

Opinnäytetyö (YAMK)

Tradenomi (ylempi AMK), projektijohtaminen

2022

Mira Rautauoma

Projektisalkkujohtamisen korkeakouluopetuksen kehittäminen

–Thinking Portfolion Master Talent -ohjelman
tukemana

Rautauoma Mira

Projektisalkkujohtamisen korkeakouluopetuksen kehittäminen

- Thinking Portfolion Master Talent -ohjelman tukemana

Projektisalkunjohtaminen on pikkuhiljaa vakiintumassa korkeakoulujemme opetusohjelmiin. Projektisalkunjohtamisen ja -hallinnan tuomista hyödyistä eri organisaatioissa on paljon kirjoitettu ja projektisalkunjohtamiseen kuuluvia tehtäviä toteutetaan monessa organisaatiossa Suomessa. Tiedot elinkeinoelämän osaamistarpeista projektisalkunjohtamiseen liittyen ovat tarpeellisia korkeakouluillemme, jotta ne pystyvät rakentamaan käytännön läheisiä ja työelämään suuntautuneita koulutusohjelmia. Opinnäytetyön tavoitteena on herättää keskustelua ja yhteistyötä salkunjohtamisen korkeakouluopetusta kehittävien toimijoiden välillä.

Opinnäytetyön empiirinen aineisto kerättiin teemahaastatteluina. Työssä etsittiin vastauksia ja ideoita tutkittavaan ilmiöön ja tutkimuskysymyksiin elinkeinoelämän projektisalkkujohtamiseen liittyvän osaamisen ja Suomalaisten korkeakoulujen projektikoulutuksen nykytilakokemusten kautta. Opinnäytetyöni on konstruktivistinen poikittaistutkimus, joka huomioi tämänhetkisen tilanteen ja tuo esiin uusia ideoita haastateltujen kokemusten kautta. Aineiston analyysi tehtiin sisältöön keskittyen ja vuorovaikutusanalyysiä apuna käyttäen.

Korkeakoulut kilpailevat keskenään niin oppilaista kuin rahoituksestakin. Tämä aiheuttaa sen, että opintokokonaisuudet ja niiden sisällöt mietitään tarkkaan. Opintokokonaisuuksien muutokset tehdään suunnitelmallisesti siten, että kysyntä on riittävää ja muutokseen on resurssit ja rahoitus olemassa. Oppilaitoksilla on ydinsuuntautumisalueita, joihin ne haluavat panostaa ja joihin opetushenkilöstön osaaminen on keskittynyt. Useiden haastattelutulosten mukaan koettiin, että aiheena projektisalkunjohtaminen ei välttämättä vaadi omaa kurssiaan, vaan sopii käsiteltäväksi osana suurempaa opintokokonaisuutta. Aiheen huomioiminen koettiin kuitenkin tärkeäksi erityisesti ylemmän korkeakouluasteen puolella.

Thinking Portfolion tarjoama Master Talent -ohjelma mahdollistaa korkeakouluille salkunhallintajärjestelmän käyttöönoton osana opetusta. Mahdollisuus käyttää salkunhallintajärjestelmää osana yhteisesti sovittua kurssia koettiin hyödylliseksi oppilaitoksissa, joissa tilaisuuteen oli tartuttu. Haastattelemieni oppilaitosedustajien kertomana järjestelmä tuntui helppokäyttöiseltä ja sitä voitiin mukauttaa halutun kurssin sisältöön. Useilla korkeakouluilla salkunhallintajärjestelmä oli jo oppilaitoksen TKI-toiminnan tukena, mutta kaikki eivät olleet vielä käyttäneet sitä opetuksessa. Koettiin, että järjestelmäominaisuuksiin tutustumiseen ei ollut riittävästi aikaa tunnistamaan sopivaa kurssia järjestelmän käytölle. Toisaalta joidenkin mielestä ei ollut tarvetta yhdistää järjestelmää opetukseen mukaan.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että salkunhallintajärjestelmän käyttöönotto vaatii organisaation, jossa on sekä projektijohtamisen taitoja että projekti- ja projektisalkunjohtamisen prosessit toimintamalleineen ohjaamassa projektiliiketoimintaa. Projektisalkunjohtamisen

prosessin ja käytäntöjen juurtuminen edellyttää vahvaa johdon sitoutumista ja tukea. Se on myös edellytys salkunhallintajärjestelmän onnistuneelle käyttöönotolle organisaatioissa.

Haastatellut elinkeinoelämän edustajat toivoivat korkeakoulujen laajentavan projektisalkun johtamisen koulutusta. Myös projektijohtamisen ja projektisalkunjohtamisen opintojen luonnollinen yhdistäminen oli toiveena, jotta riippuvuuksien ymmärtäminen lisääntyisi. Osana projektisalkunjohtamisen opintoja ehdotettiin harjoittelemaan mm. liiketoimintatarkastelun laatimista, projektien priorisoinnin ja valintojen sekä tiekarttojen tekemistä. Tulevaisuuden skenaarioiden luonti ja käytäntö tehdä erilaisia talouteen liittyviä laskelmia ja ennusteita nousivat esiin. Erilaisten suunnittelu- ja analyysidokumenttien luomisen käytäntöä ehdotettiin osaksi projektisalkunjohtamisen opetusta ja opintoja. Lisäksi nähtiin tärkeänä oppilaitosyhteistyön lisääminen käytännön kokemustietojen ja -taitojen jakamiseksi projektisalkunjohtamisesta. Tukemalla teoreettisia opintoja käytännön esimerkeillä ja harjoituksilla opiskelija oppii soveltamaan asioita työelämässä. Erilaisia johtamistaitoja opiskelevat tarvitsevat myös projektisalkun johtamisopintoja ymmärtääkseen sen ominaispiirteet, tehtävät ja vastuut johdettavien kokonaisuuksien näkökulmasta.

