiireisillä ihmisillä ei ole aikaa paneutua moni-kohtaisiin ohjeistuksiin. Viestinnällä on merkittävä rooli myös kannustajana, kun välita-voitteet ollaan saavuttamassa, sillä pienten onnistumisten juhliminen on tärkeää laa-joissa ja ajallisesti pitkissä ja usein myös väsyttävissä projekteissa. (Lehtonen P. & Lindblom L. & Simonen J. & Korpinen S. 2006 s. 175-176.)

Esimerkin voima

Sanotaan, että yritys on usein johtajansa näköinen. Esimerkki lähtee johtotasolta, tämä pätee myös projektikulttuurin ja projektisalkun luomisessa. Jos johtoryhmä ei kykene toimimaan esimerkin tavoin projektisalkun kanssa, on usein odotettavissa, että projekti-pääliikkötasollakaan ei tähän kyetä. Alkuvaiheessa, projektisalkun käyttöönottovaiheessa, on tärkeää, että johtoryhmä toimii esimerkkinä ja vaatii myös muilta projektiin osallistuvilta vastaavaa esimerkillistä projektitoimintaa. On avainhenkilöiden vastuulla, että he edistävät salkunhallinnan toimintatapojen vakiintumista aktiivisesti ja toimivat salkkuprojektissa ns. muutosagentteina. (Lehtonen P. & Lindblom L. & Simonen J. & Korpinen S. 2006 s. 176.)

Ohjausryhmän merkitys jalkautuksessa

Ohjausryhmät ovat useimmissa organisaatioissa yhdistäjän roolissa projektien ja projek-tisalkun välillä. Kullakin projektilla tulisi olla ohjausryhmä, jossa olisi hyvä olla mukana liiketoiminnasta vastuussa oleva henkilö. Tämä siksi, että kyseinen henkilö on vastuussa projektin lopullisista tavoitteista (myös liiketoimintatavoitteista) ja hänen tulisi varmistaa, että asetetut tavoitteet näkyvät myös projektisuunnitelmassa. Ohjausryhmän roolina on

olla tehokas ja aktiivinen yksikkö, joka on vastuussa siitä, että projektitasolla ymmärretään projektien kytkös organisaation projektisalkkuun. Ohjausryhmän tehtäviin kuuluu myös vaatia, että projektisalkunhallinnan menettelyt ovat projektitasolla käytössä ja samalla myös tarjota tukea projektin eri vaiheisiin. Ohjausryhmän yksi tärkeimmistä tehtävistä on viestiä projektitasolle siitä, miksi kyseinen projekti on tärkeä projektisalkunhallinnan kannalta ja miksi projektisalkunhallintaa harjoitetaan. Viestinnän ja onnistuneen vuorovaikutuksen tärkeyden merkitys korostuu tässäkin. Projektisalkunhallinnan toimivuuden ja projektien onnistumisten kannalta ohjausryhmätyöskentelyllä on erittäin merkittävä rooli. (Lehtonen P. & Lindblom L. & Simonen J. & Korpinen S. 2006 s. 177.)

Projektien tuki

Projektien tuki perustuu siihen, että salkkuprojektin aikana projektipäälliköillä ja muilla projektiin osallistuvilla tahoilla on saatavilla riittävästi tietoa ja tukea projektisalkunhallintaan ja käyttöönottoon. Projektipäälliköillä tulisi olla myös salkkuprojektin jälkeenkkin riittävä tuki saatavilla. Jos organisaatiolla ei ole projektitoimistoa ns. tukijan roolissa, olisi hyvä miettiä viimeistään projektisalkunhallinnan käyttöönoton yhteydessä, miten projektipäälliköitä voitaisiin tukea työssään tai olisi ainakin aiheellista nimetä jokin taho tukijan rooliin. Projektitoimiston roolina voisi olla esimerkiksi salkunhallinnan koulutusasiat, projektipäälliköille annettava tuki ja projektisalkkukäsikirjan luominen. (Lehtonen P. & Lindblom L. & Simonen J. & Korpinen S. 2006 s. 177.)

Onnistumisista iloitseminen

Kuten kaikkiin muutosprojekteihin, myös salkkuprojektiin liittyy vastoinkäymisiä. Muutosten aikana on syytä iloita onnistumisista ja tehdä ne näkyviksi. Liian usein ongelmat ja vastaantulevat haasteet vievät tilaa onnistumisen hetkiltä, mikä antaa ”muutosvastarintalaisille” aiheita huomauttaa salkunhallinnan epäonnistumisesta tai siitä, ettei salkunhallintaa kannattaisi ottaa käyttöön. Tässäkin yhteydessä viestinnällisillä taidoilla ja oikea-aikaisuudella on suuri merkitys. On tärkeää tuoda esille myös pienet onnistumiset ja juhlia niitä. Pienistäkin onnistumisista iloitseminen on parasta sisäistä markkinointia ja se motivoi henkilöstöä jatkaamaan tulevista haasteista huolimatta. (Lehtonen P. & Lindblom L. & Simonen J. & Korpinen S. 2006 s. 178.)

Realistiset tavoitteet ja houkuttelevat kannusteet

Projektisalkunhallinnan käyttöönotto on vaativa projekti, jossa projektihenkilöstön ja johdoryhmän itsekurilla on paljon merkitystä onnistumista tavoiteltaessa. Uusiin toimintatapoihin sitoutuminen ja omaksuminen vie aikaa ja vaatii kärsivällisyyttä. Muutoksen läpiviennissä organisaation johdon viestintä, heidän esimerkkinsä ja johtamistapansa nousevat myös suureen rooliin. Tämän lisäksi johdon on varmistettava, että projektin kannusteet on luotu järkevästi. Puhutaan kepin ja porkkanan käyttämisestä. Porkkanat toimivat houkuttimina henkilöille, jotka ovat toiminnallaan ja esimerkillään tukeneet yhteisten tavoitteiden (salkunhallinnan käyttöönoton) saavuttamista. Näitä porkkanoita voivat olla vaikkapa konkreettiset palkinnot tai rahalliset palkkiot. (Lehtonen P. & Lindblom L. & Simonen J. & Korpinen S. 2006 s. 178-179.)

Usein palkitseminen toteutetaan sitomalla projektihenkilöstön palkkiot projektin onnistumiseen. Näiden tavoitteiden tulee olla realistia ja saavutettavissa, mutta myös tarpeeksi kunnianhimoisia. Tässäkin kohtaa välitavoitteisiin pääsystä olisi hyvä palkita. Edellä mainittujen houkuttimien eli porkkanoiden lisäksi joudutaan monesti turvautumaan myös keppiin eli vaatimiseen, sillä muutosten läpivienti ei useinkaan ole täysin ongelmaton. Nämä vaatimukset tulevat yleensä johdon suunnalta, ja tämä tulisi näkyä esimerkiksi niin, että uusia projekteja ei käynnistetä ennen kuin kattava projektisuunnitelma on tehty. Yhteisen pelikirjan mukaan pelaaminen on salkunhallinnan käyttöönotossa olennaista ja kaikkien on oltava kartalla siitä mitä kannustimia ja pakotteita on käytössä, jotta muutos saadaan toteutumaan. (Lehtonen P. & Lindblom L. & Simonen J. & Korpinen S. 2006 s. 178-179.)

4 TUTKIMUKSEN VAIHEET

Työn alkoi tutkimusongelman löytämisestä. Tilaajaorganisaatiosta toivottiin opinnäytetyötä, joka selvittäisi, mitä johtoryhmä haluaa kehityssalkun johtamiselta ja miten johtoryhmäläisten mielestä kehityssalkkua pitäisi johtaa. Lisäksi toivottiin toisenlainen näkökulma, mitä kyseisen kehityssalkun projektien vetäjät odottavat johtamiselta. Tutkimustavaksi ohjautui näin ollen haastatteluihin perustuva kartoitus johtoryhmäläisiltä ja merkittävien projektien vetäjiltä.

4.1 Tutkimusongelman löytäminen

Tutkimusongelman selvittäminen ja selkeyttäminen oli ensimmäinen vaihe tutkimuksessa ja erittäin tärkeä jatkoon kannalta. Jos tutkimusongelmaa ei ole huolella selvitetty eikä olla varmoja, hyödyttääkö tutkimus organisaatiota, ei yritys välttämättä sitoudu tutkimukseen. Toisaalta tutkija saattaa tehdä turhaa työtä, jos tutkimusongelma vaihtuu matkan varrella.

Aluksi selvitettiin millaisia projektijohtamisen ongelmia yrityksen eräässä liiketoiminnossa on ja olisiko niistä opinnäytetyön aiheeksi. Tällaista selkeää ongelmaa ei löytynyt, joten opinnäytetyön tekijä ohjattiin tasoa ylemmäs eli yrityksen projektitoiminnan kehitystä pidempään tehneen henkilön puheille. Häneltä löytyi heti tutkimusongelman aiheen palasia ja yhteistyötä päätettiin jatkaa. Samalla kyseinen henkilö suostui ja sitoutui opinnäytetyön toiseksi ohjaajaksi. Sama henkilö ehdotti saman tien opinnäytetyölle ohjausryhmään johtajia, jotka suostuivat kyseiseen rooliin.

Tutkimusongelman purkaminen lähti yrityksen opinnäytetyön ohjaajan kanssa käydystä keskustelusta avautumaan. Toisenlaiset näkökulmat tutkimusongelmaan saatiin opinnäytetyön ohjausryhmältä. Alkuun oli paljon monitahoisia nykytilan ongelmia ja kysymyksiä:

- Miten saataisiin strategisesti tärkeät projektit vietyä varmemmin aloituspäätöksestä loppuun?
- Mitä projektitoimistolta odotetaan johtoryhmässä vai nähdäänkö tällaista roolia tarpeelliseksi?
- Mille tasolle projektitoimisto olisi meillä realistisesti vietävissä?

- Miten johto haluaa johtaa kehitystä
- Miten saadaan johto sitoutumaan tähän sovittuun tapaan?
- Miten saadaan kehityssalkku sidottua strategiaan?
- Miten salkkua priorisoidaan?
- Mikä on projektin määritelmä VR FleetCare Oy:ssä?
- Miten toimintamallista saadaan riittävän raamikas, mutta ei liian byrokraattinen?
- Kuka vastaa salkun toteutuksesta?
- Millainen olisi VR FleetCaren projektitoimisto?

Tästä kysymysten tulvasta kiteytyi ohjausryhmän kokouksessa lopullinen tutkimusongelma: millainen kehityssalkun johtamismalli sopisi VR FleetCare Oy:lle tutkimuksen aloitushetkellä. Työltä toivottiin rehellistä katsomiskantaa nykytilanteeseen ja sen arvioinnin pohjalta nykytilanteeseen sopivien toimintamallien ehdotus.

Opinnäytetyöhön ei sisälly kyseisen mallin jalkautus, mutta työssä ehdotetaan, miten malli voitaisiin jalkauttaa tilaajaorganisaatiossa. Tämä siksi, että opinnäytetyö on vasta keskustelun avaus ja todellinen johtamismuutos täytyy tehdä johtoryhmän yhdessä itse. Opinnäytetyössä keskitytään kehitysprojektien salkunhallintaan eli työstä rajataan asiakasprojektit ulkopuolelle.

4.2 Tutkimustavan valinta

Tutkimusongelma määritteli jo hyvin pitkälle, että tutkimuksen on koostuttava haastattelusta, sillä ohjausryhmä halusi opinnäytetyön avulla nimenomaan selvittää haastateltavien mielipidettä, toiveita ja odotuksia salkunjohtamisen mallista. Näin ollen tutkimuksen muoto on laadullinen tutkimus, joka perustuu haastatteluihin ja kirjallisuuteen. Jotta haastattelurungon pystyisi muodostamaan, täytyisi hieman perehtyä kirjallisuuden malleihin tutkimusongelman ympäriltä.

Mikäli tutkimus olisi suoritettu ilman haastatteluita, se ei olisi vastannut opinnäytetyön ohjausryhmän odotuksia. Jos mielipide olisi selvitetty vain virtuaalisesti lähetettävän lomake -kyselyn tavoin, siihen olisi tullut todennäköisesti vähemmän vastauksia. Tämä oletamus perustuu tutkijan omiin havaintoihin yrityksessä lähetettyjen kyselyiden vastausprosentteihin. Lisäksi vastauksissa olisi ollut enemmän tulkinnan varaa, jos termejä tai kysymyksiä ymmärretään eri tavalla kuin tutkija on ne tarkoittanut.

Yhtiön sisäisiin haastatteluihin päädyttiin siis valitsemaan kasvotusten tai Teams -palvelun kautta tapahtuvaan haastattelumenetelmään. Kysymykset oli tarkoitus pitää samoina kaikille haastateltaville, jotta niitä kyettäisiin yhdenmukaisesti vertailemaan ja toisaalta ryhmittelemään anonyymeihin ryhmiin: johtoryhmäläisten vastaukset ja projektipäälliköiden vastaukset.

Nämä ryhmittelyt olivat tutkijan mielestä ainoat oikeat ryhmittelyt, koska tutkija halusi luoda haastatteluihin luottamuksellisen ilmapiirin ja vain täten tutkija pystyi mielestään takaamaan jokaisen vastaukseen yksityisyyden suojan. Eli esimerkiksi rooleittain tehdyt ryhmittelyt eivät tulleet kysymykseen, sillä pahimmillaan se tarkoittaisi, että vastauksia olisi antamassa vain yksi henkilö. Ryhmittely oli tässä tapauksessa varsin selkeää: jos on osana johtoryhmää tekemässä VR FleetCare Oy:tä koskevia päätöksiä, luokiteltiin henkilö kuulumaan johtoryhmään.

4.3 Haastateltavien valinta

Haastateltavien määrä laitettiin alkuun lukkoon, jotta tutkijan aika haastatteluiden suorittamiseksi ja opinnäytetyön kirjoittamiseksi pysyisi tutkijan suunnittelemassa aikataulussa. Tämän perusteella tehtiin valintoja, keitä johtoryhmästä haastateltaisiin, lisäksi määriteltiin strategisesti tärkeimmät käynnissä olevat projektit ja niiden projektipäälliköt tunnistettiin. Projektipäällikköjä oli määrällisesti niin vähän, että heidän ryhmästään päätettiin haastatella kaikki.

Haastateltavien määrä kuitenkin hieman paisui, sillä haastateltavilta tuli hyviä näkökulmia, keitä kannattaisi lisäksi haastatella. Lopulta opinnäytetyöhön liittyen haastateltiin kymmenen henkilöä VR FleetCare Oy:n johtoryhmästä, kaksi henkilöä VR-konsernista sekä viisi VR FleetCare Oy:n tärkeimpien projektien vetäjää. Näiden lisäksi näkökulmaa saatiin yhdestä ulkopuolisen yrityksen palveluksessa olevasta projektitoimiston vetäjästä. Yrityksen ulkopuolisesta haastattelusta haettiin näkökulmaa kehityssalkun uuden johtamistavan jalkautukseen. Tutkimuksellisesti ei ole merkittävää nimetä kyseistä yritystä, sillä haastattelu käytiin luottamuksellisesti.

Haastateltavat valittiin yhdessä VR FleetCare Oy:n ohjaajan kanssa. Haastateltavaksi tulemisen valintaan vaikutti kyseisen henkilön rooli johtoryhmässä. Opinnäytetyön ohjausryhmä korosti, että tutkimukseen tulee hakea erilaisten roolien näkemyksiä asiasta.

Näitä näkökulmia olivat operatiivisten liiketoimintojen vetäjien näkökulma, IT -näkökulma, talouden näkökulma, kehitysnäkökulma sekä toimitusjohtajan ajatukset.

4.4 Haastatteluiden muodostaminen

Koska tutkimusongelma pyöri alkuun projektitoimiston roolissa kehityssalkun johtamisessa ja yrityksessä oli aiemmin toiminut projektitoimisto, tehtiin haastatteluiden runko tähän liittyvän teorian ympärille. Haastattelussa oli tarkoitus aikaan saada keskustelua, joten haastattelussa pilkottiin projektitoimiston roolit äärilaitoihin, keskustelun ja mielipiteiden synnyttämiseksi. Lisäksi pohdittiin projektitoimiston resursointia, joka osaltaan voi vaikuttaa projektitoimiston rooliin.

Tutkija havaitsi, että tulevat haastateltavat ovat eri-ikäisiä ja eri aikaan VR FleetCare Oy:lle tulleita, joten tutkimuksen haastatteluihin päätettiin tehdä esitietojen kartoituslomake. Esitietojen kartoituslomake johdatteli haastatteluun valitun henkilön pohtimaan haastattelun aihetta. Esiselvitykset tehtiin pääosin ennen haastatteluita, mutta muutamissa tapauksissa se täytettiin haastattelun alussa. Samalla lomakkeella kysyttiin suostumus henkilötietojen ylläpitoon ja kerrottiin, kuinka kauan tietoja säilytettäisiin, mitä tietoja haastatelluista kerätään sekä kuka tietoja säilyttää.

Esitietolomakkeen tarkoituksena oli kartoittaa haastateltavien työvuositaustaa verrattuna projektikokemukseen sekä ymmärryksen kartoittaminen projektitoimistosta. Lisäksi selvitettiin tyytyväisyys nykyiseen projektitoimistomalliin, joka hallinnoi yrityksen kehityssalkkua. Esikartoitus toteutettiin yrityksen käytössä olevalla Forms -työkalulla, jolloin lomakkeelle pääsivät vastaamaan myös yrityksen palkkaamat konsultit, jotka toimivat projektipäälliköinä.

4.5 Haastattelukysymyksien muodostaminen

Esikartoituksen tärkein syy oli saattaa tutkijan tietoon haastateltavien taustoja ja ajatuksia ennen haastattelua. Lisäksi annettuja vastauksia ja haastatteluista pystyttäisiin esikartoituksessa annettuihin tietoihin verrata. Ennen kaikkea esitietolomakkeen avulla tutkija halusi verrata annettuja vastauksia projektikokemukseen ja toisaalta myös työkokemukseen, jos ryhmäkoot ovat riittävät ja takaavat siten yksityisyyden suojan vastauksissa.

Esitietolomakkeen kysymykset kirjoitti tutkija ajatellen, mitä tietoja analyysivaiheessa voisi tarvita. Kysymykset läpikäytiin opinnäytetyön ohjaajien kanssa käydyssä palaverissa ja niitä hieman karsittiin sekä täsmennettiin. Toinen opinnäytetyön ohjaaja, kävi viimeisimmän version läpi omassa haastattelussaan, sillä hän oli myös yksi virallinen haastateltava. Hänen haastattelunsa toteutettiin ensimmäisenä, jolloin haastattelua olisi ollut vielä mahdollista muokata. Kysymyksiä ja haastattelurunkoa tarkasteltiin haastattelun päätteeksi ja tutkija sai sille lopullisen hyväksynnän.

Haastattelun runko syntyi tutkimusongelmaan liittyvistä kysymyksistä, jotka muokattiin siihen muotoon, että haastattelu etenisi johdonmukaisesti. Tutkijaa kiinnosti, mitä ajatuksia haastateltavilla on projektien vetämisestä, miten he määrittelevät projektin ja mitä kehitystoiveita heillä olisi nykyiseen toimintamalliin. Haastattelu pilotoitiin yrityksen puolen opinnäytetyön ohjaajalla, jonka ansiosta haastattelukysymyksiä hieman muokattiin lopulliseen muotoonsa. Haastattelukysymysten määrää ja laajuutta rajoitti haastatteluun käytettävissä oleva aika. Haastatteluun varattu aika määräytyi pitkälti haastateltavien ja tutkijan kalentereiden yhteensovittamisen haasteiden vuoksi yhteen tuntiin.

4.6 Haastatteluiden toteutus

Haastattelukutsut lähetettiin kalenterikutsuna saatesanoilla: ”Olen tekemässä opinnäytetyötä VR FleetCarelle ja sen olennainen sisältö on löytää meille toimiva projektien johtamismalli. Toivon sinun osallistumistasi, sillä sinut on tunnistettu tärkeäksi mielipiteen tai kokemuksen antajaksi opinnäytetyötäni ajatellen.” Kutsussa oli myös linkki esikartoitukseen saatesanoin: ”Alkukysely (toimii varsinaisen haastattelun pohjana), vastauksia toivon ennen haastatteluajankohtaa”. Lisäksi kutsussa oli karkeantason aikataulukuvaus opinnäytetyön kulusta.