ASIASANAT:

Projektisalkunjohtaminen, projektisalkunhallinta, projektikokonaisuuden johtaminen, salkunhallintajärjestelmä, Master Talent, projektisalkunjohtamisen koulutus, Thinking Portfolio, haastattelututkimus.

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master of Business Administration, Project management

2022 | 79 pages

Rautauoma Mira

Developing higher education in project portfolio management

- with the support of the Thinking Portfolio Master Talent programme.

Project portfolio management is becoming an integral part of higher education curricula in Finland. Much has been written about the benefits of project portfolio management and project portfolio management tasks are carried out in many organisations in Finland. Understanding on the competence needs of business and industry in relation to project portfolio management is necessary for our higher education institutions to be able to build practical and work-oriented curricula. The aim of this thesis is to stimulate discussion and cooperation between those involved in developing higher education in portfolio management.

The empirical data of the thesis was collected through thematic interviews. The thesis sought answers and ideas to the phenomenon under study and the research questions through the business sector's expertise in project portfolio management and current experiences of project training in Finnish higher education institutions. My thesis is a constructivist cross-sectional study that takes into account the prevailing state of affairs and brings out new ideas through the experiences of the interviewees. The analysis of the data was done with a focus on content and with the help of interaction analysis.

Universities compete with each other for both students and funding. This means that the courses and their content have to be carefully considered. Curricula are carefully planned to ensure that there is sufficient demand for the courses and that the resources and funding are available. Institutions have core competence areas in which they wish to invest and in which their teaching staff are focused. According to interview results, it was felt that project portfolio management as a subject does not necessarily require its own course but can be covered as part of a larger curriculum. However, it was felt that it was important to focus on this topic, especially at the master level.

The Master Talent Programme offered by Thinking Portfolio enables universities to introduce a portfolio management system as part of their teaching. The possibility to use the project portfolio management information system as part of a course was seen as useful by the institutions who used this opportunity. According to the representatives of the institutions I interviewed, the system seemed easy to use and could be adapted to the desired course content. Several have already had a portfolio management system to support their RDI activities, but not all had yet used it in their teaching. It was felt that there was not enough time to familiarize themselves with the system's features to identify a suitable course to use the system. On the other hand, some felt that there was no need to integrate the system into teaching.

All interviewees agreed that the implementation of a portfolio management system requires an organisation with both project management competences and project and portfolio management processes and templates to guide the project business. Strong management commitment and

support is required to establish project portfolio management process and practices. It is also a prerequisite for the successful implementation of a portfolio management information system in organisations.

The business representatives interviewed expressed the wish that higher education institutions would expand their education in project portfolio management. An integration of project management and portfolio management education was also desired to increase the understanding of interdependencies. As part of the project portfolio management studies, it was suggested to practice, for example, business case analysis, project prioritization and selection, and roadmaps. The creation of future scenarios and the practice of making various economic calculations and forecasts were mentioned. The practice of creating various planning and analysis documents was suggested as part of the teaching and learning of project portfolio management. It was also considered important to increase cooperation with educational institutions and business to share practical experience and skills in project portfolio management. By supporting theoretical studies with practical examples and exercises, students learn how to apply things in working life. Students of different management skills also need to study project portfolio management to understand its characteristics, roles and responsibilities in terms of the entities to be managed.

KEYWORDS:

Project Portfolio Leadership, Project Portfolio Management, management of the project entity, Project Portfolio system, Project Portfolio education, Thinking Portfolio, interview research

SISÄLTÖ

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO	8
1 JOHDANTO	1
2 OPINNÄYTETYÖNI TAUSTA JA TUTKIMUSASTELMA	4
2.1 Thinking Portfolio Oy	4
2.2 Tutkimusasetelma	5
2.3 Tietosuoja ja tutkittavan tutkimussuostumus opinnäytetyössäni	9
3 PROJEKTISALKUNJOHTAMINEN, SIIHEN LIITTYVÄ OSAAMINEN JA SEN KEHITTÄMINEN	11
3.1 Mitä tarkoitetaan projektisalkunjohtamisella ja -hallinnalla	11
3.2 Projektisalkunjohtamisen ja -hallinnan merkitys liiketoiminnan johtamisessa	14
3.3 Edellytykset menestyksekkääseen projektisalkunjohtamiseen ja -hallintaan	17
3.4 Projektisalkunhallinnan havaittuja hyötyjä	19
3.5 Salkunhallintajärjestelmän havaittuja hyötyjä	21
3.6 Salkunjohtamiseen liittyvät pätevyudet	23
3.7 Projektisalkunjohtamisen osaamisen kehittäminen ja koulutuksen vaikutuksia	28
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	32
4.1 Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus	32
4.2 Haastatteluun osallistujien kartoitus	34
4.3 Haastatteluiden toteutus	36
4.4 Kerätyn aineiston litterointi ja anonymisointi	37
4.5 Aineiston analyysi	38
5 TUTKIMUSTULOKSET	42
5.1 Lähtökohta projektisalkunjohtamisen osaamistarpeille	42
5.2 Roolien merkitys projektisalkunjohtamisen osaamisessa ja sen kehittämisessä	44
5.3 Toiveita korkeakoulujen projektisalkunjohtamisen opintoihin	46
5.4 Yhteistyö osaamisen kehittämisen ja laajentamisen apuvälineenä	48
5.5 Projektisalkunhallintajärjestelmä osana projektisalkunjohtamista elinkeinoelämässä ja korkeakouluopinnoissa	50
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	53

7 POHDINTA	57
7.1 Organisaation johdon rooli ja tuki projektisalkunjohtamisessa	57
7.2 Projektisalkunhallintajärjestelmä osaksi opintoja	60
7.3 Korkeakoulujen projektisalkunjohtamisen opintojen kehittäminen	62
7.4 Korkeakoulujen ja elinkeinoelämän yhteistyö opintojen kehittämisessä	66
7.4.1 Tulevaisuuden osajien kehittäminen sulassa sovussa	69
7.4.2 Master Talent -ohjelma ja eAcademy osaamisen kasvua tukemassa	71
7.5 Reflektointi opinnäytetyömatkastani	73
7.6 Ehdotukset jatkotutkimusaiheiksi	76

LÄHTEET	77
----------------	-----------

KUVIOT

Kuvio 1. Opinnäytetyötutkimukseni ydinasiat	6
Kuvio 2. Ilmiöiden ja metodien välinen yhteys kvalitatiivisesti suuntautuneessa tutkimuksessa (muokattu kuvasta Hirsjärvi & Hurme 2008, 55)	7
Kuvio 3. Organisaation projektisalkkuesimerkki (muokattu ja suomennettu kuvasta IPMA OCB 1.0 2013, 17)	13
Kuvio 4. Esimerkki salkunrakenteesta (suomennettu kuvasta ISO 20504 2015, 5)	13
Kuvio 5. Kyky edellyttää tietoja ja taitoja käytännössä. (suomennettu kuvasta IPMA ICB 4.0 2015, 15)	24
Kuvio 6. Opinnäytetyöni vaiheistus	32
Kuvio 7. Haastatteluaineiston käsittely analyysistä synteisiin (muokattu kuvasta Hirsjärvi & Hurme 2021, 144)	38
Kuvio 8. Projektisalkunjohtamisen koulutuksen kehittäminen yhdessä kohti osaavampaa yhteiskuntaa	70
Kuvio 9. Projektisalkunjohtamisen osaamisen kehityssykli ehdotus	71

TAULUKOT

Taulukko 1. Salkkupäällikön osaamiselementtejä painotuksin (muokattu ja suomennettu Alistair Godboldin taulukosta Lock & Wagner 2018, 206 mukaan)	27
---	----

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO

Lyhenne	Lyhenteen selitys (Lähdeviite)
IPMA ICB	Maailmanlaajuinen standardi tukemaan yksilön kompetenssien kehittämistä projekti-, ohjelma- ja portfoliohallinnassa (IPMA ICB 4.0 2018, 11).
IPMA OCB	Maailmanlaajuinen standardi tukemaan organisaatioiden kompetenssien hallintaa ja kehittämistä projektien hallinnassa (IPMA OCB 1.0 2013, 9).
Projektiliiketoiminta	Projektiliiketoiminta on liiketoiminnan osa, joka liittyy suoraan tai välillisesti projekteihin ja jonka tarkoituksena on saavuttaa yrityksen tai useamman yrityksen tavoitteet (Arto ym. 2001, 18).
Liiketoimintatarkastelu	Liiketoimintatarkastelu tehdään ennen projektia ja projektin jälkeen (ISO 21500 2012, 16).
Salkunhallintajärjestelmä	Järjestelmä/sovellus, jolla voidaan tuottaa salkunhallintapalvelua mm. projektien, riskien, palveluiden, sovellusten tai asiakkaiden osalta.

1 JOHDANTO

Työtä tehdään hyvin projektimaisesti lähes kaikkialla, jopa tunnistamatta tai nimeämättä sitä sellaiseksi. Projektiliiketoimintaa harjoittavissa organisaatioissa projektisalkunjohtamisesta keskustellaan yhä enemmän, sillä projekteilla on suuri merkitys liiketoiminnassa toimialasta riippumatta. Työvälineistä keskustellaan projektisalkunjohtamisen ja koko projektiliiketoiminnan tehokkaamman toteuttamisen näkökulmasta.

Näyttää siltä, että projektisalkunjohtamisen opetus ei ole vielä vakiintunut korkeakoulusamme ja toisaalta, oppilaitosten näkökulmasta, elinkeinoelämän osaamistarve halutaan tuntea paremmin. Erityisesti ammattikorkeakouluissa on tarve kehittää koulutusta niin, että opetus sidotaan tiiviisti elinkeinoelämän organisaatioiden käytännön tekemiseen. Olisi tärkeää tietää mihin suuntaan opetusta ja opetuksessa käytettäviä työkaluja tulisi kehittää.

Opinnäytetyöni aiheena oli selvittää millaisia toiveita ja odotuksia elinkeinoelämällä on projektisalkunjohtamisen opintoihin ja opetukseen liittyen Suomen korkeakouluille. Toisaalta Suomen korkeakoulujen nykyinen tarjonta, kiinnostus ja ajatukset projektisalkunjohtamisen koulutukseen ja sen kehittämiseen liittyen kiinnostivat minua. Kolmantena asiana kiinnosti miten salkunhallintajärjestelmän käyttämiseen projektisalkunjohtamisen (tai jo projektijohtamisen) opinnoissa suhtaudutaan sekä elinkeinoelämän että oppilaitosten puolella.