Haastatteluun valittaville ei systemaattisesti lähetetty erikseen muistutusta esikartoituslomakkeeseen vastaamisesta. Muutamille henkilöille tämä muistutus lähetettiin. Kyseessä oli puhtaasti tutkijan unohdus, sillä kaikille oli tarvittaessa tarkoitus lähettää muistutus esikartoitukseen vastaamisesta muutamaa päivää ennen varsinaista haastattelua.

Haastattelukutsun lähetystavaksi valittiin kalenterikutsu, sillä siten tutkija sai parhaiten hallittua omaa kalenteriaan. Lisäksi haastateltavat oli varattava hyvissä ajoin, jos heiltä tahtoi saada aikaa varattua haastatteluihin ja kalenterikutsu varmisti tämän aikaikkunan varaamisen parhaiten. Sähköpostilla, tekstiviestitse, soittaen tai kirjeitse sopivien aikojen

kysely olisi myös aiheuttanut tutkijan mielestä ylimääräistä työtä yksinkertaisen asian vuoksi. Tutkija työskenteli kyseisenä ajankohtana kyseisen yrityksen palveluksessa, joten oli sopivan aikaikkunan varaaminen mahdollista tehdä helposti kalenterin aikataulutustoiminnolla.

Haastattelut tapahtuivat kaikki kasvotusten, vaikka tutkija mahdollisti haastattelun myös etäkokouksena pidettäväksi. Kaikki haastateltavat kuitenkin ilahduttavasti saapuivat varattuun haastattelutilaan. Haastattelu tilaksi valittiin kokoushuone, joka mahdollisti luotamuksellisesti haastattelukysymyksiin vastauksen.

Haastattelun aluksi tutkija pyysi äänitysluvan perusteluineen, jotta haastateltavan vastaukset saadaan varmasti taltioitua sellaisena, kun hän on ne tarkoittanut. Lisäksi haastateltavalle näytettiin kokoustilan näytöllä koko ajan haastattelupohja eli haastattelukysymykset ja tutkijan kirjoittamat muistiinpanot haastateltavan vastauksista. Tällä tutkija varmisti, että haastateltava sai kommentoida taltioituja vastauksia ja korjata tutkijan tekemiä mahdollisia väärinymmärryksiä.

Haastateltaville kerrottiin, mitä ryhmää he edustivat (johtoryhmää vai projektipäälliköitä) ja millaisesta näkökulmasta heidät oli haastatteluun valittu. Haastateltaville kerrottiin myös, ettei kaikkia henkilöitä tulla haastattelemaan, jotka edustavat johtoryhmää tai jotka vetävät yrityksessä projekteja.

4.7 Haastatteluiden analysointitapa

Tutkija kuunteli kaikki haastattelu äänitteet uudelleen ja täydensi haastattelumuitioita, mikäli jokin asia oli taltioitu haastattelussa puutteellisesti. Haastatteluäänitteitä ei litteroitu, sillä tutkijalla ei ollut aiempaa kokemusta asiasta ja näin ollen tutkija koki tällaisen vaiheen työlääksi. Tutkija ei myöskään kokenut, että litteroinnista olisi saatavissa suurempaa hyötyä tutkimuksen kannalta.

Jotta haastatteluiden vastauksia pystyttiin vertailemaan ja analysoimaan, haastattelumuitioita vedettiin ensin yhteen dokumenttiin ja kysymysten alle koostettiin kaikkien haastateltavien vastaukset. Seuraavaksi haastateltujen vastaukset ryhmiteltiin eli jaettiin vastausten avainsanat kysymyksittäin projektipäälliköiden ja johtoryhmäläisten laatikoihin. Samalla myös poimittiin vastaukset oikeaan kohtaan muista kysymyksistä, jos haastateltava vastasi antoi kysymykseen vastauksen eri kohdassa, kuin missä sitä kysyttiin. Tämän jälkeen tutkija laski, kuinka moni samasta ryhmästä vastasi samalla tavalla tai

samantyyppisesti samaan kysymykseen. Näin pystyttiin laskemaan samantyyppisten vastausten vastausprosentti ja koostamaan haastatellun ryhmän mielipide paljastamatta yksittäisen henkilön mielipidettä.

Tämän koostamisen jälkeen tehtiin kokonaisuhteenveto, mitä yrityksen kehityssalkun johtamisen merkittävimmissä rooleissa toimivat henkilöt asiasta ovat mieltä. Lopuksi tästä mielipiteestä tehtiin johtopäätökset, mitä kehityssalkunjohtamiselta odotetaan ja vaaditaan sekä miten uusi ehdotettava malli haastateltavien mielestä saataisiin jalkautumaan.

4.8 Kypsyystasoanalyysin teko

Kypsyystasoanalyysin suorittaminen täytyi opinnäytetyössä tehdä, jotta ehdotettava malli pystyttäisiin suhteuttamaan organisaation nykyiseen valmiustasoon. Tärkeää on tunnistaa ja tunnustaa nykyinen tilanne, jotta organisaatiossa voidaan lähteä tavoittelemaan sitä tasoa, mille se haluaa päästä.

Kypsyystasoanalyysi tehtiin tutkijan parhaan oman osaamisen mukaan. Sen pohjana toimivat haastatteluissa nousseet nykytilannekuvaukset, miten projekteja sekä projektien kokonaisuutta hallitaan. Lisäksi kypsyystasoanalyysiä varten käytiin opinnäytetyön ohjausryhmän kanssa keskustelu siitä, miten tutkimusta edeltänyt vuosi 2019 projektien osalta toteutui. Tätä nykyistä tilannetta peilattiin teoriassa kuvattuihin kypsyystasoihin.

Kaikista viime vuoden kehityssalkussa olleista projekteista tehtiin kevyt analyysi, miten ne onnistuivat. Samalla katselmoitiin, oliko kaikilla projekteilla määritelty aikataulu, nimetty omistaja ja projektipäällikkö, resursseja nimettynä sekä tavoite määritelty. Salkkua katselmoitiin ylimmällä tasolla tutkijan toimesta ja projektikohtaisella tasolla ohjausryhmän henkilön avustamana, sillä kaikkia projekteja ei tutkija saanut luottamuksellisista syistä nähdäkseen.

Kypsyysanalyysin voisi suorittaa myös ulkoisen konsulttitoimiston tarjoamana palveluna. Kysymys on kuitenkin siitä, mitä tällä tiedolla lopulta halutaan saavuttaa. Jos johtoryhmälle riittää opinnäytetyön tekijän objektiivinen arvio, jotta voidaan tarkastaa sitä suuntaa, mihin ollaan menossa, ei ulkoista konsulttitoimistoa välttämättä tarvita. Yrityksen sisällä on myös erittäin pätevää projektiosaamista, jotka kykenevät myös suorittamaan tai analysoimaan ja tarvittaessa täydentämään opinnäytetyössä tehdyn arvion.

4.9 Ehdotettavan johtamismallin muodostaminen

Kun haastateltavien odotukset ja vaateet olivat selvillä, tutkija selvitti, mitä ohjeistusta konsernilla on projekteille. Konsernin puolelta tehdyt haastattelut antoivat muutaman toiveen ja vinkin, mitä sisäisiä ohjeita tutkijan kannattaa lukea. Tämä konsernin vaateiden huomioiminen on tärkeää siksi, että VR FleetCare Oy joutuu isoimmista investoinneista ja projekteista raportoimaan konsernin johtoryhmään ja hallitukseen.

Konsernin vaatimusten jälkeen, tutkija selvitti kirjallisuuden salkunjohtamisen malleja, jotka vastaisivat haastateltujen vaateisiin. Samalla selvitettiin, miten nämä mallit ovat käytännössä toimineet ja mitä niiden jalkautus vaatii. Kirjallisuudesta pyrittiin löytämään kunnossapidon toimialalla toimivia -malleja, organisaation kypsyystasoon sopivia malleja sekä yrityksen kokoon sopivia malleja. Kirjallisuuden ja haastatteluiden pohjalta muokattiin tutkijan ehdotus, joka voisi toimia VR FleetCare Oy:n kehityssalkunjohtamisen mallina.

4.10 Johtamismallin jalkautus

Jalkautuksen askelmerkit tutkija perusti tehtyihin haastatteluissa esiin tulleisiin huomioihin sekä kirjallisuuden oppeihin, mitä salkunjohtamismallin käyttöönotto vaatii. Tutkimusongelmaa hahmoteltaessa esiin nostettiin huoli, miten malli saataisiin todellisuudessa jalkautettua yritykseen. Tähän ei ole olemassa yksiselitteistä vastausta, mutta tutkija pyrki yllä mainittujen asioiden avulla tekemään parhaan mahdollisen ehdotuksen käyttöönottoon, jotta salkunhallintamalli todella yritykseen luotaisiin ja se säilyisi henkilövaihdoksista huolimatta.

Osittain käyttöönottoa valmisteltiin haastatteluilla. Usein uusien käyttäytymismallien muutos lähtee tarpeen tunnistamisesta ja tutkijan jokainen haastateltava havaitsi muutostarpeen nykytilanteelle. Haastatteluissa annettiin jokaiselle haastatellulle hetken aikaa pohtia, mitä muutostarpeita tarkemmin ottaen on ja mitä hän oikeastaan kehityssalkun johtamiselta odottaa. Näin ollen jokainen haastateltu on jo osaltaan ottanut kantaa ehdotettavaan malliin. Toki se täytyy vielä yrityksen käydä läpi ja analysoida, voiko malli todella heillä toimia nykyisessä tilanteessa tai mitä muutoksia ehdotettu malli vaatisi toimiakseen.

5 HAASTATTELUIDEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Tutkimuksen yhdeksi tärkeimmäksi tiedonlähteeksi muodostui tutkimuskysymysten ja tutkimusongelman kautta haastattelut. Tästä syystä niillä on opinnäytetyössä merkittävä rooli. Seuraavissa kappaleissa esitellään haastattelukysymykset niin esikartoituksessa kuin itse haastattelussa. Samalla on hieman kerrottu kysymysten kysymisen syitä. Tästä osasta löytyy myös haastatteluiden analyysit heti kysymyksiensä esittelyn jälkeen. Tämän osion lopussa esitellään haastatteluista saatu tulos ja johtopäätökset.

5.1 Haastatteluiden toteutus

Haastattelu oli kaksivaiheinen: Esikartoitus (Forms-kysely) ja kasvotusten tapahtuva haastattelu. Esikartoituskyselyn tarkoitus oli kartoittaa haastateltavien henkilöiden taustatietoja sekä ymmärrystä projekti- ja salkkujohtamisesta. Haastatteluun valittiin yrityksen johtoryhmän jäseniä sekä merkittävien projektien vetäjiä (projektipäälliköitä), jotta samaan ongelmaan saatiin toisenlainenkin näkökulma.

5.1.1 Esikartoituskysymykset

Yksinään yksikään kysymys ei luonut haastatteluissa suurta painoarvoa, mutta yhdistelemällä vastauksia, sai tutkija paremman kuvan haastateltavan projektinhallintatiedoista. Esikartoituskysymysten perimmäinen tarkoitus oli johdattaa haastateltava haastattelun aiheeseen. Todellinen ensimmäinen kysymys oli suostumus henkilötietojen käsittelyyn. Jos tähän vastasi kyllä, pääsi kyselyssä jatkamaan eteenpäin todelliseen tutkimusongelmaan liittyviin kysymyksiin.

Kysymys numero 1: Työkokemus ammatillisen valmistumisen jälkeen

Kysymys, jossa pystyi valitsemaan vain yhden seuraavista vastausvaihtoehdoista: 0-10 vuotta, 10-20 vuotta, 20-30 vuotta, 30-40 vuotta, yli 40 vuotta. Tällä kysymyksellä haettiin karkealla tasolla, kuinka kauan haastateltava on ollut työelämässä.

Yksinään tämä kysymys ei ole arvokas, mutta sitä voidaan verrata seuraaviin kysymyksiin ja pohtia kokemuksen perusteella muuhun kysymykseen annetun vastauksen painoarvoa. Kysymyksen pitäisi antaa tälle tutkimukselle riittävällä tarkkuudella kuva haastateltavan työvuosista. Analysointivaiheessa haluttiin laajalla vastauskaalalla varmistaa, että henkilöiden yksityisyys säilyy.

Kysymys numero 2: Työkokemus projekteista (muun muassa projektipäällikkyyks, projektin omistajuus, salkkujohtajuus)

Kysymys, jossa pystyi valitsemaan vain yhden seuraavista vastausvaihtoehdoista: 0-10 vuotta, 10-20 vuotta, 20-30 vuotta, 30-40 vuotta, yli 40 vuotta. Tällä kysymyksellä haettiin karkealla tasolla, kuinka kauan on ollut merkittävässä roolissa projektien hallinnan kannalta.

Yksinään tämä kysymys antoi arvoa haastatteluun, sillä, jos haastateltava oli vastikään tullut yritykseen ja omasi paljon projektikokemusta, painotettiin haastattelussa haastateltavan aiempia kokemuksia projektien hallinnasta. Kysymyksen pitäisi antaa tälle tutkimukselle riittävällä tarkkuudella kuva haastateltavan projektikokemusvuosista. Tämänkään kysymyksen ei pitäisi jättää kovin montaa haastateltavaa yksin vastauslokeroonsa, laajan vastauskaalansa ansiosta.

Kysymys numero 3: Olen toiminut seuraavissa rooleissa

Monivalintakysymys, jonka vastausvaihtoehdot: Projektipäällikkö, Projektin omistaja, Salkun ohjausryhmän jäsen, Salkkujohtaja, Projektitoimiston johtaja. Tällä kysymyksellä selvitettiin, mistä näkökulmasta tai millä tasolla haastateltava on projekteja hallinnut. Jos on ollut vain ohjausryhmässä, ei haastateltavalla välttämättä ole näkemystä, mitä projektipäällikkö työssä onnistuakseen tarvitsee.

Kysymyksen vastaukset ovat niin luotettavia kuin on haastateltavan tietoisuus eri projektiorganisaation rooleista. Kysymyksessä on siis epätarkkuutta, jos ei ole tunnistanut, missä rooleissa on toiminut. Vastauksia analysoitaessa on siis tehtävä oletus, että vastaajat ovat ymmärtäneet, mitä ovat vastanneet. Virheen marginaalia pitäisi pienentää se, että haastateltavat toimivat merkittävässä rooleissa yrityksessä ja sitä kautta projektisaston pitäisi olla roolissa toimimisen myötä tuttua.

Kysymys numero 4: Projektitoimistosta taustatietoni

Kolmen kysymyksen yhdistelmä. Kysymykset: tiedän mikä on projektitoimisto (PMO), tiedän eri projektitoimiston rooleja tai malleja, tyytyväisyyteni nykyiseen projektitoimistoon. Vastausvaihtoehdot olivat kuhunkin kysymykseen: ei lainkaan, erittäin tyytymätön, melko tyytymätön, neutraali, melko tyytyväinen, todella tyytyväinen, en osaa sanoa.

Näillä tiedoilla oli tarkoitus hakea nykyisen ymmärryksen tasoa projektitoimistosta ja sen rooleista. Tämä mittari ymmärrettiin jo tilaajaorganisi, ettei siitä yksinään voida vetää suurempia johtopäätöksiä, sillä jos haastateltava ei tiedä, hän saattaa luulla tietävänsä (Hyyryläinen 2019). Yhdistettynä aiempiin kysymyksiin, voidaan tällä kysymyksellä saada arvokkaampaa tietoa haastateltavan taustoista ja todellisesta tietämyksestä. Samalla myös voidaan arvioida kysymyksen luotettavuus haastateltava kerrallaan.

Kysymys numero 5: Näitä rooleja projektitoimistoilla on oman kokemukseni mukaan ollut

Monivalintakysymys, jonka vastausvaihtoehdot: Päättävä, Tukeva, Resurssipooli, Virtuaali, Ei kokemusta, Muu. Jokaista vastausvaihtoehtoa oli hieman avattu sanallisesti, mutta Forms-työkalulla tehty kysely rajoitti kuvaukseen kirjoitettavaa tekstiä, joten apusanat jäivät suppeiksi. Kysymyksen ainoa merkitys oli oikeastaan selvittää, onko haastateltavalla tiedossa jokin muu projektitoimiston rooli.

Kysymys on hieman harhaanjohtava, sillä päättävä tai tukeva -rooli ei varsinaisesti ottanut kantaa, mistä resurssi on otettu. Kiintoisaa on kuitenkin verrata, onko esimerkiksi päättävän roolin lisäksi valittu mitään muuta. Mittarin luotettavuutena voidaan pitää samaa kuin kysymyksessä numero 4.

Kysymys numero 6: Miten projektien hallintaa pitäisi mielestäsi kehittää VR:llä tai VR FleetCare Oy:ssä?

Vastaukseksi haastateltavat ovat saaneet kirjoittaa vapaata tekstiä. Tarkoitus tällä kysymyksellä oli saada haastateltavien mielestä tärkeimmät kehityskohteet selville jo ennen haastattelua. Tällöin tutkija pystyi tarvittaessa pohtimaan mahdollisia täsmentäviä kysymyksiä varsinaiseen haastatteluun. Lisäksi tämä varmisti, että haastateltava saa

halutessaan kirjoittaa kehitystoiveensa etukäteen rauhassa, jos haastattelussa ei syystä tai toisesta niitä saa sanottua.

5.1.2 Esikartoituksen analysointi

Esikartoituksen on täyttänyt 14 henkilöä, joista 10 teki kuten oli ohjeistettu eli ennen haastatteluun tulemista. Kolmen kanssa täytettiin ennen haastattelua ja yhdeltä haastateltavalta esikartoituslomake jäi täyttämättä. Ensimmäiseksi kysytty kysymys oli suostumus henkilötietojen käsittelyyn. Kaikki haastateltavat suostuivat henkilötietojensa käsittelyyn.

Kysymys numero 1: Työkokemus

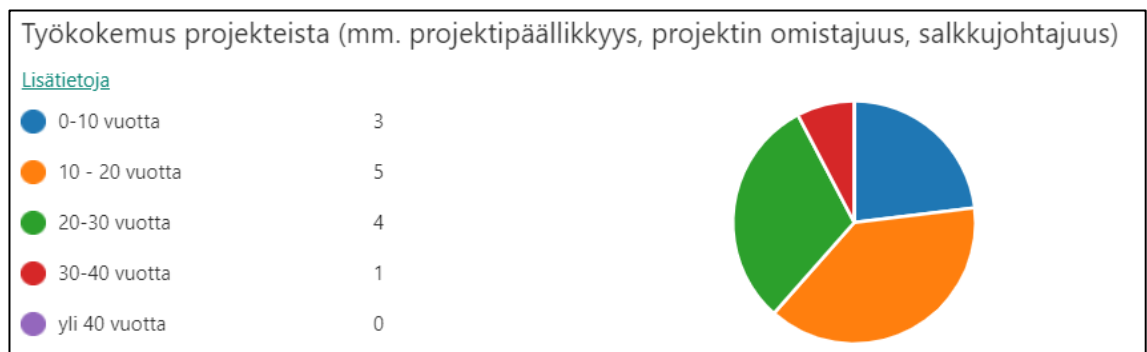
Työkokemus ei vaikuttanut projektitoimistotietämykseen siinä määrin, että siitä olisi voinut vetää johtopäätöksiä. Vähemmän työkokemusta omaavien henkilöiden vastaukset vaihtelivat muun muassa kysymyksessä numero 5 yhtä paljon kuin reilusti enemmän työkokemusta omaavilla henkilöillä. Työkokemusvuosien vastausten piirakkakaavio näyttää vahvasti painottuneen kahteen työkokemusryhmään, tämä näkyy hyvin seuraavasta piirakkakaaviosta (kuva 2).