Toimeksiantaja opinnäytetyölleni on Thinking Portfolio Oy. Heillä on halu tukea ja kehittää projektisalkunjohtamisen osaamista salkunhallintapalveluidensa ja oppilaitoksille tarjoamansa Master Talent ohjelman avulla. He tavoittelevat opinnäytetyöni kautta tietoisuuden laajentamista projektisalkunjohtamisesta ja heidän salkunhallintapalveluidensa sekä organisaationsa kyvykkyydestä projektisalkunjohtamisen osaamisen kehittämistä yhteiskunnassamme. Kehitysideal ja -ajatukset heidän oppilaitoksille tarjoaman Master Talent -ohjelman sekä projektisalkunhallintajärjestelmän kehittämiseksi ovat toivottuja opinnäytetyötuloksia. Niiden avulla he voivat kehittää järjestelmäpalveluitaan tukemaan sekä korkeakoulujen opetusta että elinkeinoelämää.

Opinnäytetyön viitekehys on muodostunut projektisalkunjohtamisesta ja -hallinnasta osana liiketoimintaa, Thinking Portfolion Master Talent -ohjelmasta osana korkeakoulujen projektisalkunjohtamisen opetusta sekä projektisalkunhallinnan järjestelmästä osana

projektisalkunjohtamista niin oppilaitoksessa kuin elinkeinoelämän organisaatioissakin. Keskityin opinnäytetyössäni erityisesti ylemmän korkeakoulun projektisalkunjohtamisen koulutukseen.

Johdattelen teidät syvemmin opinnäytetyöhöni esittelemällä tarkemmin toimeksiantajani Thinking Portfolio Oy:n ja heidän oppilaitoksille tarjoaman Master Talent ohjelman tarkoituksen. Kerron myös Turun Ammattikorkeakoulun kokemuksen ohjelmaan osallistumisesta. Projektiliiketoimintaan liittyen tarkastelen projektisalkunjohtamisen historiaa, määritelmiä ja mitä sillä tavoitellaan organisaatioissa. Kuvaan myös lyhyesti yhtä avainroolia (salkkupäällikkö) sekä empiirisen vaiheen tuloksissa esiin nousutta projektitoimistoa projektisalkunjohtamiseen ja -hallintaan liittyen.

Pureudun käyttämiini tutkimusmenetelmiin sekä projektisalkunjohtamisen ja sen osaamisen kehittämisen tietoperustaan. Opinnäytetyöni kuuluu projekti- ja projektisalkunjohtamisen sekä -hallinnan alaan ja on toteutettu laadullisena haastattelututkimuksena. Tavoite oli saada vastauksia tutkimuskysymyksiini haastateltavien kokemusten ja ajatusten kautta ja herätellä eri osapuolien kehityksintä projektisalkunjohtamisen koulutusta kohtaan korkeakouluissamme.

Koostan tuloksina ideoita korkeakouluille projektijohtamisen opintojen ja opetuksen kehittämiseen sekä toimeksiantajalleni Master Talent ohjelmaa ja järjestelmän kehitystä tukemaan. Pohdintaosuudessa herättelen erilaisilla ideoilla ja ajatuksilla niin korkeakouluja, elinkeinoelämää, kuin myös rahoituksesta vastaavia viranomaisiakin yhteistalkoisiin yhteiskuntamme osaamisen kehittämisen ympärillä.

Kokemusperäistä tietoa projektisalkunjohtamisen ja -hallinnan hyödyistä ja käyttöön-otoista löytyy runsaasti. Kuvaan saatavia hyötyjä laajasti kappaleessa 3.4 Projektisalkunhallinnan havaittuja hyötyjä. Myös salkunhallintajärjestelmän käytön hyödyistä löytyi tutkimustietoa. Lisäksi kyvykkyyden kehittämiseen liittyy tutkimustietoa, joka kiinnostanee teitä lukijoitakin. Vastaavan kaltaisia tutkimuksia kuin mihin nyt itse keskityin opinnäytetyössäni, ei tullut vastaan.

Arvioin tutkimukseni onnistumista tai opinnäytetyömatkaani yleisesti kappaleessa 7.5 ja koostan jatkotutkimusaiheita kiinnostuneille dokumentin kappaleessa 7.6.

Opinnäytetyöni tuloksia voivat hyödyntää kaikki, joita projektisalkunjohtaminen ja siihen liittyvä osaamisen kehittäminen ja kasvattaminen Suomessa kiinnostaa. Erityisesti kohderyhmäni ovat elinkeinoelämän organisaatiot (osaajien tarvitsijoina ja vastaanottajina),

suomen korkeakoulut (ammattikorkeakoulut ja yliopistot osaajien kouluttajina) ja toimik-
siantajani Thinking Portfolio (työvälineen ja palveluiden tarjoajana, niin oppilaitoksille
kuin elinkeinoelämällekin).

Toivon, että tämä dokumentti herättää keskustelua ja kannustaa monipuoliseen osaa-
mista kehittävään yhteistyöhön, luoden tulevaisuudessa osaavampia ja valmiimpia am-
mattilaisia projektisalkunjohtamisesta elinkeinoelämän tarpeisiin.

Esitänkin kysymyksen: ”Mitä saadaan, kun korkeakoulussa käydään läpi projektisalkun-
johtamisen perusteita teoriassa ja siihen lisätään annos käytännön kokemuksiin perus-
tuvia opintoja ja harjoituksia eri muodossa?”. Tuohon löydät vastauksen lukemalla opin-
näytetyöni.

2 OPINNÄYTETYÖNI TAUSTA JA TUTKIMUSASTELMA

Työkokemukseni erilaisista projektitöistä eri organisaatioissa, aiheen projektisalkunjohtaminen ja -hallinta ajankohtaisuus ja opiskelu Turun ammattikorkeakoulussa nostivat kiinnostavaksi tutkimusaiheeksi juuri projektisalkunjohtamisen (ts. projektikokonaisuuden johtaminen). Tutkimusaiheen tarkennukset tiivistyivät yhdessä ohjaavan opettajan ja toimeksiantajani kanssa.

Seuraavaksi kerron lyhyesti toimeksiantajastani Thinking Portfolio Oy ja Master Talent ohjelmasta, jotka toimivat innoittajana opinnäytetyölleni. Tarkennan myös tutkimaani ilmiötä, tutkimuskysymyksiä ja käyttämiäni menetelmiä.

2.1 Thinking Portfolio Oy

Thinking Portfolio Oy on perustettu vuonna 2001 liikkeenjohdon konsulttiyrityksenä ja vuodesta 2006 lähtien yrityksen päätuote on ollut oma salkunhallintaan keskittyvä SaaS-palvelu. Suosituimpia salkkumalleja ovat projekti-, sovellus-, palvelu- ja riskisalkut. Salkkumalleja on yhteensä yli 40. Toiminnan keskiössä ovat alusta saakka olleet asiakkaat ja heidän toimintansa tarpeet. Tällä hetkellä yrityksessä työskentelee 35 hlöä. (Thinking Portfolio Oy.)

Thinking Portfolio tuottaa asiakkailleen erilaisia salkunhallinnan ratkaisuja pilvipalveluna. Moni pitkäaikainen asiakas on ollut mukana toiminnan alusta saakka, kuten suomalaiset elintarviketeollisuuden yritykset Fazer ja lentoyhtiö Finnair. Toimialariippumaton alustaratkaisu on parametroitavissa joustavasti, asiakastarpeen mukaan. (Thinking Portfolio Oy.)

Suomesta maailmalle

Tiivistä ja monialaista Thinking Portfolion työyhteisöä yhdistää halu yhdessä kehittymiseen sekä intohimo salkunhallintaan. Kaikki salkut tuotetaan Suomessa tietoturvasest. Lisäksi toimintaa on Ruotsissa, Alankomaissa, Saksassa, Itävallassa, Sveitsissä ja Sloveniassa. Ponnistamme siis Suomesta ja tähtäämme maailmalle. Nykyään Thinking Portfoliolla on yli 350 000 käyttäjää 50 maassa. (Thinking Portfolio Oy.)

Thinking Portfolion Master Talent ohjelma ja sen tausta

Keväällä 2019 (5/2019) Thinking Portfolio lanseerasi suomalaisille korkeakouluille suunnatun yhteiskuntavastuuohjelmansa Young Talent, jonka puitteissa yritys tarjoaa EU:n toimialueella oleville korkeakouluille ja tiedeyliopistoille vakiomuotoisen projektisalkun opetuskäyttöön maksuttomasti. Young Talent nimi muuttui Master Talentiksi vuonna 2020. Katsottiin että tämän tason osaaminen liittyy läheisemmin ylemmän korkeakoulun eli maisteritason opintoihin. Esimerkiksi Ammattikorkeakouluissa opiskelijat ovat usein työssäkäyviä aikuisia ja Young viittaa käsitteenä nuoriso-opintoihin. Ohjelman tavoite on lisätä projektiammattilaisten salkunhallinnan kyvykkyyttä ja ymmärrystä, ja se luo konkreettisesti opiskelijoille mahdollisuuksia ymmärtää salkunhallinnan hyötyjä. Ohjelma tarjoaa myös asiantuntijaluentoja, verkostoitumisen mahdollisuuksia sekä tukea salkunhallinnan päättötyössä.

Alkuvuodesta 2020 toteutettiin ensimmäisen Master Talent -salkun käyttöönotto Turun ammattikorkeakoulun kanssa Master School projektijohtamisen koulutusohjelmassa. Toteutus tapahtui Projektin elinkaarenhallintakurssiin kuuluvana opiskelijaryhmän johtamana käyttöönottoprojektina. Vuonna 2021 aloittaneet Projektijohtamisen Master School opiskelijat käyttivät ensimmäistä kertaa Thinking Portfolion järjestelmää kurssin työvälineenä. Opiskelijoilta tuli paljon positiivista palautetta järjestelmän käyttöön liittyen.