Kuva 2. Haastateltujen työkokemus esikartoituksen perusteella

Kysymys numero 2: Projektikokemus

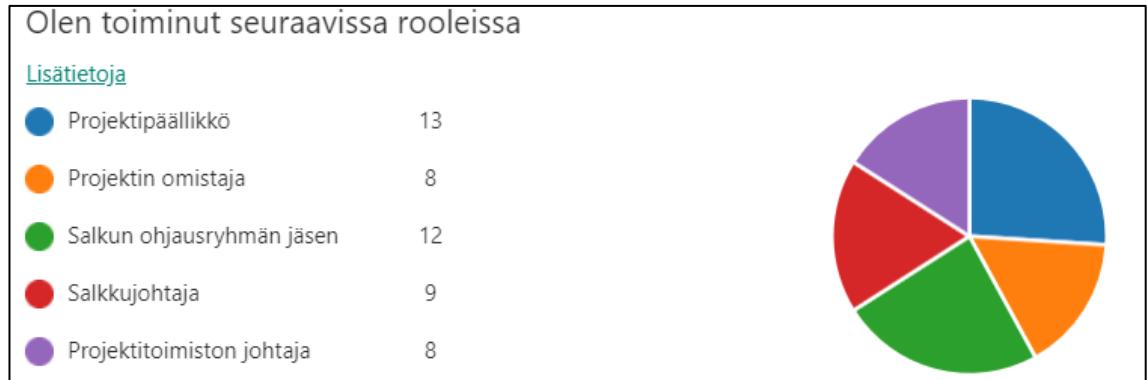
Projektikokemusvuodet olivat merkittävin tekijä, kun kysyttiin tyytyväisyyttä nykyiseen projektitoimistoon (kuva 3). Vähemmän projektikokemusta omaavat olivat ainoita, jotka vastasivat neutraalia, jonka voi osittain tulkita niin, ettei asiasta ole riittävästi tietoutta vastaamaan vahvempaa mielipidettä. Yllättävää projektikokemuskysymyksessä oli, että pienimpään vastauskategoriaan tuli lähes 30% vastauksista. Tämä tulos näkyy visuaalisesti kuvasta 3. Tutkijalla oli oletuksena, että kaikilla haastateltavilla olisi projektikokemusta enemmän kuin 10 vuotta.



Kuva 3. Haastateltujen projektikokemus esikartoituksen perusteella

Kysymys numero 3: Eri roolien määrä

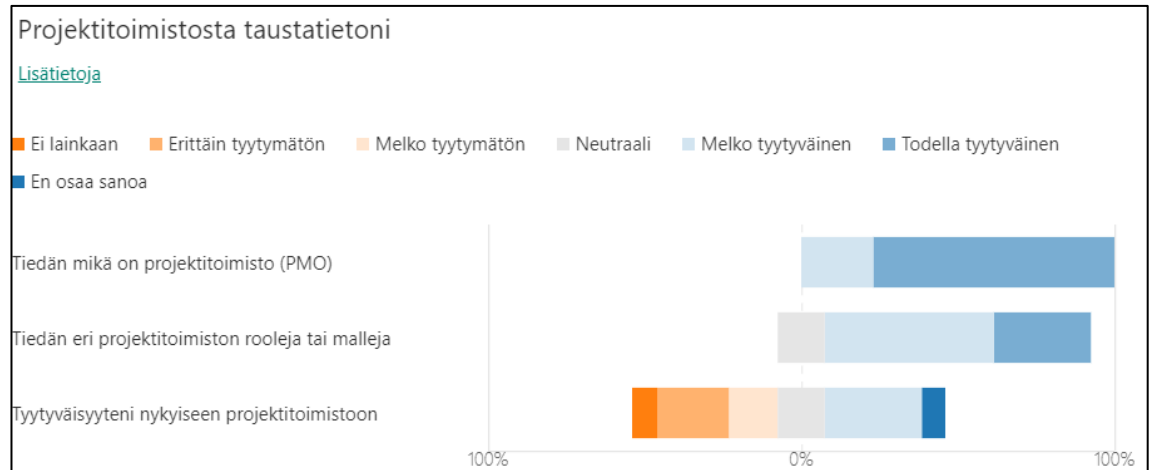
Eri roolien määrä ei näytä suoraan vaikuttavan yhteenkään toiseen mittariin. Tämän kysymyksen voidaan todeta siis olevan käytännössä lähes turha. Kysymyksen ainoana hyötynä voidaan nähdä se, että kaikki haastateltavat olivat toimineet projektipäällikkönä. Tästä taas voidaan tehdä oletus, että heillä on jonkinlainen käsitys, mitä projektipäällikkö työssään tarvitsee ja kaipaa. Kuvassa 4 on esitelty piirakkakaaviona vastaukset.



Kuva 4. Haastateltujen kokemus eri rooleista esikartoituksen perusteella

Kysymys numero 4: Projektitoimistotietämys

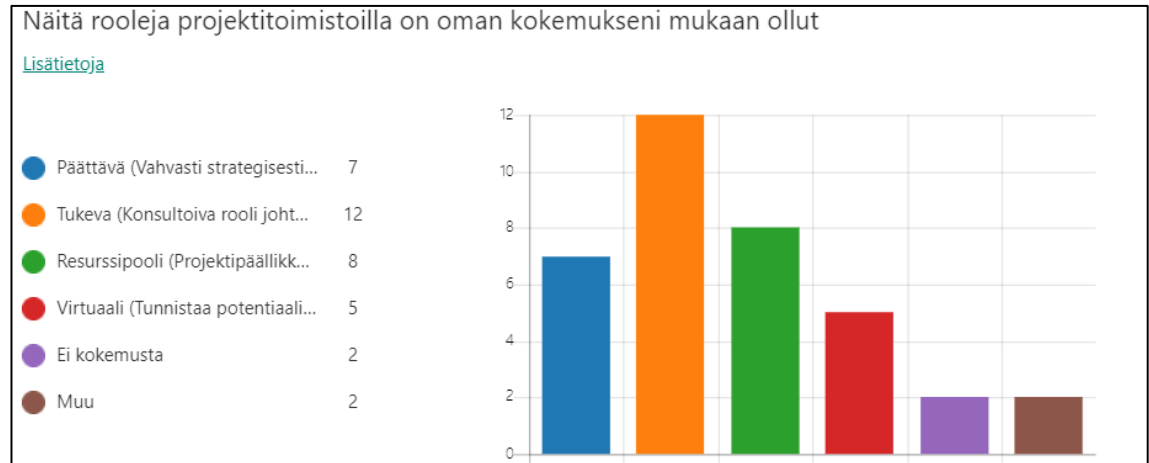
Tämä mittari oli haastava rakentaa ja se on myös hieman haastava analysoitava. Yksinään mittarista (kuva 5) voi tulkita, että haastateltavat ovat hyvällä prosentilla tietäneet, mikä on projektitoimisto ja mitä eri rooleja tai malleja projektitoimistolla voi olla. VR FleetCare Oy:llä ei tällä hetkellä ole aktiivista projektitoimistoa, joten neljännen kysymyksen kolmas kohta oli tarkoitettu testiksi, kuinka tietoinen haastateltava on nykyisestä tilanteesta. Tähän kysymykseen vastasi 40% johtoryhmäläistä, että ovat melko tyytyväisiä. Projektipäälliköt sen sijaan vastasivat olevansa tyytymättömiä, suhtautuvansa neutraalisti tai eivät osanneet sanoa. Vastaukset "neutraali" ja "en osaa sanoa" voisi tulkita siten, ettei tiedä nykyistä tilannetta riittävän hyvin vastatakseen tähän. Neutraalin voi toki tulkita myös siten, ettei ole kuitenkaan riittävää ymmärrystä projektitoimiston tyypillisestä roolista, jotta voisi ottaa riittävää kantaa tähän kysymykseen.



Kuva 5. Haastateltujen projektitoimisto tietous esikartoituksen perusteella

Kysymys numero 5: Tietämys eri projektitoimiston rooleista

Kuva 6 kuvaa haastateltujen tietämystä eri projektitoimiston rooleista. Kaksi vastasi lisäksi vaihtoehdon ”muu”, näistä toisen henkilön vastaus oli ”ei kokemusta” ja toisen vastasi ”resurssihallinta, projektimallien ja materiaalien hallinta”. Tästä voi päätellä, että tutkijan olisi tähän kysymykseen pitänyt laittaa lisää vastausvaihtoehtoja. Kaikista vastauksista on nähtävissä, että haastateltavien kokemuksen perusteella, projektitoimiston rooli on yleensä ollut organisaatiota tukeva. Tästä ei kuitenkaan käy ilmi, millä tavalla tukeminen on tapahtunut.



Kuva 6. Haastateltujen tietämys projektitoimiston rooleista esikartoituksen perusteella

Kysymys numero 6: Miten projektien hallintaa pitäisi mielestäsi kehittää VR:llä tai VR FleetCaressa?

Avoimissa vastauksissa korostui roolien yhtenäistys ja projektien läpinäkyvyyden parantaminen koko organisaatiolle. Useassa vastauksessa korostettiin, että tulisi hankkia työkalu tai sopia yhteiset pohjat, jotka ohjaisivat ja yhtenäistäisivät kaikkien projektien toimintaa ja raportointia. Muutamissa vastauksissa korostettiin vahvasti, että pitäisi perustaa PMO ja tehdä määrittäykset, mikä on projekti sekä määrittää selkeät salkunhallintäsäännöt ja -prosessit.

5.1.3 Henkilökohtaisten haastatteluiden kysymykset

Haastattelupohja oli kaikille, paitsi ensimmäiselle haastateltavalle (opinnäytetyöohjaaja) sama. Näin ollen haastattelun vastauksia voi verrata melko hyvin keskenään. Virhemarginaalia aiheuttaa se, ettei koko johtoryhmää haastateltu ja johtoryhmän kokoonpano on hieman vaihtunut opinnäytetyön kirjoitusaikana. Ennakkotietojen perusteella tutkija pyrki kysymyksiä esittäessä ottamaan huomioon haastateltavan kokemuksen projektitoiminnasta ja avaamaan kysymyksiä sekä termejä tarvittaessa hiukan enemmän.

Kahdeksasta kysymyksestä kaikki paitsi yksi olivat tyypiltään avoimia kysymyksiä eli haastateltavalle esitettiin kysymys ja hän sai vastata kysymykseen omin sanoin. Ainoa poikkeus oli kysymys numero 6, jossa oli kaksi vastausvaihtoehtoa: kyllä ja ei. Alla on

lueteltu henkilökohtaisissa haastatteluissa kysytyt kysymykset (numerot 1-8) sekä avattu hieman kysymyksen tarkoitusta.

Kysymys numero 1: Mitä mielestäsi tavoitellaan PMO:lla (Project management office) eli projektitoimistolla? Eli mitä lisäarvoa sen pitäisi tuoda?

Kysymyksellä haluttiin selvittää, mitkä ovat haastateltavan mielestä projektitoimiston tyyppilliset toimenkuvat ja vastuut. Kysymyksen tarkoitus oli toimia johdattelvana kysymyksenä kysymykselle numero 4 eli pienimuotoiselle työpajalle. Kysymyksen heikkouksiin voidaan lukea se, että termi projektitoimisto täytyi tuntea, jotta vastaukseen pystyi vastaamaan. Ennakkokyselyn perusteella, kaikki kuitenkin ymmärsivät, mitä projektitoimistolla tarkoitetaan.

Kysymys numero 2: Mikä on mielestäsi projekti?

Tutkimusongelmaa muotoiltaessa kävi ilmi, että projekti saatetaan ymmärtää eri tavoin. Haastatteluissa haluttiin varmistaa, että projektin määritelmä ymmärretään tai ymmärretäänkö se samalla tavalla. Kysymykseksi olisi voinut muotoilla myös: Kuvaile projekti tai mitkä ovat mielestäsi projektin määritelmät. Tutkija koki kuitenkin itselleen luontevimmaksi kysyä selkeästi ylle valittu kysymys numero 2.

Kysymys numero 3: Pitäisikö meillä olla yhtenäiset projektin vetotavat koko kunnossapidossa, riippumatta, onko se sisäinen kehitysprojekti tai asiakasprojekti? Mitä hyötyä tästä olisi?

Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää, koetaanko organisaatioissa yhtenäistyneen tarvetta kaikissa projekteissa ja nähdäänkö sille hyötyjä. Kysymykseen saattoi vastata erittäin lyhyesti kyllä tai hieman perustella vastaustaan. Yleisimmin tässä kysymyksessä jäätettiin pohtimaan kehitysprojektien ja asiakasprojektien erilaisuutta. Myös asiakasprojektit ymmärrettiin eri tavoin eri rooleissa.

Kysymys numero 4: Työpaja: PMO -malleja ja mietitään plussia ja miinuksia

Tämän kysymyksen kohdalla voi spekuloida, onko tämä kysymys vai ei, mutta kuten tutkija tässä kohtaa nimesi, tämä on työpaja, jossa läpikäytiin PMO:n ääripään roolit sekä projektipäälliköiden resurssointiin liittyviä malleja. Tämän työpajan esitetyt mallit ovat jatkoa esikartoituksessa esitettyihin PMO:n rooleihin liittyviin kysymyksiin.

Tarkoituksena oli herättää keskustelua ja ajatuksia, mitä hyviä ja huonoja puolia sekä toiminnan edellytyksiä tietyillä projektitoimiston rooleilla ja resurssointimalleilla on. Suorilla kysymyksillä koko haastattelun läpivienti olisi lisäksi voinut käydä raskaaksi sekä haastattelijalle että haastateltavalle.

Ensimmäinen projektitoimiston ääripää oli yhdistelmä Irja Hyvärin 2015 vuoden tutkimuksen havainnoista (Hyväri I. 2015 s. 114) sekä projektiyhdistyksen vuoden 2011 artikkelista (Haikonen H. 2011 s. 14-16), joissa PMO:lla voi olla hyvinkin vahva päätöksia tekevä rooli. Toinen esitetty projektitoimiston rooli oli päättävään rooli verrattuna varsin kevyesti projektitoimintaa tukeva rooli (Monteiroa A. & Santosa V. & Varajäoc J. 2016; Hakkarainen A. & Reuter N. 2008 s. 52). Jokaisen roolin otsikon alle oli lyhyesti kuvattu, mitä kyseinen rooli tarkoittaisi.

Lisäksi käytiin vastaavasti läpi, millaisia resurssointimalleja projektitoimistolla voi olla (IPMA 2016; Hakkarainen A. & Reuter N. 2008 s. 52-53). Nämä toki riippuvat vahvasti, siitä millainen rooli PMO:lle luodaan, mutta ajatuksen tasolla haluttiin tutkimuksessa selvittää, olisiko esimerkiksi projektipäälliköiden kehityspoolille yrityksessä tarvetta tai kannatusta. Näiden lisäksi haastateltavalta kysyttiin, onko hänellä tiedossa jokin projektitoimiston malli tai rooli, jota ei ole haastattelussa tullut esille vai onko tiedossa olevat mallit aina joidenkin läpikäytyjen yhdistelmä.

Työpajan heikkous oli se, että sen pohjalle olisi ollut hyvä selvittää vielä enemmän eri yritysten malleja ja pohtia, olisiko niistä esimerkiksi suoraan löytynyt VR FleetCare Oy:lle toimivaa pohjaa. Toisaalta ääripäiden esittely ja resurssointikeskustelu toivat monessa haastattelussa hyvää pohdintaa eikä haastateltavilla ollut suorita vastauksia, kumpi on parempi, sillä kaikessa on hyviä ja huonoja puolia. Lisäksi eri yritysten mallien läpikäynti olisi todennäköisesti vienyt haastattelulta enemmän aikaa, jolloin osallistumismahdollisuus haastatteluun olisi saattanut kärsiä.

Kysymys numero 5: Mikä malli tai millainen yhdistelmä haastateltavan mielestä VR FleetCare Oy:lle sopisi?

Tämä kysymys mahdollisti avoimen vastauksen tai haastateltavan viittauksen edelliseen työpajaan. Kysymyksellä haluttiin selvittää, mitä elementtejä haastateltava toivoisi kehityssalkun johtamiseen, tässä kohtaa haastateltava pystyi viittaamaan edellisen työpajan malleihin ja miten mahdollisesti niitä muokkaisi. Samalla käytiin keskustelua projektitoimiston tarpeellisuudesta VR FleetCare Oy:llä. Tämänkin kysymyksen aikana pohdittiin useassa haastattelussa, että pitäisikö koko konsernissa olla yhtenäiset mallit.

Kysymys numero 6: Pitäisikö nykyistä kehitysprojektienjohtamistapaa muuttaa (kyllä / ei)?

Tarkoitus oli selkeällä ja yksinkertaisella kysymyksellä saada tietoon, tarvitseeko haastateltavan mielestä nykyistä kehitysprojektien johtamistapaa muuttaa. Vastausmahdollisuudet olivat kyllä ja ei.

Kysymys numero 7: Jos kysymykseen 6 vastattiin kyllä, miten se implementoitaisiin nykyiseen johtamisjärjestelmään?

Tämä on jatkokysymys kysymykseen numero 6. Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, miten haastateltava uskoisi ehdotettavan mallin jalkautuvan nykyiseen organisaatioon kaikista parhaiten. Mitä päätöksentekopisteitä tai kenen hyväksyntöjä malli mahdollisesti vaatii haastateltavan mielestä. Kysymyksen heikkoutena voidaan pitää sitä, että kysymystä ymmärrettiin kahdella tavalla: Miten johtamismallia muutetaan tai miten uusi malli jalkautettaisiin organisaatioon. Haastattelija kuitenkin korjasi väärinymmärrykset siten, että täsmensi kysymyksen tarkoittavan opinnäytetyössä ehdotettavan mallin jalkauttamista organisaatioon. Näin jälkikäteen pohdintoina voidaankin pitää, olisiko haastattelussa pitänyt kysyä myös, miten johtamistapaa saisi haastateltavan mielestä muutettua.

Kysymys numero 8: Ajatuksia tai kommentteja opinnäytetyöhöni liittyen?

Tarkoitus kerätä odotuksia ja toiveita opinnäytetyön sisältöön liittyen. Tämäkin oli avoimen vastauksen kysymys. Tämä kysymys ei varsinaisesti liittynyt tutkimusongelmaan vaan mahdollisesti lisätä opinnäytetyön sisältöä ja kerätä vapaaehtoista palautetta, onko tällaiselle opinnäytetyölle haastateltavan mielestä tarvetta yrityksessä.

5.1.4 Haastatteluiden analysointi

Kasvotusten tapahtuneita haastatteluja on analysoitu siten, että ennalta päätettyjen ryhmittelyiden mukaisesti laskettiin kysymyksittäin samankaltaisten vastausten prosentuaalinen osuus kyseisestä tai koko vastauspopulaatiosta. Osaan kysymyksistä eivät kaikki haastateltavat vastanneet, mutta tällöin heidät on siitä huolimatta laitettu vastausprosenttien jakajaan mukaan. Ulkopuolisen henkilön haastattelua ei ole analysoitu lainkaan, sillä hänen haastattelukysymyksensä oli muokattu kysymään mallin jalkautuksen haasteita. Osa kysymyksistä esitettiin vain konsernin puolelta haastatelluille henkilöille, nämä erikoiskysymykset ovat haastatteluiden analysoinnin lopussa. Konsernin haastatelluille henkilöille esitettiin kuitenkin myös samoja kysymyksiä, kuin tilaajayrityksen edustajille. Heidän vastauksensa on eritelty aina heti kysymyksen alle, jos kysymys on heiltä kysytty. Vaihtoehtoisesti on selkeästi ilmaistu, että kaikki haastateltavat vastasivat samalla tavalla. Muussa tapauksessa on aina mainittu, mistä vastausryhmästä on kyse.

Kysymys numero 1: Mitä mielestäsi tavoitellaan PMO:lla (Project management office) eli projektitoimistolla? Eli mitä lisäarvoa sen pitäisi tuoda?