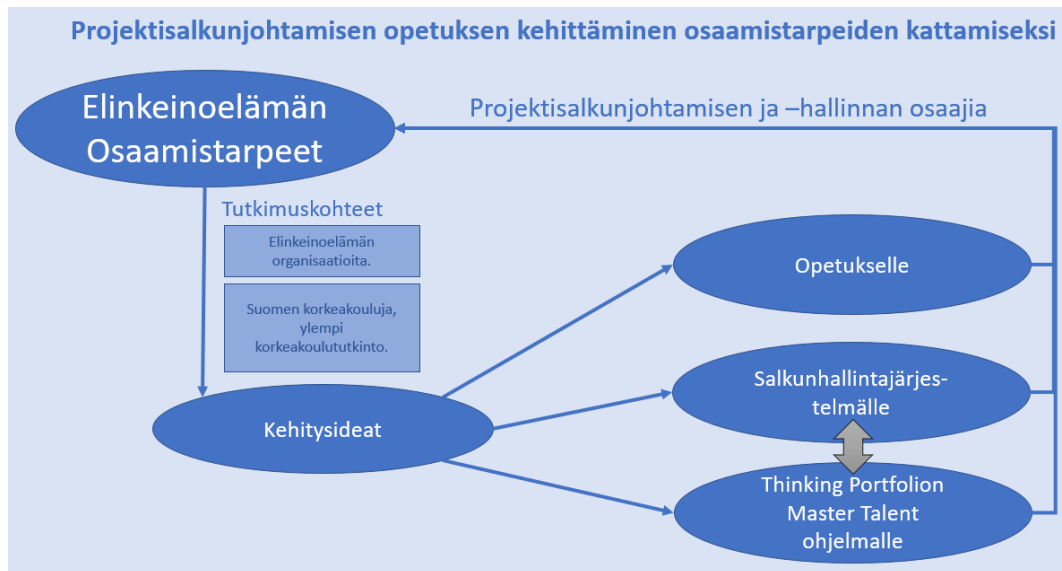
Suomalaisilla oppilaitoksilla on mahdollisuus päästä mukaan Master Talent -ohjelmaan ottamalla yhteyttä ohjelmasta vastaavaan Katri Harjuun Thinking Portfoliolla.

2.2 Tutkimusasetelma

Omat havaintoni projektisalkunjohtamisen keskustelujen lisääntymisestä, ja aiheen käsittelyn lisääntymisestä erilaisissa sosiaalisissa medioissa sekä tilaisuuksissa, herättivät kiinnostukseni. Tämän ajan trendiksi noussut aihe sai minut pohtimaan, että kuinka Suomessa ylemmän korkeakoulututkinnon tarjoavat korkeakoulut ovat huomioineet ja tarjoavat projektisalkunjohtamisen opetusta. Millaisia projektisalkunjohtamisen osaamistarpeita elinkeinoelämällä on ja miten niitä tulisi huomioida korkeakoulujen opintokokonaisuuksissa. Opinnäytetyöni oli soveltava tutkimus, joka ei keskittynyt vain projektisalkunjohtamisen ilmiöön teoriassa, vaan tässä pyrittiin pitämään vahva yhteys elinkeinoelämään ja käytännön soveltamiseen. Ratkaisuehdotuksia ja -ideoita etsin haastateltavien

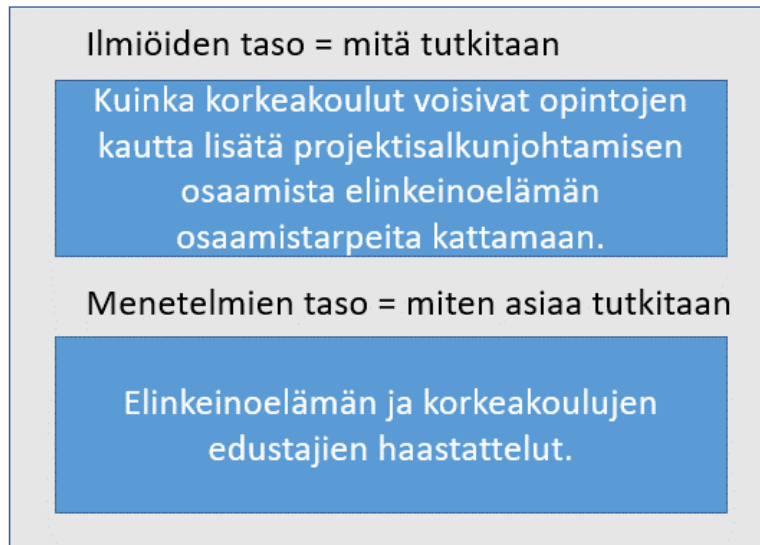
projektisalkunjohtamisen ja -hallinnan kokemusten sekä ajatusten kautta. Lisäksi toivon samalla saavani tietoa, miten salkkujärjestelmä kannattaisi huomioida osana korkeakoulujen opintoja ja opetusta, jotta se tukisi elinkeinoelämän osaamistarpeita ja työelämään siirtyviä opiskelijoita parhaiten. Thinking Portfolio haluaa kehittää järjestelmää ja Master Talent -ohjelmaa tukemaan korkeakoulujen opetusta ja elinkeinoelämän osaamistarpeita.

Opinnäytetyössäni kuvaan saatujen haastattelutulosten kautta tulkittuja ja pääteltyjä kehitysideoita ja ajatuksia (kuvio 1). Ideoita voi hyödyntää, jatkojalostaa ja toteuttaakin tutkimukseni jälkeen sekä korkeakouluissamme että elinkeinoelämän projektisalkunjohtamista toteuttavissa organisaatioissa.



Kuvio 1. Opinnäytetyötutkimukseni ydinasiat

Kuviossa 2 opinnäytetyötutkimukseni idea on kuvattu osana tutkimussuunnitelmaa kertomaan ilmiöiden ja metodien välisestä yhteydestä laadullisessa tutkimuksessa.



Kuvio 2. Ilmiöiden ja metodien välinen yhteys kvalitatiivisesti suuntautuneessa tutkimuksessa (muokattu kuvasta Hirsjärvi & Hurme 2008, 55)

Tutkimuskysymyksiä, joihin opinnäytetyölläni haen vastauksia:

1. Millaisia osaamistarpeita elinkeinoelämällä on projektisalkunjohtamiseen ja -hallintaan liittyen?
2. Millä tavalla korkeakoulujen kannattaisi huomioida ja toteuttaa projektisalkkujohdantamisen opetusta, jotta se tukisi elinkeinoelämän (yritykset ja julkiset organisaatiot) osaamistarpeita jatkossa paremmin?
3. Millaisia hyötyjä salkkujärjestelmän käyttö projektisalkunjohtamisen opetuksessa voisi tuoda elinkeinoelämälle?