Konsernin haastateltujen henkilöiden vastaukset ovat tiivistettynä seuraavissa lauseissa:

- Projektitoimiston tehtävänä on edistää kokonaisuutta järjestelmällisesti.
- Sen tehtävänä on seurata strategiasta johdettujen kehitysprojektien tilannekuvaa ja varmistaa niiden onnistuminen.
- Tarvittaessa sen tehtävä on nostaa ongelmat näkyville ja tehdä vaihtoehtoisia ratkaisutapoja niiden ratkaisuun.
- Sen pitää kyetä tekemään tarvittaessa päätöksiä, joihin sille on annettu mandaatti.

- Projektitoimisto tuo läpinäkyvyyttä kokonaistilanteeseen ja sen pitää pystyä ennakoidaan projektien aikataulua ja budjettia.

70% haastatelluista VR FleetCare Oy:n johtoryhmän jäsenistä oli sitä mieltä, projektitoimisto varmistaa kehityssalkun tasapainon ja sen, että projektit ovat strategian mukaisia ja strategia toteutuu. Projektitoimiston tehtävänä on varmistaa, ettei projekteja ole liikaa käynnissä käytettävissä oleviin resursseihin tai budjettiin nähden. Projektitoimisto seuraa, että projektit ovat hallinnassa ja tarvittaessa nostaa ongelmakohtat johtoryhmän päätettäväksi. Sen tehtävä on tukea johtoryhmää päätöksenteossa esimerkiksi ehdottamalla ongelmatilanteissa vaihtoehtoisia ratkaisuja ja tarvittaessa esittää projektien keskeytystä tai lopetusta. Projektitoimiston rooliksi nähtiin tukea, sparrata ja edistää strategisesti tärkeitä projekteja eteenpäin aikataulussaan ja budjetissaan. Sen tehtävä on nähdä projektien välisiä riippuvuuksia, mahdollisia ongelmia sekä riskejä. Lisäksi 70% haastatelluista näki projektitoimiston tehtäväksi raportoida kehityssalkun tilanteesta johdolle ja varmistaa minimitason yhteisen raportoinnin projekteista. Sen tehtäväksi nimettiin myös varmistaa, että yhtenäisistä malleista pidetään kiinni, näitä olivat esimerkiksi päätöksentekopisteet, riskien analysointi, kustannus- ja hyötylaskenta sekä toteutuneet kustannukset ja reflektointi. Projektitoimiston vastuun varmistaa yhteisten mallien käyttö, uskotaan tuovan tehokkuutta ja jämäkkyyttä kehityssalkunjohtamiseen sekä projektien läpivientiin.

60% haastatelluista johtoryhmäläisistä nimesi projektitoimiston rooliksi tukea projektipäällikköä projektinhallinnassa, esimerkiksi tukemalla suunnittelussa, viestinnässä, työkalujen käytössä. 20%:n mielestä projektitoimistosta pitää löytyä kyvykkyyttä hypätä tarvittaessa projektiin vararesurssiksi.

Projektipäälliköistä kaikki nimesivät projektitoimiston vastuuksi vahtia kehityssalkun johtamisprosessia ja kehittää sitä. Esimerkiksi projekteja ei saa käynnistää ohi sovittujen käytäntöjen. 80% nimesi salkun tasapainotuksen ja siitä raportoinnin johtoryhmälle. 60% nosti esille projektien fasilitoinnin, sisältäen esimerkiksi; projektisuunnitelman tekemistä, projektin ohjaamista oikealle päätöksentekopolulle, ehdottaa projektille sopivaa johtamismallia ja projektien välisen riippuvuuksien tunnistamisen. Niin ikään 80% haastatelluista projektipäälliköistä painotti, että projektitoimisto on työkalu, jota johto johtaa. Tästäkin populaatiosta 20% nosti esiin, että projektitoimistosta pitää löytyä kyvykkyyttä tarvittaessa vetää projekteja.

Kysymys numero 2: Mikä on mielestäsi projekti?

Kaikista haastatelluista 94% vastasi, että projekti on yksilöllisesti tehtävä muutos tai selkeään tavoitteeseen tähtäävä työ. Sillä on aikataulu, resurssi ja budjetti. Noin 18% nosti esiin, että sillä on aikataulutettuja välitavoitteita ja projekti kestää kauemmin kuin pari viikkoa sekä tarvitsee enemmän resursseja kuin yhden henkilön. Tässä kohdassa nousi muutamissa haastatteluissa esille, että meillä on jonkin verran projektoitu tekemistä ehkä turhaan. Nämä projektit eivätkä välttämättä ole täyttäneet projektin tunnusmerkistöä (Artto K., Martinsuo M., Kujala J. 2006. s. 24-25).

Kysymys numero 3: Pitäisikö meillä olla yhtenäiset projektin vetotavat koko kunnossapidossa, riippumatta, onko se sisäinen kehitysprojekti tai asiakasprojekti? Mitä hyötyä tästä olisi?

Johtoryhmäläisten populaatiosta puolet oli sitä mieltä, että projektien hallintaa pitäisi yhtenäistää. Tätä perusteltiin sillä, että kaikilla projekteilla on yhtäläisyyksiä ja kaikista projekteista pitäisi löytyä vastuuhenkilöt (omistaja ja projektipäällikkö), päätöksenteko- ja raportointipisteet sekä aikataulu ja odotettavissa olevat hyödyt sekä kustannusarviot.

Toinen puoli johtoryhmäläisistä vastasi, että osittain tai ehkä olisi hyvä yhtenäistää. Tämän vastauksen perusteluissa sanottiin, ettei kaikkia projekteja täysin samoilla pohjilla kannata vetää. Nimettiin, että asiakasprojektit ovat niin erilaisia ja osassa asiakas pitkälti määrittää projektin vetotavan. Tässä populaatiossa kuitenkin nousi esiin, että erilaisiin projektityyppeihin voitaisiin kyllä pohjia vakioida, joka tehostaisi ja helpottaisi projektien hallintaa.

Projektipäälliköistä suurin osa vastasi, että korkealla tasolla kaikki projektit voisi olla yhtenäistetty. Vastaavasti kuin johtoryhmäläisten ehkä tai osittain -vastauksissa, perustelut olivat samoja. Projektipäälliköiden vastauksissa nostettiin esiin, että yhtäläinen korkean tason samanlaisuus toisi systematiikkaa projektien johtamiseen. Keskusteluissa kuitenkin nostettiin esiin, että näiden tiettyjen raportointipisteiden välillä projektinvetotyylin tulisi olla vapaasti valittava projektin luonteen mukaan.

Tämän kysymyksen kohdalla nousi keskusteluun myös, pitäisikö jopa konsernitasolla yhtenäistää projektienhallintamalleja. Pohdinnan perusteluiksi mainittiin muun muassa se, että konsernin muut liiketoiminnot ovat edelleen VR FleetCare Oy:lle merkittäviä

asiakkaita. Lisäksi konsernista tulee merkittävästi työkuormaan vaikuttavia kehitysprojekteja.

Työpaja: PMO -malleja, mietitään plussia ja miinuksia

Työpaja -osiota ei läpikäyty konsernin henkilöiden haastatteluissa. Työpajassa esitettiin ensimmäiseksi malliksi, että projektitoimistolle annetaan vahva mandaatti seurata, sparrata ja vaatia projekteilta riittävästi sekä tehdä projekteihin liittyviä päätöksiä. Kärjistettynä annettaisiin siis projektitoimistolle jopa mandaatti päättää, mitä projekteja aloitetaan tai lopetetaan. Toisena mallina haastateltaville esitettiin varsin pehmeä, oikeastaan konsultoiva projektitoimiston rooli, joka ei ota näkyvää vastuuta mistään, mutta toimisi eräänlaisena fasilitaattorina siellä, missä sitä pyydetään. Näistä malleista sitten haastateltavilta kyseltiin, mitä hyviä ja huonoja puolia sekä toimivuusedellytyksiä näillä malleilla nähtiin.

Seuraavaksi työpajassa kysyttiin projektitoimiston resurssoinnista. Ensimmäisessä resurssointimallissa, projektitoimisto oli oma organisaationsa, joka koostui ryhmästä projektiammattilaisia. Toinen malli oli tutkijallekin varsin uusi malli ja virtuaaliseksi PMO:ksikin kutsuttu resurssointimalli, jossa projektipäälliköt tulevat linjaorganisaatiosta. Näistä resurssointimalleistakin kysyttiin vastaavasti hyvät ja huonot puolet sekä mitä toimivuusedellytyksiä tällaiset mallit vaatisivat.

Vahvasti ohjaava projektitoimiston rooli

Suurin osa vastaajista (johtoryhmä ja projektipäälliköt) totesivat heti, ettei projektitoimisto, joka tekee päätöksiä johtoryhmän puolesta voi toimia yrityksessä. Muilta osin yrityksen johtoryhmästä 70% kannatti vahvaa projektitoimiston roolia etenkin strategisesti tärkeissä projekteissa.

90% johtoryhmäläisistä nimesi vahvasti ohjaavan projektitoimiston suurimmaksi hyödyksi salkun tasapainotuksen varmistamisen. Tämä kävi ilmi, kun haastateltavat listasivat hyödyiksi projektien priorisoinnin onnistumisen, projektien tarvitsemien resurssien varmistaminen, projektien välisten riippuvuuksien varmistaminen ja projektien rahavirtakäyttäytymisen. 80% johtoryhmästä lisäsi sen, että todennäköisemmin aloitetut, strategisesti tärkeät projektit, tuottavat odotetun hyödyn tai tuloksen.

70% johtoryhmästä nosti hyödyksi sen, että tällainen rooli toisi nykytilanteeseen tarvittavan ryhtiliikkeen ja tilannekuvan kokonaisuudesta. Tätä perusteltiin sillä, että kehitys-salkku ja sen vaatimat resurssit olisivat keskitetysti hallinnassa. 50% nosti hyödyksi yhtenäiset käytännöt ja 30% korosti, että tällaisella mallilla tarvittavat päätökset tulisi tehtyä koordinoitusti.

60% johtoryhmäläisten populaatiosta näki haasteeksi tai tekemisen edellytykseksi sen, että projektitoimistolla ja projektipäälliköillä pitää tällaisessa mallissa olla keskimääräistä enemmän osaamista, aikaa ja liiketoiminnan tuntemusta. 50% haastatellusta johtoryhmästä nosti esiin myös sen, että tämä vaatii johdolta päätöksentekokykyä, erityisesti silloin, kun pitää päättää, mitä jätetään tekemättä. 50% nosti esiin, että tämä vaatii ajan-käyttöä johdolta. Perusteluiksi nostettiin, että kehityssalkkua pitää käydä johdonmukai- sesti ja säännöllisesti johtoryhmän lävitse. Johtoryhmäläisistä 30% nosti esiin, että tämä vaatii kaikkein eniten sitoutumista johdolta, sillä projekteja ei saa päästää niin sanottua ohituskaistaa pitkin käyntiin eikä muistakaan päätöksentekopisteistä lävitse, elleivät ne täytä niille asetettuja kriteereitä. Huoleksi nostettiin myös se, että jos projektitoimisto ei ole riittävästi resursoitu, voiko tällainen vahva rooli toimia. Riskiksi nostettiin myös muu- tamassa haastattelussa se, ettei liiketoimintojen pienet kehitystoimet välttämättä pääse toteutukseen. Toimivuusedellytyksiin nostettiin myös se, että prosessit ja sen vastuut tulee olla selkeitä.

Myös projektipäälliköistä kaikki nostivat hyödyksi sen, että salkku olisi tällaisella mallilla tasapainotettu. Lisäksi salkku toteuttaa varmemmin strategiaa. Projektipäälliköistä 40% nosti hyödyksi sen, että tällaisella mallilla projektitoimisto tuottaa tarvittavan tuen, jotta johto voi johtaa. Myös projektihallinnan erityisasiantunntijuuden parempi hyödyntäminen nostettiin hyödyksi. Lisäkommentiksi 40% haastatelluista projektipäälliköistä ehdotti, että liiketoimintojen budjetissa kannattaisi näkyä niin projektin kulut kuin odotettavissa olevat hyödyt. Tämä takaisi sen, että hyötylaskelmissa ei liotella, vaan niissä oltaisiin realisti- sempia ja toisaalta, projektien tuottamia hyötyjä alettaisiin todennäköisemmin jälkikäteen tarkastaa. Toiminnan edellytykseksi projektipäälliköistä 40% nosti sen, että johdon on ky- ettävä tässä mallissa päätöksen tekoon. Jos päätöksiä ei synny, prosessi sakkautuu ja malli saatetaan ajaa alas toimimattomana eli väärästä syystä.

Kevyesti tukeva projektitoimiston rooli

Johtoryhmäläisistä osa ei nähnyt tätä edes vaihtoehtona tai projektitoimistomallina. Näin ollen vastaukset jäivät osittain jopa saamatta. Kuitenkin muutamia vastauksia tämän tyyppinenkin projektitoimiston rooli keräsi. 30% haastatellusta johtoryhmästä näki hyödyksi sen, että jokaisella on tässä mallissa valta ja vastuu kehittää oman liiketoiminnan kannalta tärkeitä projekteja. Tämä koettiin samalla prosenttiosuudella myös ketterämmäksi ja vähemmän byrokraattiseksi. 20% näki, että projektien hallinnan erityisosaaminen tulisi tällä mallilla jopa paremmin linjojen käyttöön ja toimisi paremmin liiketoiminnan tarpeisiin vastaten. Hyödyksi nostettiin myös kevyempi resursointi.

Mallin suurimmaksi heikkoudeksi nosti jopa 60% johtoryhmästä sen, ettei strategisesti tärkeiden projektien eteneminen ole välttämättä niin varmaa tällaisen pehmeämmän projektitoimiston roolin kanssa. Perusteluiksi nousi esiin muun muassa se, ettei organisaatio ole välttämättä valmis tällaiselle mallille. 50% koki, ettei kokonaiskuva eli salkkunäkymän saaminen ole niin varmaa tai helppoa, jolloin voi olla epävarmempaa, tehdäänkö oikeita asioita strategian saavuttamiseksi. 40% vastaajista myös koki, ettei organisaatiossa ole tarvetta tällaiselle konsultoivalle roolille. Mallin heikkouksiksi nähtiin myös se, ettei se pakota yhdenmukaisuuteen sekä se, että se vaatisi johtoryhmältä ja projektipäälliköiltä vahvaa projektiosaamista. Projektipäälliköistä kaikki olivat sitä mieltä, ettei tällaiselle roolille ole organisaatiossa tällä hetkellä tarvetta.

Projektipäälliköiden resurssipooli

Kaikista haastatelluista noin 30% kannatti tällaista projektipäälliköiden resurssipoolia VR FleetCare Oy:lle. Johtoryhmäläisten populaatiosta 60% näki hyödyksi sen, että tällaisessa mallissa projektipäälliköt olisivat ammattilaisia projektien läpiviennissä ja projektin hallinnassa. Lisäksi puolet samasta populaatiosta uskoi tällaisen resurssipoolin olevan jatkuvasti itseään kehittävä, kun projektipäälliköt jakaisivat parhaita käytäntöjään. 30% johtoryhmästä nosti hyödyksi sen, että tällaisen poolin ansiosta pystyttäisiin laskemaan, kuinka monta projektia pystytään pitämään samanaikaisesti käynnissä, sekä sen, että yrityksessä olisi tiedossa, mitä projekteja on käynnissä. Toimintatavat ja niiden muuttamisen sekä yhtenäistämisen uskottiin tällaisessa mallissa olevan helpompaa.

Projektipäälliköistä 40% nosti myös projektipäällikköjen ammattimaisuuden tässä hyödyksi. Lisäksi nähtiin, että tämä resurssointimalli tuottaisi hyvin kustannussäästöjä ja tehokkuutta, sillä tällä hetkellä projektipäällikköosaamista ostetaan paljon yrityksen ulkopuolelta. Mallin ei kuitenkaan nähty rajaavan ulkopuolisten projektipäälliköiden käyttöä, mutta sen hankinta olisi keskitetymppää, jos tällainen resurssipooli olisi ja sitä ohjattaisiin keskitetysti. Myös projektipäälliköt nostivat esiin, että muodostuisi helpommin yhteiset tavat toimia ja kokonaisnäkyvyys keskeneräisiin projekteihin olisi parempi.

Heikkouksiin nosti sekä johtoryhmäläisistä että projektipäälliköistä merkittävä osa sen, että yrityksen projekteissa vaaditaan tällä hetkellä paljon substanssiosaamista. Muuten joudutaan projekteissa kuormittamaan paljon sisäisiä asiantuntijaresursseja, jotka ovat tällä hetkellä varsin kuormittuneita. Heikkouksiin nostettiin myös molemmista ryhmistä se, että tuleeko projektipäälliköistä etäisempiä tällaisessa resurssimallissa. Jos ei, niin usein kuulemma käy niin, että samat henkilöt halutaan samaan liiketoimintaan, mistä heillä on paljon kokemusta. Tällöin projektipäälliköt saatetaan kaapata linjaan operatiivisiin tehtäviin, mikä ei ole ongelma, jos resurssipoolia voidaan helposti täydentää.

Toimivuusedellytyksiin kuului siis selvästi se, että resurssipoolia pitää olla lupa kasvat-
taa, mikäli kysyntä kasvaa tai projektipäällikköjä lähtee poolista. Toisaalta poolia pitää pystyä myös pienentämään helposti, jos tarvetta ei ole. Tätä resurssoinnin haastetta nosti ylös haastatelluista johtoryhmäläisistä 60%. Lisäksi koettiin, että projektipäälliköille pitää luoda tiukat mittarit, jotta he ottavat täyden vastuun projekteistaan. Projektipäällikköorganisaatioon ei voida myöskään ottaa ketä tahansa henkilöä, vaan hänen tulee olla projektijohtamisen ammattilainen. Jos ryhmään otetaan kokematon henkilö kehittymään projektipäällikköammattilaiseksi, hän ei voi vetää projektia ensimmäistä kertaa yksin ilman tukea. Lisäksi kokematon henkilöä pitää kouluttaa asteittain yhteiseen projektien vetomalliin.

Virtuaalinen projektipäälliköiden resurssointimalli

Haastateltujen johtoryhmäläisten keskuudesta 40% näki hyödyksi sen, että liiketoimintaosaaminen projektissa varmistuu tällaisessa resurssointimallissa. Johtoryhmäläisistä 40% nosti esiin, että jos tällaisessa mallissa lisäksi vaaditaan käyttämään samaa raportointityökalua, ei projektipäällikön tarvitse keskittyä niin paljon raportointiin. Lisäksi salkkunäkymän koostaminen johdolle on joko lähes automaattista tai pienellä vaivalla koostettavaa. Tällöin saataisiin minimiajalla maksimoitua projektitoiminnan läpinäkyvyys.

30% johtoryhmästä arvioi tämän resursointimallin olevan joustavampaa, kun resursointi toteutuu käytännössä kysynnän ja tarjonnan tasapainosta. Muutamassa haastattelussa tämän koettiin jopa mahdollisesti olevan osalle henkilöstöstä motivaatiota nostattava asia, että pääsee välillä linjasta vetämään isompaa projektia.

Projektipäälliköiden ryhmä nosti hyödyiksi tasapuolisesti niin linjan projektiosaajien verkoston syntyminen, salkkunäkymän koostamisen helppouden sekä muun projektiraportoinnin vaivattomuuden. Muutamissa haastatteluissa nousi esille, että pienimuotoisesti näin toimitaankin jo, että projektipäällikkö resurssi irroitetaan tuotanto-organisaatiosta. Tyypillisesti tällä hetkellä kyseinen projektipäällikkö työskentelee oman muun toimensa ohella ja ilman yhtenäisesti vaadittua raportointitapaa.

Sekä johtoryhmä että projektipäälliköiden populaatiosta huolenaiheeksi nousi, miten resursseja oikeasti saadaan irrotettua linjaorganisaatiosta. Johtoryhmästä tämän nosti esiin 70% haastatelluista ja projektipäälliköistä 40%. Myös selkeiden rajojen tai pelisääntöjen asettamista korostettiin, jotta jokainen linjaorganisaatio suostuu luovuttamaan resurssejaan sekä pitämään huolta siitä, paljonko yhdelle resurssille voidaan projekteja antaa, mikäli annettu resurssi vetää niitä oman toimensa ohella. Lisäksi johtoryhmässä nostettiin 40%:n edustuksella toimintaedellytykseksi seuranta yhtenäisen mallin käyttämisestä. Johtoryhmästä nostettiin ehdotukseksi, miten yhtenäinen malli säilyisi, ettei projekti saisi rahaa tai resursseja, jos projektista ei ole raportoitu yhdessä sovitun mallin mukaisesti. Projektipäällikköjen populaatiosta esille nousi kommentti, että linjoissa pitää tapahtua paljon muutoksia, jotta tällainen malli toimisi laajemmin. Perusteluihin nousi projektiosaaminen sekä organisaatioiden kypsyys sekä rakenne tällaisen mallin hyödyntämiseen.

Kysymys numero 5: Mikä malli tai millainen yhdistelmä haastateltavan mielestä VR FleetCare Oy:lle sopisi?

Konsernin vastauksissa korostui, että salkunhallinnan tulee olla niin ketterää kuin mahdollista, mutta täyttää sisäisten ohjeiden vaatimukset. Byrokratiaa pitää vähentää eikä enempää ohjeita tarvitse konserniin kirjoittaa, sen sijaan pitäisi olla ohjaavia pelisääntöjä. Minimiraportoinnilla ja palavereilla tulisi ottaa projekteista oikeat asiat seurantaan. Johdolle raportoinnissa tulisi korostaa haasteita ja tehdä valmiit valintaehdotukset seuraavista askelista. Projekteille tulisi lisäksi aina määritellä tulosmittari ja varmistaa projektin alussa, että kyseiselle mittarille on dataa olemassa.

VR FleetCaren johtoryhmä korosti, että vahvaa ohjaavaa roolia halutaan strategisesti tärkeisiin projekteihin, näin vastasi 70% kyseisestä populaatiosta. Sen sijaan pienempien projektien hallinnan vastauksissa oli hajontaa. 30% oli sitä mieltä, että niitä olisi hyvä ohjata virtuaalisella mallilla: yhteiset työkalut ja resurssit linjasta. 20% kannatti resurssipoolia nyt ja tulevaisuudessa virtuaalista mallia, kun kypsyytaso on kasvanut.

Projektipäälliköiden populaatio oli samalla kannalla strategisten projektien suhteen 80%:n enemmistöllä. Resurssipoolia kannatti projektipäälliköistä 40%. Lisäkommentteihin nostettiin lisäksi selkeät prosessit ja vastuut sekä kevyt dokumentaation taso.

Kysymys numero 6: Pitäisikö nykyistä kehitysprojektienjohtamistapaa muuttaa:

Kaikki olivat muutoksen kannalla, niin johtoryhmäläisten kuin projektipäälliköiden populaatiosta. Osa johtoryhmästä pohti, riittäisikö aiemmin käynnistetyn mallin käyttöönotto. Muutamissa haastatteluissa haastateltava totesi, että mikä tahansa malli on parempi kuin nykytila; jossa ei ole mitään yhteistä mallia tai yhteisiä toimintatapoja.

Kysymys numero 7: Jos kysymykseen 6 vastattiin kyllä, miten se implementoitaisiin nykyiseen johtamisjärjestelmään?

Johtoryhmässä oli eroavaisia näkemyksiä, miten uusi kehityssalkunjohtamismalli otettaisiin yrityksessä käyttöön. Näitä vastauksia ei voinut samalla tavalla siten ryhmitellä ja analysoida vastausprosentteja. Sen sijaan on nostettu jokaisen haastateltavan vastaukset tärkeimmät kommentit tähän.

Nimetään johtoryhmän toimesta, projektitoimistosta vastaava henkilö. Kyseisen henkilön tulee olla ammattilainen projektitoimiston vetämisessä ja olla vahva persoona, joka sparraa positiivisella otteella johtoryhmää ja projektipäälliköitä onnistumaan.

Luodaan yhdessä kehityssalkun johtamisjärjestelmä, jossa määritetään prosessit ja sen vastuut. Päätetään, kuka saa tehdä mitäkin ja mikä menee tähän salkkujohtamisen prosessiin. Sovitaan raportointitiheys, -tapa ja -taso sekä pidetään siitä kiinni. Raporttien täytyy olla vertailtavissa muun muassa hyötylaskelmien ja kustannuslaskelmien osalta. Hyvien käytäntöjen tapa pitää saada luotua osaksi tätä prosessia. Kaikkea ei tarvitse tuoda johtoryhmän päätettäväksi, vaan organisaatiossa päätökset pitää tehdä oikeilla

tasoilla. Johtoryhmä sitoutuu siihen, että salkkua johdetaan tämän ehdottamalla mallilla, eikä projekteja käynnistetä ohi sovittujen toimintatapojen.

Projektipäälliköistä 60% korosti, että täytyy määritellä selkeät rajat, mitä saa käynnistää eli kuinka monta isoa projektia saa olla käynnissä samanaikaisesti. Salkunjohtamisen säännöt on siis luotava. 60% nosti myös esiin, että kehityssalkun projekteilla tulisi olla kytkentä toimintasuunnitelmiin ja niiden luomisprosessiin. Ryhmästä nostettiin myös esille, että johtoryhmän tulee seisoa mallin takana, eikä sovitut tavat saa unohtua, vaikka henkilövaihdoksia tapahtuu. Kunnollinen statusraportointi nousi tässä ryhmässä esille. Esiin nostettiin myös ehdotus, että nyt käynnissä oleviin suuriin projekteihin testattaisiin uutta toimintamallia, ennen sen laajamittaisempaa käyttöönottoa.

Kysymys numero 8: Ajatuksia tai kommentteja opinnäytetyöhöni liittyen?

Ei varsinaisesti opinnäytetyön aiheeseen liittyvä eikä siten analysoitava kysymys. Tähän kohtaan kirjattiin mahdollisesti haastattelun aikana tulleet ehdotukset lisähaastateltavista, toiveet ja odotukset opinnäytetyöltä. Alla nostettu muutamia näistä vastauksista:

- Toivottiin totuudenmukaista ja rehellistä tilannekuvaa tutkimushetkeltä.
- Konkreettisia kuvauksia ehdotettavasta mallista työkaluineen.
- Tietoa, paljonko projekteja voi tämän kokoisessa yrityksessä olla?
- Ehdotuksia, mitkä olisivat ensimmäiset kehityskohteet nykytilan parantamiseksi.
- ”Mikä on se juttu, jolla saadaan oikeasti jalkautettua?”
- Haluttiin tietää, mitä ehdotettuun malliin pääseminen vaatii.
- Toivottiin ohjaavia periaatteita jokaiselle projektille

Konsernin henkilöille spesifioidut kysymykset:

Tästä eteenpäin, ennen seuraavaa numeroitua otsikkoa, on lueteltu ja analysoitu vain konsernin puolelle etsitetyt kysymykset. Konsernin puolelta ei opinnäytetyön haastatteluiden suunnittelussa ollut tarkoitus haastatella ketään. Kun haastatteluita oli muutamia läpikäyty, tuli useammalta haastateltavalta suositus haastella konsernin puolelta muutamia nimettyjä henkilöitä. Tämän johdosta heille räätälöitiin muutama erillinen kysymys ja heiltä jätettiin kysymysnumero 4 eli työpaja haastattelusta pois, ajankäytön tehostamiseksi.

Miten kehityssalkkua johdetaan ja miten tilanteesta raportoidaan?

Ei ole luotu yhteistä mallia. Kehityssalkkua johdetaan ja seurataan KPI (key performance indicator) -mittareiden kautta. Projektit on johdettu strategiasta, osa ei ehkä täytä projektin määritelmää. Projektien määrää on viime vuosista rajattu tai projekteja on yhdistetty isommiksi ohjelmiksi, joita seurataan.

Miten projektit pitäisi luokitella? Onko eri luokilla erilainen käsittely?

Aiemmin on ollut kuusi eri projektiluokkaa, mutta tällä hetkellä luodulle luokittelulle ei ole konsernissa imua tai tarvetta. Nyt luokitellaan strategisten teemojen ja liiketoimintojen mukaisesti sekä projektin pituuden mukaan. Tällä hetkellä ei ole väliä esimerkiksi, onko investointia vaativa projekti vai ei, kaikkia seurataan samalla tavalla konsernitasolla.

Mitä päätöksentekopisteitä projekteilla on?

Investointeja seurataan hyvinkin tiiviisti konsernin talouden puolesta. Niissä on tietty ylä-taso lyöty lukkoon. Tämä vaikuttaa, saako investointiprojekti rahaa vai ei.

5.2 Yhteenveto

Seuraavissa kappaleissa on tiivistetysti kerrattu haastatteluiden niin ennakkokysymysten kuin kasvotusten tapahtuneiden haastatteluiden tulos. Kappaleessa 5.2.2 on kerrottu tutkijan johtopäätökset haastatteluista kokonaisuutena.

5.2.1 Haastatteluiden tulokset

Ennakkokysymyksiä tuloksista voidaan todeta, että kaikilla haastatelluilla on riittävät perustiedot haastattelun aiheesta sekä riittävää kokemusta eri rooleissa toimimisesta. Tätä perustelua tukee myös tutkimuskysymyksissä annetut, projektin tunnusmerkistön kuvaukset kysymyksessä numero numero 2. Kysymykseen numero 2 voidaan kaikkien osanseen kuvata projektille tyypillisimmät tunnusmerkit (Arto K., Martinsuo M., Kujala J. 2006 s. 24-25).

Nykyistä kehityssalkun johtamistapaa pitää muuttaa ja sille tulee luoda selkeät prosessit ja vastuut. Projektitoimisto pitäisi perustaa ja sille pitää antaa kehityssalkun johtamisesta vahva rooli. Sitä pitäisi alkuun vetää osaava ja vahva persoona, jolla on mandaatti varata johtoryhmältä kehityssalkun johtamiseen vaadittavaa aikaa. Projektitoimiston tulisi tiivistetysti haastateltujen mielestä tuottaa seuraavaa lisäarvoa yritykselle:

- Projektitoimiston pitää varmistaa kehityssalkun tasapaino strategiaan, resursseihin ja budjettiin nähden sekä tarvittaessa nostaa tasapainotusehdotuksia johtoryhmän päätettäväksi.
- Strategisesti tärkeiden projektien tukeminen ja fasilitointi on merkittävä osa projektitoimiston työtä. Tarvittaessa projektitoimiston tehtävä on nostaa näistä projekteista ongelmat ja riskit johdon tietoon. Tämä fasilitointi pitää sisällään sen, että päätökset tehdään oikeissa paikoissa ja oikealla tasolla eli ei nosteta kaikkia päätöksiä johtoryhmän päätettäväksi, jos projekti pystyy ja saa niistä itse päättää.
- Kehityssalkunjohtamisen prosessin vahtiminen sekä kehittäminen on projektitoimiston vastuulla. Tämän tehtävän osana on myös hyvien käytäntöjen jakaminen.
- Projektitoimiston tehtävä on luoda kokonaiskuva nykyisestä salkun projektien tilanteesta johdolle.
- Projektitoimiston pitää tuoda näkyviin sekä nähdä salkussa olevien projektien väliset riippuvuudet.

Yhtenäisiä käytäntöjä yrityksessä halutaan kehityssalkun tasolla sekä samankaltaisten projektien kesken. Kaikista projekteista projektin luonteesta riippumatta pitäisi löytyä vastuuhenkilöt, päätöksenteko- ja raportointipisteet sekä aikataulu. Lisäksi kaikilta projekteilta pitää löytyä keskenään vertailukelpoiset hyöty- ja kustannusarviot. Projekteja tulisi kuitenkin saada muuten johtaa projektipäällikön valitsemalla käytännöllä. Liiketoimintojen tulisi saada käynnistää tarvitsemiaan kehitysprojekteja, mutta näille tulee tehdä yhteiset pelisäännöt, jotta kehityssalkun projektien onnistuminen varmistetaan.

Projektipäälliköiden organisaatio ei saanut suurta kannatusta, vaikka sellaisesta nähtiin paljon hyötyjä. Kuitenkin haasteita nähtiin suhteessa hieman enemmän kuin linjasta irrotettavassa projektipäällikkömallissa. Linjasta irrotettavat projektipäälliköt saivat enemmän kannatusta, mutta tämä resursointimalli ei herättänyt vahvoja mielipiteitä. Muutamat haastateltavat ehdottivat pienemmän prioriteetin projekteihin linjaorganisaatiosta resurssein irroitusta.

5.2.2 Johtopäätökset

Yrityksessä on tunnistettu tarve muutokselle ja suurimmalla osalla haastateltavista oli saman suuntaiset ajatukset, mitä kehityssalkun johtaminen vaatii ja mitä siltä pitäisi vaatia. Yrityksessä on haastattelujen perusteella hyvää tietoa projektihallinnasta ja sitä pitäisi nyt hyödyntää uuden mallin luomiseen ja jalkauttamiseen.

Projekteille pitää luoda luokittelu tai jonkinlainen priorisointimalli, josta johtoryhmä keskustelee. Johtoryhmälle pitää löytää tapa priorisoida projekteja, jotta projekteja ei aloiteta, jos niihin ei tällä hetkellä ole resursseja. Lisäksi täytyy löytää tapa käsitellä projekteja kokonaisuutena, jotta on mahdollista tehdä päätöksiä käynnissä olevien projektien keskeytyksestä tai lopetuksesta. Liiketoiminnan tasolla tulee saada käynnistää sisäisiä kehitysprojekteja, jotta niiden jatkuva kehittyminen ei pysähdy. Nämä projektit eivät kuitenkaan saa estää kehityssalkun projektien onnistumista, joten jonkinlainen riippuvuus tai raportointiyhteys tulee luoda.

Nykyiseen projektipäällikkö resursointimalliin ollaan todennäköisesti melko tyytyväisiä, kun kumpikaan ehdotetuista malleista ei saanut vahvaa kannatusta. Kukaan haastateltavista ei myöskään nostanut muuta resursointimallia haastattelijan tietoon. Sen sijaan haastateltavat vaikuttivat olevan enemmän huolissaan projektien muusta resursoinnista eli projektiryhmän resurssien hallinnasta. Tämä ryhmä on usein eri liiketoimintojen asiantuntijoita tai operaattoreita, joilla on linjavastuita. Samoilta osaajilta kuormitetaan ilmeisesti paljon rooleja ja tehtäviä eri projekteista, mutta heidän resurssiaan ei vielä osata hallita.

Uutta kehityssalkun johtamisenmallia ei voi vain ilmoittaa yrityksen eri tasoille, sillä sitoutumisen aste jää heikoksi, eikä sillä silloin ole johtoryhmän todellista tukea. Uusi malli tulee fasilitoiden läpikäydä tai luoda yrityksen johtoryhmän ja merkittävimpien projektien projektipäällikköiden kanssa. Muutoin sille voi käydä samoin kuin aiemmille malleille. Tärkeää on, että alkuun saadaan hyvä ryhtiliike, mutta sen jälkeen mallin pitää henkilövaihdoksista huolimatta säilyä osana johtamista.

6 EHDOTETTAVA MALLI VR FLEETCARE OY:LLE

Haastatteluiden sekä kirjallisuuskatsauksen perusteella on VR FleetCarelle tehty ensin tutkijan toimesta projektijohtamisen kypsyysarviointi. Tämän tuloksena on ehdotus, millainen kehityssalkun johtamisen malli voisi VR FleetCare Oy:ssä toimia. Ehdotus perustuu sekä kirjallisuuteen että haastateltujen henkilöiden vaatimuksiin.

6.1 Kypsyystason arviointi

Kypsyystason määrittämiseen on käytetty lähteenä henkilöhaastatteluissa esiin nousseet kuvaukset nykytilanteen haasteista. Lisäksi nykytilanteesta kuvaavaa tietoa on saatu opinnäytetyön ohjausryhmäläisiltä. Nykytilanteesta saatua kuvaa verrataan kirjallisuudessa ja VR-konsernin projektijohtamisen käsikirjan kuvaamaan kypsyystasomalliin. Kypsyystasoarvion tuloksen mukaan on myöhemmissä kappaleissa otettu huomioon, mitä yrityksessä on järkevää kehittää ensimmäiseksi.

Projektitoimintaa yrityksessä on, mutta yrityksen koko liiketoiminta ei pyöri projekteilla. Projekteja vedetään ja niistä jokaisesta raportoidaan hieman eri tavoin ja eri foorumeissa. Yhteistä projektien päätösfoorumia ei ole. Pääosin projektipäälliköillä on tarvittavaa kokemusta projektien vedosta, mutta haastateltavista yli 30% nosti esiin, ettei kaikilla organisaatitasoilla ole vielä riittävää projektiosaamista. Projektisalkun johtamismalleja on kokeiltu, mutta ainakin viimeisimmän johtamismallin toiminta oli henkilöriippuvaista. Henkilövaihdosten myötä malli ei jäänyt pysyväksi toimintatavaksi vaan hiipui pois käytöstä. Kyseinen malli koettiin kuitenkin muutamien haastateltavien mielestä toimivaksi käytännöksi.

Projekteille ei ole yhtenäisiä toimintamalleja tai vaatimuksia asetettu, sama tilanne niin konsernissa kuin VR FleetCaressa. Näin ollen jokainen projekti vedetään projektipäällikön osaamisen ja hänen parhaaksi katsomansa tavan mukaisesti. Projekteista ei näin ollen synny systemaattista dokumentaatiota esimerkiksi: riskianalyysijä, sidosryhmä-analyysijä, riippuvuuksien hallinta-analyysiä, aikataulukuvauksia eikä vertailukelpoisia hyöty ja kululaskelmia. Lisäksi projektien viestintä- ja raportointimallit sekä tavat ja tajuudet vaihtelevat suuresti. Noin 70% haastatelluista tunnisti ongelman ja toivoi asiaan yhtenäistystä. Moni tästä joukosta koki tämän tärkeäksi, jotta projektien välisiä

riippuvuuksia voitaisiin nähdä, erityisesti resurssien kuormituksen osalta, ja jotta päätöksiä sekä projektien priorisointeja pystyttäisiin tekemään realistisen tiedon pohjalta.

Projekteille ei ole määritelty yhtenäistä päätösfoorumia, vaan projektin päätöksiä voidaan tehdä missä tahansa johtoryhmän kokoontumisforumista käytäväkeskusteluun. Vaihtelevien päätösfoorumien vuoksi projekteihin liittyviä päätöksiä dokumentoidaan vaihtelevasti. Tämä taas aiheuttaa äärimmillään ristiriitaisia tietoja projektien tilanteesta. Tutkimushetkellä projekteja käynnistetään enemmän kuin on välttämättä resursseja niitä edistää, tämän sanoi suoraan näillä lauseilla noin puolet haastateltavista. Lisäksi projekteiksi kutsutut asiat eivät aina täytä projektin määritelmiä (Artto K., Martinsuo M., Kujala J. 2006. s. 24-25). Näiden haasteiden lopputuloksena haastatteluissa nousi esiin, että hyviä ja osaavia resursseja kuormitetaan todella paljon.

Tällä hetkellä yrityksessä ei ole kokonaisnäkyvyyttä, mitä kaikkea on käynnissä ja missä kaikkialla samat resurssit ovat kiinni. Tämä nousi näillä sanoilla esille noin 20%:lla haastateltavista. Samalla prosenttiosuudella nykytilan ongelmista nousi epäselvät vastuut projektivaiheiden välissä, jos vastuuhenkilö vaihtuu.

Kun vuoden 2019 kehityssalkun sisältöä analysoitiin, nousi esiin, ettei salkun kaikille projekteille ole määritelty selkeitä aikatauluja. Kehityssalkkuun oli laitettu asioita, jotka ovat ehkä enemmän operatiivista tai jatkuvaa toiminnan parantamista. Prosenteiksi muutettuna, tällaisia kohteita oli kehityssalkussa noin 30%. Kehityssalkun projekteiksi luettavista kohteista, joille oli asetettu selkeitä aikatauluja ja tavoitteita, onnistuneesti aikataulussa loppuun saatiin 50%. Toinen 50% valmistui myöhässä tai on aikataulustaan jäljessä tai ei saavuttanut asetettuja tavoitteita.