Tutkimusstrategiaksi valitsin poikittaistutkimuksen eli tutkin ilmiötä tietyssä ajankohtana eli tällä hetkellä ja tutkimusmenetelmäksi (tutkimusmetodi) valitsin laadullisen (eli kvalitatiivisen) tutkimuksen. Valitsin tämän menetelmän, koska haluan saada tutkittavasta ilmiöstä selville erilaisten kokemusten pohjalta syvempää tietoa ja sen kautta ideoita. Pidän tutkimustani konstruktivistisena tutkimuksena, koska löydöksiä ovat ne mitä tutkijana olen tulkinnut saaneeni tutkittavasta tiiviin interaktiivisen yhteyden kautta.

Empiirisen aineiston keruumenetelmäksi valitsin henkilöhaastattelun ja tarkemmin vielä teemahaastattelun. Toimin itse tutkijana ja haastattelijana eli aineiston kerääjänä. Kukin yksilöhaastattelu taltiointiin tutkimustani varten käyttööni tutkimukseni ajaksi. Teemahaastattelun odotin tuottavan parhaiten syvällistä kokemustietoa ja aineistoa tutkittavaan ilmiöön ja tutkimuskysymyksiin. Teemahaastattelu antoi vapauden tuoda esiin

tutkimukseni kannalta mielenkiintoisia ja hyödyllisiä asioita, joita en välttämättä muutoin olisi tullut ajatelleeksi. En halunnut rajata aihetta liikaa tekemällä kyselytutkimusta, jossa olisi valmiit vastusvaihtoehdot. Eettiseltä näkökulmalta tarkasteltuna lähdeaineiston tuotavia henkilöitä (haastateltavia) ei tunnista empiirisessä analyysissä vaan tunnistettavuus on häivytetty.

Suoritin haastattelut Microsoft Teams kautta sen hetkisen koronatautilanteen (covid19) vuoksi. Koin, että oli helpompi saada henkilöiltä suostumus haastatteluun ja vältyin matkustamiselta, sillä haastateltavia oli ympäri Suomea. Säästin aikaa ja kustannuksia. Microsoft Teams käyttöä puolsi myös mahdollisuus ns. kasvotusten kohtaamiseen kameran välityksellä. Tämä loi tilanteesta läheisemmän pelkkään puhelinhaastatteluun verrattuna.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavana yhtenä tekijänä haastateltavat henkilöt pyrittiin valitsemaan siten, että heillä on paras mahdollinen tietämys tutkittavasta ilmiöstä organisaatiossaan tällä hetkellä. Tavoite oli, että he pystyvät joko itse antamaan ratkaisuvaihtoehtoja oman kokemuksensa ja ajatustensa kautta tai tutkijana saan heidän kautaan ratkaisuideoita tutkimaani ilmiöön. 100 % varmuutta henkilöiden täydellisyydestä tähän tutkimukseen en kuitenkaan pysty vahvistamaan. Tutkimustulosten reliabiliteetti on ajankohta, osallistuva organisaatio ja henkilöriippuvainen, eli sitä ei pystytä tällä tutkimuksella takaamaan täysin. Tulosten tulkinnan ristiriidattomuutta oli tarkoitus varmistaa tulosten ylätasoisella tarkastelulla, tutkimuksen tekemisen ajankohdassa saataviin teoretietoihin peilaten sekä ulkopuolisilla arvioijilla. Näin on mahdollista varmistaa, että tulos pysyisi mahdollisimman muuttumattomana, jos tutkimus toistettaisiin samalla tutkimusryhmällä ja samankaltaisissa olosuhteissa. Tutkimusaineistoa kerättiin niin paljon, kuin tutkimusaika mahdollisti, jotta aineiston saturaation toteutuminen tulisi varmistettua (Saturaatio= kylläntyminen eli vastauksista ei saada enää uutta tietoa tutkimukselle). Saturaatioita ei kuitenkaan täysin pystytä takaamaan tässä tutkimuksessa rajallisen aikataulun ja aikataulun sallimien tutkittavien määrän vuoksi. Validiteetti pyrittiin varmistamaan tutkimusongelman ja tutkimuskohteen rajauksella ennen tutkimusta, tutkimuksen aikaisin tarkistuksin ja tarkennuksin sekä arvioimalla onnistumista validiteetin osalta päätösvaiheen reflektoinnissa. Tutkimustulosten luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä oli useita ja ne olivat tiedostettuja. Esimerkiksi kohderyhmien vaihtaminen kesken tutkimuksen tai tutkimuksen toistaminen eri kohdehenkilöille kohderyhmissä tai eri ajankohtana olisivat olleet vaikuttavia tekijöitä luotettavuuteen.

Tutkimuskohteiden (eli korkeakoulujen ts. oppilaitosten ja elinkeinoelämän organisaatioiden) valinnassa käytettiin tiettyjä kriteereitä ja perusteluita, jotka mietittiin yhdessä

toimeksiantajan sekä valvovan ohjaavan opettajan kanssa. Yrityksistä ja julkisista organisaatioista keskustelujen kautta valittiin ehdokkaat, joissa projektiliiketoiminnassa toteutetaan projektisalkunjohtamista ja -hallintaa ja heillä on salkunhallintajärjestelmä käytössään. Apuna oli toimeksiantajan asiakasrekisteri. Elinkeinoelämän organisaatioiden osallistumismahdollisuus ja edustajat kartoitettiin sähköpostiviestillä ja varmistettiin tarvittaessa puhelimitse ennen haastatteluajan varaamista.