Kaikilla kehityssalkussa 2019 olleilla projekteilla ja ”teemoilla” on nimetty omistaja ja PMO-henkilö. PMO-henkilön rooliksi oli määritelty kovan luokan projektiammattilaisia ja projektitoimitoimiston vetämisestä kokemusta omaavia henkilöitä. PMO-roolille oli määritelty tehtäviä ja näiden roolissa toimivien henkilöiden tehtävänä oli luoda ja tuoda johdolle selkeä tilannekuva käynnissä olevista projekteista. Malli pyöri hetken aikaa, mutta hyvä käytäntö ei ehtinyt organisaatiossa juurtua toimintatavaksi, kun se lopetettiin. Kuitenkin vuoden 2019 kehityssalkun projekteista, jotka voitiin tämän tutkimuksen aikana todeta projekteiksi, etenivät hyvällä mallilla tai olivat jo saatu toteutettua. Kaikilla projekteilla ei kuitenkaan ollut selkeää aikataulua, tai sitä ei tutkijalle asti päätynyt.

VR FleetCare Oy:ssä tehdään vuosittaiset toimintasuunnitelmat ja niiden teko on ollut jo useamman vuoden melko systemaattista. Nämä suunnitelmat sisältävät tyypillisesti operatiivisten liiketoimintojen tärkeimpiä asiakasprojekteja, edistettäviä teemoja sekä kyseistä liiketoiminnan resursseja kuormittavien projektien tilannekuvaseurannan. Toimintasuunnitelmapohjassa kaikille tehtäville on aikataulut ja vastuuhenkilöt määritelty. Lisäksi näiden seuranta on systemaattista niin liiketoimintojen kuin yrityksen johtoryhmän tasolla.

Lisäksi nostaisin haastatteluissa esiin tulleen yksittäisen asian: VR-Konsernissa ja VR FleetCare Oy:ssä on paljon projektiosaamista, mutta sitä ei vielä systemaattisesti hyödynnetä projektien johtamisen ja salkunhallinnan kehittämiseen. Syyksi haastatteluissa nousi kiire edistää tärkeämpiä projekteja. Näiden osaajien toimesta on salkun- ja projektienhallinnasta konsernitasolla useita malleja luotuna, mutta ne eivät ole jalkautuneet pysyviksi käytännöksi. Toisaalta muutamissa haastatteluissa nousi esiin kysymyksiä, kannattaako kaikkea tavoitellakaan. VR FleetCare Oy:ssä projektit edustavat vielä varsin pientä osaa yrityksen toiminnassa. Salkunhallintamallin täytyy olla suhteutettu yrityksen toimintaan ja tarpeeseen, koska yritys ei ole varsinainen projektitalo ainakaan tällä ajan hetkellä.

Lehtosen, Lindblomin, Simosen ja Korpisen mallin mukaan olemme tasolla 1, sillä tarve on tunnistettu, mutta yhteisiä käytäntöjä ei vielä ole luotu (Lehtonen P. & Lindblom L. & Simonen J. & Korpinen S. 2006 s. 127-128). Myös Morris Peterin mukaan olemme matkan alussa, sillä yrityksessä ei vaadita projekteilta edes muutamaa kurinalaista käytäntöä läpi linjan (Morris P. 2013 s. 102). Huomioksi on nostettava kuitenkin, että ammattilaisilla projektin vetäjillä on omat vakiintuneet käytäntönsä, joista löytyy samoja elementtejä projektien onnistuneeseen läpivientiin.

6.2 Kehityssalkun johtamisen malli

Kypsyystason arvioinnin tuloksesta johtuen ehdotan, että yrityksessä keskitytään laittamaan projektisalkunjohtamisen perusasiat ensin kuntoon ja vasta sen jälkeen lähdetään kehittämään kypsyystasoa systemaattisesti ja tavoitteellisesti eteenpäin. Ehdottamani kehityssalkun johtamisen malli on kuvattu seuraavissa kappaleissa.

6.2.1 Priorisointitasot

Ehdotan, että yritys ottaa alkuun käyttöön neljäportaisen projektien luokittelutavan. Salkkunäkymä koostettaisiin A,B ja C-prioriteetin projekteista. Projektit, jotka kuuluvat prioriteetti luokkaan D määriteltäisiin olevan jatkuvaa pienkehitystä, joista pystyy päällikkötaso päättämään ja niiden määrää ja statusta seurattaisiin liiketoimintojen tasolla. Ehdotan kirjaimilla erotettua asteikkoa siksi, että haastatteluissa nousi esiin numeraalisten priorisointien käyttö eri tavoin. Kirjainportaita käytettiin harvemmassa haastattelussa, mutta ne noudattivat samaa kaavaa eli A -prioriteetin projektit ovat korkeimman tärkeysasteen omaavia projekteja. Konsernin sisäisessä ohjeistuksessa on saman tyyppistä priorisointia (VR projektikäsikirja 2016 s.23). Ehdottamani portaat olisivat seuraavat:

- A-tason projekti: Merkittävä strateginen projekti tai merkittävä investointiprojekti. Aiheuttaa kustannuksia yli 100 000€ (pitää sisällään sisäisen työn laskennallisen arvon). Sisältyy salkkuun, vaaditaan yrityksen johtoryhmätason projektin omistaja.
- B-tason projekti: Tärkeä strateginen projekti, joka vaikuttaa useamman liiketoiminnan toimintaan. Vaatii läpiviemiseen merkittävää rahallista panostusta tai resursseja yli 50 000€ arvosta. Sisältyy salkkuun, vaaditaan yrityksen johtoryhmätason projektin omistaja.
- C-tason projekti: Liiketoiminnan oma kehitysprojekti, joka vaatii samoja resursseja, mitä on prioriteetin A ja B -projekteihin sidottu tai vaatii johtajatason hyväksymistä etenemiseen. Vaatii pientä rahallista tai resurssien panostusta (10 000€ - 50 000€). Analysoidaan projektin riippuvuudet projekteihin A ja B, tehdään kevyt riskianalyysi, lasketaan hyödyt ja kustannukset samoilla pohjilla kuin prioriteetin A ja B -projekteissa. Ei välttämättä sisälly salkkuun, vaaditaan vähintään liiketoiminnan johtoryhmätason projektin omistaja.
- D-tason projekti: Päällikkötasolla pystytään tekemään kaikki tarvittavat päätökset. Rahallinen panostus on alle 10 000€ ja päällikkötaso pystyy ottamaan vastuun projektin lopputuoksista. Ei raportoida yrityksen johtoryhmätasolle, jos projekti ei vaadi A, B tai C -tason salkkuprojekteihin sidottuja resursseja yli 20 tuntia. D-tason projekti ei lähtökohtaisesti sisälly kehityssalkkuun.

Kaikissa priorisoinneissa on huomioitava konsernin ohjeistus, kun projekti vaatii hankintoja tai investointeja. Tällöin kontrolleri on otettava valmisteluvaiheesta alkaen mukaan projektiin, jotta aikataulussa ja päätöksentekopisteitä suunniteltaessa tulee heti huomioitua konsernin ohjeiden mukaiset käsittelyt. (VR Group - Hankinta-, investointi- ja hyväksymisohje 2019. s.10-16.)

Prioriteetin D projektit olisi heti alusta alkaen hyvä saada kirjattua samaan järjestelmään mukaan, vaikkei niitä salkkunäkymään alkuvaiheessa salkkuun poimittaisikaan. Tämä takaisi sen, että organisaatio tottuisi käyttämään kyseistä järjestelmää projektin raportoinnissa. Näin kaikki projektit olisi saatavissa yhdestä paikasta kerättynä, eikä käynnissä olevien projektien tiedonkeräystä tarvitsisi suuritoisesti enää tehdä.

Projektien prioriteetteihin asetetaan projektin kustannuksiin liittyvät rajat. Nämä rajat määräytyvät konsernin sisäisten ohjeiden sekä mahdollisten yritys kohtaisten päätäntävaltuuksien euromäärärajojen mukaan (VR Group - Hankinta-, investointi- ja hyväksymisohje 2019. s. 10-16; VR projektikäsikirja 2016 s. 23). Sisäiselle työlle määritetään tuntihinta ja se lasketaan projektista koituviin kustannuksiin mukaan. Näin projektin prioriteetti saadaan oikeammalle tasolle, vaikka projekti ei vaadi suurta rahallista panostusta, mutta vaatii paljon sisäistä resurssia. Yllä olevien priorisointitasojen mukaiset euromääräiset projektien luokittelurajat ovat tutkijan ehdotuksia, joita tulee verrata vielä yrityksen ja konsernin ajantasaisiin ohjeisiin.

6.2.2 Priorisointivastuu

Kehityssalkun projektit tasapainotetaan ja priorisoidaan aina lopulta johtoryhmän toimesta. Priorisointien oikeellisuutta voidaan kyseenalaistaa ja pyytää uudelleen arvioimaan salkun läpikäynnin yhteydessä, mutta priorisointityötä ei tehdä normaalissa salkun katselmointipalaverissa, ellei tähän ole erikseen varattu johtoryhmältä aikaa. Priorisointeja projektien kesken analysoidaan joka kerta, kun kehityssalkusta valmistuu tai lopetetaan projekti ja kun salkkuun ollaan ottamassa uutta projektia.

Alustavan priorisointiehdotuksen tekee kyseiselle projektille nimetty projektipäällikkö. Priorisointiehdotuksen tekijän vastuulla on analysoida projektin priorisoinnin luotettavuus kustannusten, odotettavien hyötyjen ja riskien sekä strategisen merkittävyyden suhteessa. Kun ehdotus on tehty, se käydään projektin ohjausryhmässä tai vähintään projektin omistajan kanssa läpi ennen johtoryhmän käsittelyä.

6.2.3 Kehityssalkun läpikäynti ja vastuut

Kun ensimmäinen kehityssalkkunäkymä on luotu, ehdotan, että kehitysjohtaja ottaa vastuulleen varmistaa salkkunäkymän päivityksen ennen johtoryhmän kokouksia. Tämä ei tarkoita, että kehitysjohtaja itse päivittää salkkunäkymän vaan hän huolehtii projektin omistajien muistuttamisesta tilannekuvan päivittämiseksi. Hän voi myös huolehtia esimerkiksi resurssista, jonka tehtävänä on muistuttaa kaikkia projektin omistajia ja/tai projektipäälliköitä tilannekuvan päivittämisestä.

Kehityssalkun läpikäyntikokouksessa projektin johtoryhmätason omistaja läpikäy tilanteen lyhyesti. Ehdotan siis, että jokaisella salkussa olevalla projektilla on yrityksen johtoryhmätason omistaja. Jos salkussa olevaan projektiin tulee tehdä jokin päätös johtoryhmässä, se on valmisteltu siten, että eri vaihtoehtoja etenemiselle on jo analysoitu, eikä johtoryhmän käsittelyssä tällaiseen tarvitse käyttää aikaa.

Kehityssalkkua käytäisiin läpi kahdesti kuukaudessa, johtoryhmän kokouksissa. Sen paikka johtoryhmän agendalla olisi heti turvallisuusasioiden käsittelyn jälkeen, jolloin voidaan varmistaa sen käsittelyyn tarvittava aika. Jos kehityssalkun käsittely jää johtoryhmän agendalla viimeiseksi, se ei, haastatteluiden perusteella, välttämättä saa tarvittavaa aikaa käsittelyyn. Jos taas salkun käsittelyyn ei panosteta, ryhti kehityssalkun johtamisesta voi alkaa hiljalleen rapistua.

Toisena vaihtoehtona olisi järjestää erillinen kokous kehityssalkun läpikäyntiin. Tätä en suosittele, sillä muutoin läpikäyntiin käytettävä aika saattaa paisua ja osallistuminen kokoukseen saattaa heikentyä. Toisaalta tällä mallilla saataisiin kokoukseen vain ne henkilöt, jotka ovat kehityssalkun hallinnan kannalta sillä hetkellä tärkeitä. Tällöin kuitenkin on vaarana, että koko johtoryhmältä jää kokonaiskuva tilanteesta heikoksi ja tätä saataan paikata turhilla tilannekatsauspalavereilla sekä projektien että johtoryhmän kesken.

Alkuun salkun läpikäyntiin ja päätöksien tekoon varaisin aikaa tunnin johtoryhmän kokouksissa, sillä uuteen johtamisen malliin totuttautuminen vie aikaa. Kun uusi rutiini on opittu, läpikäyntiin ei tulisi käyttää enempää aikaa kuin 30 minuuttia. Tässä ajassa pitää kyetä läpikäymään salkun tilanne ja tehdä tarvittavat päätökset. Tämä vaatii sen, että päätöstä vaativat asiat on esivalmisteltu ja päätösvaihtoehdot on analysoitu. Tarvittaessa kehitysjohtaja ottaa puheenjohtajan roolin kehityssalkun läpikäynnissä, jottei johtoryhmässä käytetä asioiden käsittelyyn liikaa aikaa.

Kehityssalkun näkymä koostettaisiin johtoryhmälle Thinking Portfolio -työkalun avulla. Johtoryhmässä käytävä tilannekuvan katselmointi tarkoittaisi käynnissä olevien projektien tilannekuvan katselmusta ja päätyneiden projektien jälkilaskelmien tarkastusta. Kun jokin projekti on hakemassa lupaa suunnittelun käynnistykseen, se kirjataan Thinking Portfolioon. Jos se ei saa lupaa, projektikortti arkistoidaan. Tällä menettelyllä taataan mahdollisuus selata arkistoituja projektiaihoita, joista voi löytyä myöhemmin potentiaali käynnistettäväksi projektiksi.

Työkalun laajempaa käyttöönottoa tutkija perustelee sillä, että se on haastatteluissa esiin nostettu sekä yleisesti arvostettu työkalu salkunhallintaan. Se on myös valmiiksi konsernissa ja VR FleetCare Oy:ssä käytössä, joten sen potentiaalia kannattaa ainakin pilotoida. Koska työkalu on jo käytössä kahdessa suurimmassa VR FleetCare Oy:n projektissa, siitä on jo hieman käyttökokemusta, jolloin sen pilotointi muihinkin salkun projekteihin ei pitäisi olla suuri työmäärällinen ponnistus.

Projekteilta vaaditaan Thinking Portfolioon resurssi- ja kustannussuunnitelmat osana projektin suunnitteluvaihetta. Myös käytettyä resurssia ja todellisia kustannuksia raportoidaan projektin aikana, jolloin kehityssalkun hallinta näkymään on mahdollista saada resurssitarpeet ja käytetty resurssi. Päätöksentekoloki tallennetaan myös samaan työkaluun, näin varmistetaan heti alusta alkaen hyvä systematiikka historiatietojen tallennuksessa. Tällä tavalla vältetään jälkepäin spekuloinnilta; mitä on päätetty milloinkin ja kenen toimesta.

Kehityssalkkuun ei saa päästää niin sanottuja vuosittaisia kehitysteemoja ilman, että ne on projektoitu ja priorisoitu. Tästä tulisi koko johtoryhmän pitää huolta, mutta vastuu asiasta voisi olla kehitysjohtajalla. Tällaisen vuosittaisen teeman kuulumista kehityssalkkuun voisi kyseenalaistaa, mutta mikäli se täyttää projektin tunnusmerkistön (Arto K., Martinsuo M., Kujala J. 2006. s. 24-25) ja sille pystytään prioriteetti luokkaan löytämään, se voi kuulua salkun projekteihin.

Salkussa olevien projektien määrään pyrin löytämään sopivia raja-arvoja tasapainottamisen helpottamiseksi. Perusteellisen tutkimusten ja pohdinnan jälkeen, jätin sellaiset pois tästä työstä, sillä sellaisia voi asettaa vain suuntaa antaviksi. Kaikki riippuu käytävistä resursseista, rahasta ja projektien tärkeydestä sekä riippuvuuksista. Näiden lisäksi täytyy kyetä arvioimaan organisaation vastaanottokyvykkyyttä uusille toimintamalleille. Liikaa ei voi muuttaa kerralla, sillä silloin osa henkilöstöstä voi lamaantua muutosvauhdissa. Kun siis vastaan tulee tilanne, että projekteja on liikaa, se pitäisi pystyä

todentamaan resurssien kautta. Tällöin pitää pystyä tekemään päätös: onko resursseja mahdollisuutta lisätä vai täytyykö joku projekti pysäyttää, lopettaa tai olla aloittamatta. Jos taas jalkautusvaiheessa on useita projekteja samanaikaisesti, eikä porrastus onnistu, suosittelen ottamaan esimerkiksi konsernin puolelta muutosjohtamisen asiantuntijan ja viestintäasiantuntijan avuksi pohtimaan, miten käyttöönotot kannattaa toteuttaa.

6.2.4 Kehityssalkun viestintä

Kehityssalkun kokonaistilanteesta tulisi viestiä säännöllisesti, samoin kuin kehityssalkun projektien edistymisestä. Salkkuprojektien tilanteesta voidaan kertoa esimerkiksi yrityksen kvartaali-infotilaisuuksissa. Niissä käytäisiin prioriteetin A ja B projekteja systemaattisesti läpi, jotta koko organisaatio on tietoinen, mihin kehitysresursseja pääasiassa tällä hetkellä laitetaan. Näiden priorisointitasojen projekteissa pidettäisiin aina aloituskokous, jossa varmistetaan projektin ohjausryhmän ja projektiryhmän yhteinen suunta.

Prioriteetin C projektit nostetaan tarvittaessa viestintään mukaan, jos ne ovat kyseisen kohderyhmän kannalta tärkeitä tai niistä voi viestiä esimerkiksi intranetissä ”kiertävällä teemalla”. D-projekteista suosittelen viestimään vain, kun asia koskettaa kyseistä kohderyhmää tai jos projekteista on nostettavia hyviä tuloksia tai käytäntöjä.

Viestinnästä tulee projektipäällikön vastata, mutta viestintätöön suosittelen antamaan ammattilaisille, koska tällaisia resursseja yrityksellä on konsernin palveluista tarjolla. Projektipäällikkö ja projektin omistaja antavat tarpeelliset tiedot, jotta viestinnästä vastaava henkilö voi luoda viestintäsuunnitelman sekä hankkia projektista viestintä materiaalia enemmän. Yrityksessä voitaisiin myös pohtia, olisiko kannattavaa listata kaikki käynnissä olevat A- ja B-prioriteetin projektit, pienien esittelytekstien kera, yhdelle intranetin sivustolle. Tällöin kuka tahansa voisi nähdä, mitä kaikkia isompia projekteja yrityksessä on parhaillaan käynnissä. Tämä ei yksinään viestinnäksi riitä, mutta se voisi tukea muuta viestintää.

Viestintä tukee muutosjohtamista ja jos projektin yhtenä merkittävimmistä tavoitteista on muuttaa toimintamalleja, tulee muutosjohtaminen ottaa huomioon viestinnässä. Konsernista löytyy ammattilaisia myös muutosjohtamiseen ja heidän asiantuntemustaan tulisi hyödyntää tällaisissa projekteissa systemaattisemmin. Kannustan organisaatiota myös hyödyntämään henkilöstöhallinnon ammattilaisia suurissa toimintamallimuutoksia vaativissa projekteissa. Suosittelen myös, että kyseiset ammattilaiset tarjoaisivat

palveluksiaan herkemmin projektipäälliköille heti, kun projektista kuulevat. Lyhyesti summataan: projektista tulisi viestiä hyvissä ajoin, jotta kaikki tarpeelliset viestintä- ja muutostohtamisen suunnitelmat ehditään tehdä koko projektin elinkaarelle.

6.3 Projekteilta vaadittavat päätöksentekopisteet ja dokumentit

Seuraavissa kappaleissa kuvaan lyhyesti, mitä dokumentaatiota ehdotan kaikille projekteille. Prioriteettiluokkien eroja dokumentaatioon on myös seuraavissa kappaleissa eritelty. Päätöksentekopisteet ovat kuitenkin kaikille projekteille samat, mutta näiden pisteiden tietynlainen byrokraattisuus määräytyy projektin prioriteetin mukaan.

Tärkeimpänä haluan korostaa, ettei heti yritetä ottaa käyttöön korkeammalle kypsyytasolle suunniteltua mallia vaan lähdetään liikkeelle pienin kehitysaskelin, mutta systemaattisesti ja riittävän ryhdikkäästi. Monet alla kuvatuista asioista voidaan aloittaa vaati- malla näitä asioita, vaikkei yhteisiä dokumenttipohjia olisi yritykseen vielä luotuna.

6.3.1 Business Casella kohti suunnittelulupaa

Ehdotan, että kaikilta A-C -luokan projekteilta vaaditaan määrämuotoinen business case. Tästä dokumentista selviää lyhyesti syy projektille, kuvaus, mitä projekti tuottaa ja miten sekä vaihtoehtoinen toteutustapa. Dokumenttiin kuvataan paras tiedossa oleva kustannus, mikä projektin tekemisestä syntyy ja mitkä ovat projektin odotettavat hyödyt tai mitä projektin tekemättä jättäminen maksaa. Eli arvioidaan projektin liiketaloudelliset hyödyt ja riskit karkealla tasolla. Jos muita riskejä tunnistetaan tässä vaiheessa, nekin kirjataan business caselle. Tähän dokumenttiin kirjataan myös projektin linkitys strategiaan tavoitteisiin. Jos projektilla tuotetaan lisäarvoa useampaan strategiseen tavoitteeseen, niiden painoarvot kuvataan prosenteilla.

Tässä business casessa ehdotetaan myös alustavasti projektin aikataulua sekä ehdotetaan projektille projektipäällikköä ja hahmotellaan projektiryhmää sekä näiltä resursseilta tarvittavaa aikaa. Huomioitavaa on, että ehdotan myös sisäisen työajan kääntämistä tässä laskennassa euroiksi, jottei se jää huomioimatta. Työajalle voi antaa nimellisen arvon, esimerkiksi 100 euroa jokaisesta työtunnista, jonka sisäisen henkilön arvellaan työn suorittamiseen tarvitsevan. Kun hyväksyntää projektin suunnittelun käynnistämiseksi lähdetään hakemaan yrityksen johtoryhmältä, kirjataan projektiaiho liitteineen

Thinking Portfolioon. Tähän asti dokumentaation tuottamisesta vastaa liiketoiminnan edustaja eli odotettavissa oleva projektin omistaja tai projektin ohjausryhmän jäsen.

Johtoryhmä käsittelee uudet A-C -projekti-aihiot seuraavassa johtoryhmän kokouksessa, jossa salkunhallintaa käsitellään. Tarvittaessa, jos johtoryhmä ei ole vakuuttunut projektin hyödyllisyydestä tai strategian mukaisuudesta, palautetaan projekti edelliseen vaiheeseen selvittämään projektin pisteet taulukon 1 avulla. Hahmoteltu projektiryhmä koostuu arvioimaan, paljonko projekti toteuttaa strategisia tavoitteita. Tästä pisteytystaulukosta esimerkkinä toimii taulukko 1, johon tulee johdon täyttää voimassa olevat tai tulevan vuoden strategiset tavoitteet ja strategisten projektien väliset painoarvot.

Jotta projektiryhmä pystyy pisteytyksen tekemään, täytyy strategiset tavoitteet olla projektiryhmän tiedossa. Tarvittaessa johdon edustaja, mahdollinen projektin tuleva omistaja, osallistuu taulukon täyttämiseen. Kun taulukkoon on kirjattu strategian toteutusprosentti, nämä prosentit vaihdetaan suoraan pisteiksi siten, että yksi prosentti on yksi piste. Tämän jälkeen pisteet kerrotaan painoarvolla, jos esimerkiksi projekti toteuttaa vain strategian 1 mukaista tavoitetta 40 prosenttisesti, kerrotaan 40 pistettä luvulla 1,5, jolloin projekti saa 60 pistettä. Taulukon 1 avulla projekti, joka toteuttaa useampaa strategista tavoitetta, voi saada painoarvoa, joka muuten olisi voinut jäädä muiden ”täsmä” projektien jalkoihin.

Taulukko 1. Projektien strategian mukaisuuden pisteytystaulukko

Strategiset tavoitteet	Toteuttaa strategisesta tavoitteesta % (1% = 1piste)	Painoarvo %	Projektin pisteet (pisteet x painoarvo)
Strateginen tavoite 1	40% = 40 pistettä	50%	40 x 1,5 = 60 pistettä
Strateginen tavoite 2	0%	30%	
Strateginen tavoite 3	0%	15%	
Strateginen tavoite ..	0%	5%	
YHTEENSÄ			60 pistettä

Kun projekti on pisteytetty taulukon 1 avulla, sen kokonaispistemäärää verrataan taulukko 2. Näillä toimilla projektin strategian edistävyys on arvioitu melko yksinkertaisella menetelmällä. Tämän jälkeen johdolla on parempi ymmärrys, miten projekti sopii kehityssalkkuun eli tasapainottaako projekti sitä vai ei. Taulukko 2 on ennen kaikkea johdon

työkalu salkun tasapainotukseen, sen julkaisu ei ole välttämätöntä, mutta läpinäkyvyyden kannalta se on järkevää tehdä.

Taulukko 2. Projektien luokittelu

Strategiset tavoitteet	Pisteet
Pienkehitystä	<15
Strategiaa tukeva projekti	15-50
Merkittävä strateginen projekti	>50

Tason D -projektiaihoiden siirtymiseen suunnitteluvaiheeseen riittää tuotantopäällikön tai vastaavan päällikötason hyväksyntä. Tarvittaessa niiden rahoitukseen haetaan lupaa liiketoiminnan johtoryhmältä.

6.3.2 Matka kohti käynnistyslupaa

Prioriteettien A-B -projektiaihiot siirtyvät projektipäällikön vastuulle, kohti tarkempaa projektisuunnitelmaa vasta, kun projekti on saanut johtoryhmältä hyväksynnän. Näiden A- ja B-kokoluokan projekteille perustetaan ohjausryhmä viimeistään tässä vaiheessa projektin matkaa. Projektipäällikkö ottaa vastuun vaadittavan raportoinnin ja dokumentaation tuottamisesta seuraavaan päätöksen tekopisteeseen. Tämä ei tarkoita, että projektipäällikkö tekee kaiken, vaan tässä vaiheessa projektilla on lupa käyttää edellä hahmoteltua projektiryhmää mukana suunnittelussa. Tässä vaiheessa projektin kokoluokka viimeistään selviää, sillä seuraavassa päätöksentekopisteessä pitää olla valmisteltuna tarkempi projektisuunnitelma ja tieto riippuvuuksista muihin projekteihin. Myös sidosryhmät tunnustetaan, analysoidaan ja tärkeimpien sidosryhmien vaatimukset kartoitetaan tässä vaiheessa.

Yksi merkittävä sidosryhmä, varsinkin A-prioriteetin projekteissa on VR-konserni. Sen vuoksi, on isoimmista projekteissa huomioitava konsernin ohjeet ja päätöksentekomallit sekä aikataulut. Näiden selvitysten ja suunnitelmien perusteella voidaan projektille luoda tarkempi aikataulusuunnitelma, johon sisällytetään projektituotosten jalkautuksen aikataulu. Tässä suunnitteluvaiheessa tehdään näille A- ja B-tason projekteille myös viestintäsuunnitelmat.

Myös C-luokan projekteista projektipäällikkö ottaa vastuun dokumentin tuottamisesta seuraavaan päätöksentekopisteeseen. Siihen tuotetaan tämän kokoluokan projektilta hieman kevyempi dokumentaatio, verrattuna A- ja B-luokan projekteihin. Näistäkin tehdään projektisuunnitelma ja arvioidaan tarkemmat suoritteet, mitä projektin aikana täytyy tehdä. Näiden perusteella kirjataan ja analysoidaan tarkemmin projektin riskit sekä projektin tuotoksen riskit. C-prioriteetin projekteille omistaja nimetään tässä vaiheessa. Ohjausryhmä projektille voidaan perustaa, jos se katsotaan tarpeelliseksi riskien minimoimiseksi, mutta lähtökohtaisesti en tätä ehdottaisi alkuvaiheessa.

Tason D-projekteissa projektipäällikkö nimetään viimeistään tässä vaiheessa. Näissä projekteissa ei systemaattisesti aluksi vaadittaisi muuta dokumentaatiota kuin projektilta odotettavat tuotokset, projektin päätehtävät, kustannus- sekä aikatauluarvio projektin valmistumisesta.

Projektin prioriteettitasosta riippumatta tarkemmat projektin tehtävät alkavat olla tiedossa ja näin ollen projektin kustannuslaskelmilla on mahdollisuus tarkentua. Tämän vaiheen aikana on mahdollista, että projektin prioriteettitaso muuttuu. Mahdollisen prioriteettitason muutoksen sekä yleisen tietoisuuden vuoksi, C-luokan projektitkin viedään johtoryhmän käsittelyyn heti alkuvaiheissa. Edellä kuvattujen arvioiden ja selvitysten myötä syntyy käsitys, mitä mahdollisesti konsernin prosesseja projektissa pitää noudattaa. Ne osaltaan voivat vaikuttaa projektin aikatauluun, joka tässä vaiheessa viedään tarkemmalle tehtävätasolle.

Kun edellä kuvatut asiat projektin prioriteetin mukaisesti on suoritettu, projektipäällikkö vie dokumentit Thinking Portfolioon. Projektin omistaja vie A- ja B-tason projektit johtoryhmän käsittelyyn käynnistyslupaa varten. C-tason projektien käynnistysluvat antaa liiketoiminnan johtoryhmä ja D-tason projektien käynnistämiseksi riittää liiketoiminnasta vastaavan päällikön lupa.

6.3.3 Projektin toteutuksen aikaiset päätökset

Kehityssalkun projektin edistymää seurataan projektien ohjausryhmissä ja johtoryhmän salkun katselmoinneissa. Edistymisraportointi suoritetaan projektipäällikön toimesta Thinking Portfolioon, jonne kirjataan myös tehdyt ja tarvittavat päätökset, projektin etenemisen kannalta. Näiden projektien raportointeja päivitetään työkaluun kahdesti

kuukaudessa, vähintään kaksi päivää ennen johtoryhmän salkunkatselmointipalaveria, jotta johtoryhmäläiset voivat ennakkoon tarvittaessa tutustua salkun tilanteeseen.

Projektit, jotka eivät kuulu kehityssalkkuun, ovat tyypillisesti C-prioriteettitason projekteja. Näiden projektien edistymää seurataan kyseisten liiketoimintojen johtoryhmissä, osana toimintasuunnitelmien seuranta eli kerran kuukaudessa. Näistäkin raportoidaan suoraan Thinking Portfolioon, mutta vain projektin tilanne sekä merkittävimmät päätökset ja tapahtumat kirjataan.

Tason D-projekteja seurataan tarpeen mukaan liiketoiminnan johtoryhmässä, mutta enemmän projektin omistajan toimesta. Thinking Portfolio -työkaluun raportoidaan tämän prioriteetin projekteista vain alku ja loppu, tuotokset sekä käytetty kustannus.

Johtoryhmän katselmoinneissa projektit tarvittaessa palautetaan edelliseen vaiheeseen, keskeytetään, käynnistetään tai lopetetaan. Tämän jatkuvan katselmoinnin tarkoituksena on pyrkiä varmistamaan, ettei käynnissä ole liikaa projekteja resursseihin nähden. Se pitäisi havaita edistymisen hitautena ja siihen pitää kyetä johdon reagoimaan. Tarvittaessa kaikki salkun projektit pysäytetään hetkellisesti, priorisoidaan uudelleen ja lopetetaan vähiten tärkeät.

6.3.4 Projektin päättäminen

Kun projekti on toteutettu, sen tuotoksia esitellään projektin prioriteettitason mukaisesti siinä foorumissa, missä sen käynnistämisestä on tehty päätös. Tässä vaiheessa arvioidaan, onko jalkautus suoritettu, kuten oli suunniteltu ja onko se ollut projektin toimesta riittävää vai täytyykö projektin jalkautusta vielä jatkaa.

Tässä päätöspisteessä tehdään myös päätös, seurataanko projektin tuottamia hyötyjä ja kuinka kauan. Mikäli näitä päätetään seurata, projektin seurantalaveri sovitaan etukäteen, milloin tuotoksia katselmoidaan.

Kun kaikista projekteista kirjataan samaan työkaluun aloitus- ja lopetuspäivämäärä sekä käytetty kustannus ja projektin tuotokset, pystytään tarvittaessa tekemään katselmointia, miten luokittelussa ollaan onnistuttu. Lisäksi on mahdollista nähdä, millaisia projekteja on ollut samanaikaisesti käynnissä, miten projektit ovat vaikuttaneet toisiinsa ja paljonko rahaa on kaikkiaan käytetty eri projekteihin.

6.4 Pelisäännöt projekteille

Useammasta haastattelusta nousi esiin, että projekteille toivottiin viidestä kymmeneen pelisääntöä tai ohjenuoraa, jotka koskettavat kaikkia projekteja. Edellä koostetun ehdotuksen perusteella, ehdotan seuraavia:

- Ennen tarkempaa suunnittelua, analysoi projektin prioriteettitaso.
- Huomioi yhtiön ja konsernin muu ohjeistus (esimerkiksi hankinnat ja investoinnit -ohjeistus).
- Jokaisella projektilla pitää olla projektipäällikkö ja omistaja.
- Kaikissa projekteissa analysoidaan riskit
- Kaikkien projektien aloitus ja lopetus kirjataan yhteiseen työkaluun
- Iloitse onnistumisista
- Hyödynnä oman yrityksen sekä konsernin ammattilaisia (muun muassa HR, Viestintä)

Ensimmäisenä apuna voidaan käyttää työssä mainittua pisteytystä. Tämän ohjenuoran tarkoitus on ohjata projekti esivalmistelusta saakka oikeille raiteille ja pohtimaan esimerkiksi ohjausryhmän perustamista.

Toisen pelisäännön tarkoitus on muistuttaa konserniriippuvuudesta. Projektin konserniriippuvuus tulee huomioida heti alussa, jotta projektin rahoitus tulee varmistettua ja jottei projektin aikataulu veny sen vuoksi, ettei tätä ole muistettu huomioida.

Kolmannen ohjeen tarkoitus on huomioida, ettei projekteja käynnistetä ilman nimettyä henkilöä, jolla on aikaa edistää projektia. Omistajan merkitys on muistuttaa, ettei projekteja käynnistetä ja pyöritetä liian kapealla katsontakannalla.

Projektin koosta riippumatta, sen riskit tulee pohtia, etenkin lopputuotosten osalta, kun toimitaan turvallisuuskriittisellä alalla. Projektien pääasiallinen tarkoitus on usein muuttaa nykyisiä toimintamalleja, nämä muutokset voivat aiheuttaa merkittävän kalustoturvallisuusriskin. Tästä syystä on raidekaluston huollossa toimivan yrityksen järkevää jalkauttaa myös pienempiin projekteihin riskien arviointi.

Aloitus- ja lopetusajankohdan kirjaussäännön tarkoitus on systematisoida kaiken tason projektien raportointia. Tämän raportoinnin avulla, yritys pystyy myös koska tahansa tarkastamaan, mitä kaikkia muutoksia sillä on samanaikaisesti käynnissä.

Onnistumisista iloitseminen voi unohtua kaiken kiireen keskellä. Valitettavan usein keskitytään, mitä projektissa ei saatu aikaiseksi ja lähdetään käynnistämään seuraavia projekteja. Hetkellinen pysäytyminen ja projektiryhmän kiittäminen sekä onnistumisista tiedottaminen lisää uskoa projekteihin ja tuo henkilöstölle motivaatiota osallistua projekteihin tulevaisuudessakin. Vaikka projekti olisi vain yksittäistä osastoa koskeva kehitysprojekti, senkin onnistumisista kannattaa kiittää ja iloita, sillä voi olla jopa isompi merkitys henkilöstön motivaatioon kuin strategisten projektien onnistumisella.

Viimeisen säännön tarkoitus on muistuttaa, että konserni ei ole pelkkä rasite vaan voimavara. Konsernin palveluista löytyy huippuammattilaisia tukemaan tytäryhtiöiden projektien menestystä. Näitä ammattilaisia kannattaa yrityksen vieläkin enemmän hyödyntää.

7 EHDOTUS MALLIN JALKAUTUKSESTA

Yllä kuvattu malli vaatii yrityksen johdon pohdinnan, sopiiko tämä malli meille. Sen lisäksi ensimmäinen salkku täytyy koostaa ja johtamiskäytännöistä sopia. Seuraavissa kappaleissa ehdotan, miten luvussa 6 kuvatun mallin jalkautusta voitaisiin lähteä toteuttamaan.

7.1 Mallin johtamisen luominen

Perinteisesti kehityssalkun johtamista lähdetään luomaan tai kehittämään siten, että sen tekeminen vastuutetaan yhdelle henkilölle. Tätä ennen täytyy kuitenkin johdon selventää tai pystyä vastaamaan seuraavaan kysymykseen: Mitä kehitetään ensin: kehityssalkun johtamista vai projektien johtamista? Kannustan keskittymään ensin kehityssalkun johtamisen kehittämiseen, jotta saadaan systemaattinen päätöksentekofoorumi kaikille strategisesti tärkeimmille projekteille. Tämä osaltaan asettaa projektit samalle viivalle ja tuo ryhtiä niidenkin johtamiseen eli asettaa raameja myös projektien johtamiseen.

Tätä kehityssalkun johtamisen kehittämistä kannustan aloittamaan siten, että johtoryhmä nimeää henkilön, jolla on osaamista ja taitoa työstää johtamisen mallia fasilitoiden koko johtoryhmän kanssa. Toisena vaihtoehtona olisi vastuuttaa kehityssalkun johtaminen yhdelle henkilölle, mutta suositan vahvasti, että yrityksen johto loisi mallin yhdessä. Tällöin vältytään siltä, että mallia pyörittää vain yksi henkilö, jolloin kehityssalkun johtamisesta tulee helposti henkilöriippuvaista. Kehityssalkun johtaminen ei tulisi olla liikaa henkilöriippuvaista vaan osa normaalia johtamista, muuten se voi jäädä liian irralliseksi muusta yrityksen toiminnasta. Kun johtoryhmä luo yhdessä kehityssalkun johtamismallin, vältytään myös johtamisen ulkoistamisen miinalta, mikä on vaarana, jos mallin loisi esimerkiksi projektitoimisto, joka pitää mieltää työkaluksi johtamisessa.

Käytännössä johtoryhmälle järjestetään työpaja tai -pajoja, joissa päätetään euromääräiset rajat, salkun katselmuksen rytmi ja katselmuksen vastuut sekä salkun kokoamisen ensiaskeleet. Tämän työn ehdotuksia voidaan käyttää työpajassa pohjana. Työpajassa käytännössä sovitaan, mistä kukakin johtoryhmäläinen saa päättää, mistä kukakin raportoi sekä mitä tehdään ensimmäiseksi, jotta ensimmäinen salkku saadaan koottua. Ehdotukseni salkun kokoamisesta on kerrottu seuraavassa kappaleessa (7.2).

7.2 Kehityssalkun luonti ja sen vastuut

Kun johtamisen malli on yhdessä sovittu, ehdotan, että yrityksen johto nimeää yhden henkilön vastuuseen siitä, että kaikki käynnissä olevat projektit selvitetään. Samalla selvitetään, mikä niiden tilanne on, onko niillä aikataulua ja budjettia sekä onko niillä onnistumisen edellytyksiä tai kannattaako niitä edistää eli tukevatko ne strategian toteutumista. Lyhyesti sanottuna: Käynnissä olevat projektit selvitetään, tarkastetaan ja priorisoidaan. Tehtävän vaativuudesta johtuen, ehdotan tehtävään erittäin pätevää ja puolueetonta projektien arvioitsijaa sekä strategian hyvin tuntevaa henkilöä.

Tämän jälkeen, vastuuseen nimetty henkilö tekee yrityksen johdolle tasapainotetun salkkuehdotuksen. Vastuuhenkilö ottaa siis tarvittaessa kantaa, mitkä projektit tulisi pysäyttää tai lopettaa, jotta salkkuun jäävillä projekteilla on onnistumisen edellytykset saavuttaa tavoitteensa aikataulussa. Vastuuhenkilön tulee siis tunnistaa tarvittaessa myös projektien välisiä riippuvuuksia, jotta kehityssalkun tasapainotus voi onnistua. Varsinaisen päätöksen ja lopullisen salkun tasapainotuksen tekisi kuitenkin yrityksen johto. Lisäksi johto varmistaa, että kaikille salkkuun jääville, käynnissä oleville projekteille löytyy johtoryhmätason omistaja.

Kun ensimmäinen selvitys on tehty ja johtamisen malli on luotu, voidaan ajatella, että tällöin syntyy luonnostaan vaateet projekteille: Millaista raportointia minimissään vaaditaan kaikilta projektiraporteilta ja minne se tehdään sekä millä rytmillä sitä pitää tehdä. Käytettävä raportointityökaluksi ehdotan Thinking Portfoliota, jonka vastaavuus johtamisen vaateisiin pitäisi katselmoida. Tarvittaessa tehdään yritykselle räätälöity pohja raportointia varten. Raportointinäkymän tulee olla helppo täyttää projektipäälliköiden mielestä, mutta olla riittävän informatiivinen johtoryhmän vaateisiin nähden.

Tämän jälkeen, pidetään projektipäälliköiden työpaja, jossa käydään läpi projektipäälliköiden parhaat käytännöt projektien vetämisestä sekä luodaan projektimalli tai -mallit. Työpajassa rakennetaan intraan projektisivut, joista löytyy mallipohjia ja tietoa projektien vetämisen tueksi. Samalla nimetään vähintään muutama henkilö, jolta voi pyytää projektilleen tukea tarvittaessa. Tämän työpajan pitää ja koordinoi johdon vastuuttama henkilö, joka voi olla eri kuin kuka on koonnut ensimmäisen salkun. Ensimmäisen salkun koko ajan täytyy kuitenkin olla työpajassa mukana, samoin kuin johdon edustuksen, painotta-
massa työpajan tärkeyttä.

7.3 Mallin kouluttaminen

Luodun kehityssalkun johtamisen jalkauttamiseksi ja uuden projektimallin käyttöönotoksi, järjestetään kaikille projektipäälliköille ja projektiryhmäläisille tilaisuus, jossa käydään projektimalli läpi. Tämän tilaisuuden avaa johtoryhmä, joka kertoo taustat tarpeelle ja esittelee uuden projektimallin ylätasolla. Esittelyä jatkaa henkilöt, jotka ovat olleet mukana määrittämässä projektipäällikön näkökulmasta tarpeellisia toimintoja kyseisessä mallissa sekä mahdollisesti työkalussa. Tilaisuuteen voidaan osallistuttaa myös tulevaisuuden potentiaalisia projektipäälliköitä sekä muita projektien avainhenkilöitä.

Tarpeellisille henkilöille järjestetään lisäkoulutusta projektiosaamisen kehittämiseksi. Tätä tukea järjestää yrityksen ammattimaisimmat projektipäälliköt, jotka ovat myös olleet mukana projektimallin luomisessa sekä mahdollisesti työkalujen määrittelyssä. Koulutuksessa käydään samalla läpi projektipäälliköiden työtilan keskeisimmät projektin vetämisessä tarvittavat mallipohjat sekä harjoitellaan niiden käyttöä. Jatkossakin, nämä ammattimaiset projektipäälliköt toimivat kaikille projektipäälliköille tukijan roolissa.

Edellä mainittujen tilaisuuksien lisäksi, koko henkilöstölle tiedotetaan uudesta projektien johtamisen mallista. Tiedotuksessa kuvataan, mitä uuden projekti-idean tunnistaja tekee ja miten päätasolla ideasta syntyy projekti, sekä mitä päätöspisteitä projektilla on. Tämän lisäksi opastetaan aiemmin luoduille intrasivuille hakemaan lisätietoa tarvittaessa. Tämä tiedottaminen on mahdollisesti luontevinta hoitaa muun tiedotuspisteen yhteydessä, esimerkiksi kvartaali-infotilaisuudessa.

7.4 Kehityssalkun tulevaisuuden kehitystoimet

Tarkoituksellisesti en ehdottanut yritykselle, että se alkutöikseen perustaisi projektitoimiston, joka ottaisi hoitaakseen projektijohtamismallin luonnin ja jalkautuksen. Tämän vaara on, että unohdetaan pohja kaikelta: johtaminen. Tämän ehdotuksen mukaisesti edetessä yritys laittaa pohjan projektitoimiston perustamiselle kuntoon. Se luo itselleen johtamisrutiinit, jolloin projektitoimiston tehtäväksi on kehittää näitä rutiineja uusille tasoisille. Täytyy muistaa, että loppujen lopuksi projektitoimisto on vain yksi salkunhallinnan työkalu. Se on ennen kaikkea johdon työkalu ja sen käyttöönottoon liittyy vastaavat lainalaisuudet kuin minkä tahansa työkalun käyttöönottoon: sille pitää olla tarve, sen täytyy olla käyttäjänsä tarvetta vastaava ja sitä täytyy opetella käyttämään.

Kun kehityssalkun johtamisen rutiinia on pyöritetty yrityksessä noin vuosi, voidaan projektien johtamista alkaa esimerkiksi projektitoimiston johdolla parantaa. Tämä toimenpide vaatiikin jo sitten seuraavia kysymyksiä: Mitä projektitoimistolta odotetaan? Mitä arvoa se tuottaa? Miten se resursoidaan? Miten itse projektitoimistoa johdetaan?

Projektitoimisto toimii kaikille projektipäälliköille tukijan roolissa, mutta myös salkunhallinnan koulutusasioiden hoitajana. Projektitoimiston tulee luoda yritykselle oma projektisalkukäsikirja, kun projektipäälliköitä ja projekteja alkaa olla salkussa enemmän. Tätä ennen erillisen käsikirjan luominen ei välttämättä ole tarpeellinen yrityksen kokoon ja projektien määrään nähden.

Projektitoimiston tehtävänä on ohjata A-, B- ja C-tason projektien projektipäälliköitä sekä kehittää heidän osaamistaan. D-luokan projektipäälliköitä PMO voi kouluttaa, jotta heistä joskus kasvaa organisaatiossa suuremman prioriteetin projektien vetäjiä. Projektitoimisto kehittää yhteisiä toimintamalleja ja projektinhallintadokumentteja sekä jakaa projektien hyviä käytäntöjä. Lisäksi PMO voi järjestää tarpeellisille organisaatiotasolle projektiosaamiskoulutusta, jotta organisaation projektiymmärrystä ja kulttuuria saadaan nostettua. Tämä voi tapahtua kertaluontoisena luokahuonekoulutuksena tai systemaattisesti erilaisissa tilaisuuksissa vähän kerrallaan.

Vaikkei projektitoimistoa päätettäisi perustaa, ehdotan, että kun liikkeelle lähdetyllä mallilla ollaan toimittu noin vuosi, alettaisiin yrityksessä kiinnittää huomiota jälkilaskelmiin. Eli todellisten hyötyjen laskelmaa vaadittaisiin projekteilta asteittain systemaattisemmin. Tämä osaltaan kehittää projektikulttuuria eteenpäin, sillä projektipäälliköllä on todennäköisemmin suurempi halu varmistaa projektin todelliset hyödyt, jos hän tietää jälkilaskelman jo heti alusta alkaen olevan edessä. Myös projektien systemaattisen reflektoinnin käyttöönotto sopii luontevasti tähän yhteyteen. Eli lyhykäisyydessään analysoidaan, mikä meni hyvin, mikä olisi voinut mennä paremmin ja mitä tästä projektista opittiin tulevien projektien menestymisen varmistamiseksi.

Tulevaisuudessa kehityssalkun johtamista voisi kehittää myös siten, että kaikki salkkuun päätyvät projektit pisteytetään. Ja kun projektikulttuuri on kehittynyt riittävän pitkälle, kaikki projektit pisteytettäisiin. Tämä osaltaan jalkauttaa asteittain koko organisaatioon ajatuksen, ettei projekteja käynnistetä, ellei niillä ole strategia riippuvuutta olemassa.

8 LOPUKSI

Seuraavissa kappaleissa on opinnäytetyön tavoite, työn kulku sekä lopputuotokset vielä lyhyesti esitelty. Tämän lisäksi tutkimuksen luotettavuutta on analysoitu sekä tuotosten hyödyllisyyttä kriittisesti pohdittu. Lopussa on tutkija vielä esittänyt kiitoksensa työn eri sidosryhmille.

8.1 Tutkimuksen yhteenveto

Työn tavoitteena oli löytää yritykselle toimiva kehityssalkun johtamisen malli. Haasteena tälle oli, että yritys ei ole niin sanottu projektitalo vaan operatiivinen toiminta perustuu pidempiaikaisiin huoltosuhteisiin. Projektit siis edustavat yrityksessä pienempää osaa toiminnasta ja kehitysprojekti jopa marginaalista. Kuitenkin ympäristön muutokset ovat pakottaneet yritystä isoihinkin muutoksiin, jossa koko toimintaa täytyy kehittää. Näin ollen tälle työlle löytyi kuitenkin oma tilauksensa.

Tutkimus toteutettiin useassa vaiheessa. Ensimmäinen vaihe oli kartoittaa teoriaa, jonka pohjalta luotiin ennakkokysymykset haastatteluiden pohjaksi. Tämän jälkeen haastattelussa kartoitettiin odotuksia ja vaatimuksia ehdotettavalle mallille. Haastatteluiden jälkeen, tutkimuksessa syvennyttiin teoriaan syvällisemmin. Sekä teorian, että haastatteluiden pohjalta tutkija sai luotua mallin, jonka uskoo yrityksessä toimivan. Toki tutkimuksen aika jänne oli monista syistä johtuen niin pitkä, että yrityksen on ehdotettua mallia tarkasteltava nykyisiin vaatimuksiin ja odotuksiin nähden. Opinnäytetyön havainnoista ja ehdotetusta mallista kannattaa tilaajaorganisaation niin sanotusti poimia rusinat pullasta, jos tilanne on lähtötilanteesta jo kehittynyt eri kypsyystasolle. Tutkija kuitenkin toivoo opinnäytetyön tuovan yritykselle lisäarvoa ja uusia näkökulmia kehityssalkun johtamiseen.

8.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.

Opinnäytetyön pitkä aikajänne ja VR-konsernin eläminen jatkuvan muutoksen keskellä ovat aiheuttaneet sen, että hetki, jolloin opinnäytetyötä käynnistettiin, oli johdannossa kuvatun nykytilan mukainen. Nyt, kun opinnäytetyö on valmistunut, nykytilanne on todennäköisesti muuttunut, sillä ainakin VR-konsernin IT-yksikkö on ollut ajamassa

toiminnanohjausjärjestelmän muutosprojektin myötä yhtenäistä portfoliohallintaa. Kysymys kuitenkin kuuluu edelleen, onko se muuttanut kehityssalkun johtamista vai oliko kysymyksessä pikemminkin IT-projektimallin liittyminen VR FleetCare Oy:n päätöksentekopisteisiin.

Tehtyjen haastatteluiden ennakkokysymyksiä avulla, opinnäytetyön tekijä sai hyvän opin pohtia jatkossa vastaavanlaiset kyselyt ja vastausvaihtoehdot tarkkaan. Lopputuloksen kannalta, osa ennakkokysymyksistä oli turhia ja vastausvaihtoehdot huonosti laadittuja. Ennakkokysymyksiin viittaus haastattelussa avasivat tutkijan silmät, miten eri tavoin saman kysymyksen voi käsittää.

Haastattelutilanne ei ollut paineistettu eivätkä haastateltavat saaneet tutkimukseen osallistumisesta mitään palkintoa. Haastattelun alussa korostettiin luottamuksellisuutta ja anonyymiutta vastauksia käsitellessä. Johtoryhmäläisten populaatiokokoon on 15 henkilöä ja haastatteluja tehtiin tälle joukolle 10, näin ollen lopullinen virhemarginaali on 19%. Alun perin tilaaja olisi hyväksynyt jopa suuremman virhemarginaalin, mutta tutkija päätti laajentaa haastateltavien joukkoa johtoryhmästä, koska juuri heidän mielipiteellään on suurin merkitys kehityssalkun johtamisessa. Merkittävien kehitysprojektien projektipäälliköiden populaatio koostuu viidestä henkilöstä ja heidät kaikki haastateltiin. Näin ollen heidän virhemarginaali on 0%. Näin ollen haastatteluiden luotettavuutta voidaan pitää suhteellisen hyvänä.

8.3 Uusia tutkimusaiheita

Tämän työn perusteella uskoisin, että muuallakin konsernissa voisi olla vastaaville tutkimuksille tarvetta. Tutkimuksen aikana kävi ilmi, että muualla konsernissa on erilaisia projektisalkunjohtamisen malleja käytössä. Lisäksi selvisi, että osassa on ollut toimiviakin malleja käytössä, mutta ne ovat hiipuneet ajan saatossa. Näitäkin voisi olla mielenkiintoista tutkia, mitkä syyt sellaiseen ovat johtaneet.

Myös koko konsernin kattava kehityssalkun johtamismallin luominen olisi myös mielenkiintoinen tutkimuskohde. Eli löytyisikö koko konserniin projektisalkun johtamisen mallia, joka toimisi kaikissa tytäryhtiöissä, riippumatta niiden valtavasta erilaisuudesta. Toisin päin käännettynäkin vastaava tutkimus voisi toimia. Eli sellainen, jossa vertailtaisiin konsernin projektisalkun johtamistapaa ja sen vaikutuksia tytäryhtiöihin.

8.4 Kiitokset

Esitän lämpimimmät kiitokseni VR FleetCare Oy:lle, VR konsernille sekä Turun ammattikorkeakoululle, jotka mahdollistivat kukin osaltaan tämän työn tekemisen. Tällaisen opinnäytetyön tekeminen opetti tutkijalle paljon niin haastatteluiden suorittamista kuin projektisalkun johtamisesta.

Suuret kiitokset myös haastatteluihin suostuneille henkilöille, jotka varsin lyhyelläkin aikajänteellä pystyivät osallistumaan haastatteluihin. Lisäksi suurimmalta osalta löytyi aikaa täyttää myös ennakkokyselylomake.

Eriyiskiitokset opinnäytetyöni ohjaajilleni sekä opinnäytetyöni ohjausryhmän henkilöille. Tämä opinnäytetyön tekemisen matka oli pitkä ja teidän tukenne sekä sparrauksenne sen aikana oli korvaamatonta.

LÄHTEET

- Aaltonen P. & Töyrylä I. 2017. Projektitoiminta – 1/2017 – Salkun, ohjelman ja projektin erot - Johtoryhmä projektien pyörteissä. <https://indd.adobe.com/view/002492b7-c02b-47ba-a712-d35c936ca2b8>. Viitattu 18.10.2020.
- Artto K., Martinsuo M., Kujala J. 2006. Projektiliiketoiminta. WSOY, Helsinki.
- Bonham S. 2005. IT project portfolio management. Artech House, Boston.
- Dudley S. & Piros C. & Heisler J. 2019. Portfolio management : theory and practice. Wiley, New Jersey.
- Enoch C. 2015. Project Portfolio Management - A Model for Improved Decision-Making. Business Expert Press, New York.
- Haikonen H. 2011. Projektitoiminta – Tasapaino 2/2011 – PMO tarpeeton hidaste vai avain onnistumiseen?. https://www.pry.fi/files/104/Projektitoiminta_2_2011.pdf. Projektiyhdistys ry, Helsinki. Viitattu 20.5.2020.
- Hakkarainen A. & Reuter N. 2008. Projektitoiminta – 2/2008 – Projektikulttuurin arvioiminen ja kehittäminen – Nopsta kypsyystasoa menetelmillä ja työkaluilla. Projektiyhdistys, projektitoimisto strategisessa roolissa 2008. https://www.pry.fi/files/95/Projektitoiminta_2_2008.pdf. Viitattu 29.11.2019.
- Hinde D. 2012. Prince2 study guide. Wiley, New Jersey
- Hyyryläinen E. 2019. Vaasan yliopisto. Blogit. https://www.univaasa.fi/fi/blogs/expert/hallinnon_tutkija/ylivertaisuusvinoumasta_ja_tietamisen_illuusiosta/. Viitattu 19.1.2020.
- Hyväri I. 2015. Roles of top management and organizational project management in the effective company strategy implementation. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816308540?via%3Di-hub>. Viitattu 29.11.2019.
- IPMA 2016. Virtual Project Management Offices – a real option for large organisations. <https://www.ipma.world/virtual-project-management-offices-real-option-large-organisations/>. Viitattu 29.11.2019.
- Kauppalehti 2020. <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/vr+kunnossapito+oy/29452537>. Viitattu 13.9.2020.
- Kerzner H. 2019. Using the project management maturity model : strategic planning for project management. Wiley, New Jersey
- Kloppenborg T. & Laning L. 2012. Strategic leadership of portfolio and project management. Business Expert Press, New York. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-ebooks/detail.action?docID=938855>. Viitattu 23.7.2020.
- Kloppenborg T. 2015. Project Portfolio Management: A Model for Improved Decision-Making. Business Expert Press, New York. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-ebooks/reader.action?docID=2189477>. Viitattu 29.12.2020.
- Lehtonen P. & Lindblom L. & Simonen J. & Korpinen S. 2006. Projektisalkunhallinta – Kehitystoiminnan strateginen johtaminen. Edita, Helsinki.
- Martinsuo M. & Aalto T. & Artto K. 2003. Projektisalkun johtaminen – Tuotekehitysprojektien valinta ja strateginen ohjaus. Teknoliateollisuus ry, Helsinki.

- Monteiro A. & Santosa V. & Varajão J. 2016. Project Management Office Models. https://www.researchgate.net/publication/314093356_Project_Management_Office_Models_-_A_Review. Viitattu 29.11.2019.
- Morris P. 2013. Reconstructing Project Management. Wiley-Blackwell, England.
- Mäntyneva M. 2016. Hallittu projekti. Kauppakamari, Helsinki.
- Pennypacker J. & Grant K. 2003. Project Management Journal. Project Management Maturity: An Industry Benchmark. Sage Publications, London. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.turkuamk.fi/doi/pdf/10.1177/875697280303400102>. Viitattu: 29.12.2020.
- PMI 2020. Project Management Institute. <https://www.pmi.org/learning/library/project-portfolio-management-limited-resources-6948>. Viitattu 23.7.2020.
- SFS ISO21504 2015. Suomen Standardisoimisliitto SFS ry, Helsinki. Viitattu: 23.7.2020.
- Tereso A. & Ribeiro P. & Fernandes G. & Loureiro I. & Ferreira M. 2019. Project Management Journal. Project Management Practices in Private Organizations. London: Sage Publications. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.turkuamk.fi/doi/full/10.1177/8756972818810966>. Viitattu: 29.12.2020.
- Turner R. 2014. Gower Handbook of Project Management. Routledge, Lontoo.
- Valkama T. 2017. Projektitoiminta – 1/2017 – Salkunn, ohjelman ja projektin erot – Change of Program Management Culture in large organization. <https://indd.adobe.com/view/002492b7-c02b-47ba-a712-d35c936ca2b8>. Viitattu 18.10.2020
- VR FleetCare 2020. <https://www.vrfleetcare.com/en/vr-fleetcare/>. Viitattu 13.9.2020.
- VR Group - Hankinta-, investointi- ja hyväksymisohje 2019. Versio 17.12.2019.
- VR Group uutishuone 2020. <https://www.vrgroup.fi/fi/vrgroup/uutishuone/>. Viitattu 13.9.2020.
- VR Group 2020. <https://www.vrgroup.fi/fi/vrgroup/vr-group-yrityksena/liiketoiminnot/vr-fleetcare/>. Viitattu 26.5.2020.
- VR Projektikäsikirja 2016. Versio1.0.