Toiseksi haastattelun kohderyhmäksi haettiin Suomen Opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnon alaisista suomenkielisistä korkeakouluista tutkimukseen soveltuvia osallistujia. Kriteerinä osallistumiselle oli, että oppilaitoksessa voi suorittaa ylemmän korkeakoulututkinnon (Ammattikorkeakoulun Master- tai Yliopiston Maisteritutkinto), siellä on ammattimaista projektijohtamisen opetusta tai jopa projektisalkunjohtamista opetussuunnitelmassaan, ovat mukana Thinking Portfolion Master Talent -ohjelmassa tai ovat potentiaalisia osallistujia tulevaisuudessa. Korkeakouluedustajien kartoitus tehtiin sähköpostiviestillä ja tarvittaessa lähestyin puhelimitse oppilaitosten asiakaspalveluiden kautta opetukselta vastaavia henkilöitä (esim. koulutuspäällikkö, kehityspäällikkö, aineen opettaja). Varmistus oppilaitoksen tutkimukseen osallistumisesta ja soveltuvuudesta tehtiin vielä puhelimitse oppilaitoksen ilmoittamalta yhteyshenkilöltä, ennen varsinaisen haastatteluajan varaamista sovitulta haastateltavalta.

Huomioitavaksi, että tutkimuksessani en tutki, tai ota kantaa, opetuksen ja sen rakenteen tai sisällön yleisiin määräytymis- tai luontitapoihin oppilaitoksissa, enkä siihen kuka tai mikä taho opintojen sisällöistä päättää. Tuloksiin ja loppupäätelmiin liittyen, en myöskään huomionnut haastateltavien ikää, sukupuolta, koulutus- tai työtaustaa. Ne eivät olleet tutkimuskohteenani. Kartoittaessani haastateltavia pyrin huomioimaan tietämyksen ja kiinnostuksen tutkimusaiheeseeni, eli projektisalkunjohtamiseen, ja tutkimaani ilmiöön liittyen. Osallisuus ja mukana olo tutkimaani aiheeseen liittyen kunkin haastateltavan omassa organisaatiossa oli tärkeä, kun nimenomaan heidän kokemuksien kautta etsin vastauksia tutkimaani ilmiöön.

2.3 Tietosuoja ja tutkittavan tutkimussuostumus opinnäytetyössäni

Noudatin opinnäytetyötä tehdessäni oppilaitoksen tietosuojakäytäntöä laatimalla tietosuojailmoituksen opinnäytetyössäni käsiteltävistä henkilötiedoista. Tietosuojailmoituksen katselmoi ohjaava opettajani. Jotkut oppilaitokset vaativat tutkimuslupahakemuksen tutkimukseen osallistumiseksi ja sen osana myös tietosuoja-asiat varmistettiin.

Laadin erikseen tutkittavan tiedotteen, jonka oma ohjaava opettajani tarkisti ja jonka toimitin ennen haastattelua haastateltaville. Tiedotteessa kerrottiin tutkimastani aiheesta, mitä tietoa kerätään ja miten sitä käsitellään sekä varmistettiin tutkimussuostumus haastateltavilta henkilöiltä. Tarkennuksia tutkimuksessa kerättävien tietojen käsittelystä kappaleessa 4. Tutkimuksen toteutus.

3 PROJEKTISALKUNJOHTAMINEN, SIIHEN LIITTYVÄ OSAAMINEN JA SEN KEHITTÄMINEN

Tässä kappaleessa johdetaan lukijan projektisalkunjohtamisen, siihen liittyvän osaamisen ja osaamisen kehittämisen maailmaan, unohtamatta projektisalkunhallinnan järjestelmää tukevana työvälineenä.

Ennen kuin sukellamme Projektisalkunjohtamisen ja -hallinnan maailmaan niin avaan vielä projektikäsitteen, sillä sen ymmärtäminen on perusta projektisalkunjohtamiselle. ISO 21500 standardin suora määritelmä projektista on, että se koostuu joukosta ainutkertaisia prosesseja sisältäen koordinoituja ja ohjattuja tehtäviä. Tehtävillä on määritellyt aloitus- ja lopetuspäivämäärät ja projektien tavoitteiden saavuttamiseksi tehtävät täytyy suorittaa. (ISO 21500 2012. 12.)

3.1 Mitä tarkoitetaan projektisalkunjohtamisella ja -hallinnalla

Salkunhallintaa alettiin tehdä jo 1950 luvulla, kun Markowitz (1952) esitteli salkkukonseptin rahoitussektorille. Salkku oli kokoelma rahoitusomaisuutta ja sijoituksia, ja Markowitz ehdotti sijoittajille hajautusta salkun optimointiin eli ns. modernia salkkuteoriaa. McFarlan esitti vuonna 1981 salkunhoidon lähestymistavan tietotekniikan alalla ehdottaen projekteja salkkukomponenteiksi, omaisuuden tai investointien sijaan. Hänen mukaansa näiden erillisten projektien yhteishallinnan avulla voidaan saavuttaa organisaation toivottu liiketoiminnan tulos ja samalla minimoida organisaation yleinen riskitaso. (Markowitz ja McFarlan Lock & Wagner 2018. 20 mukaan.)

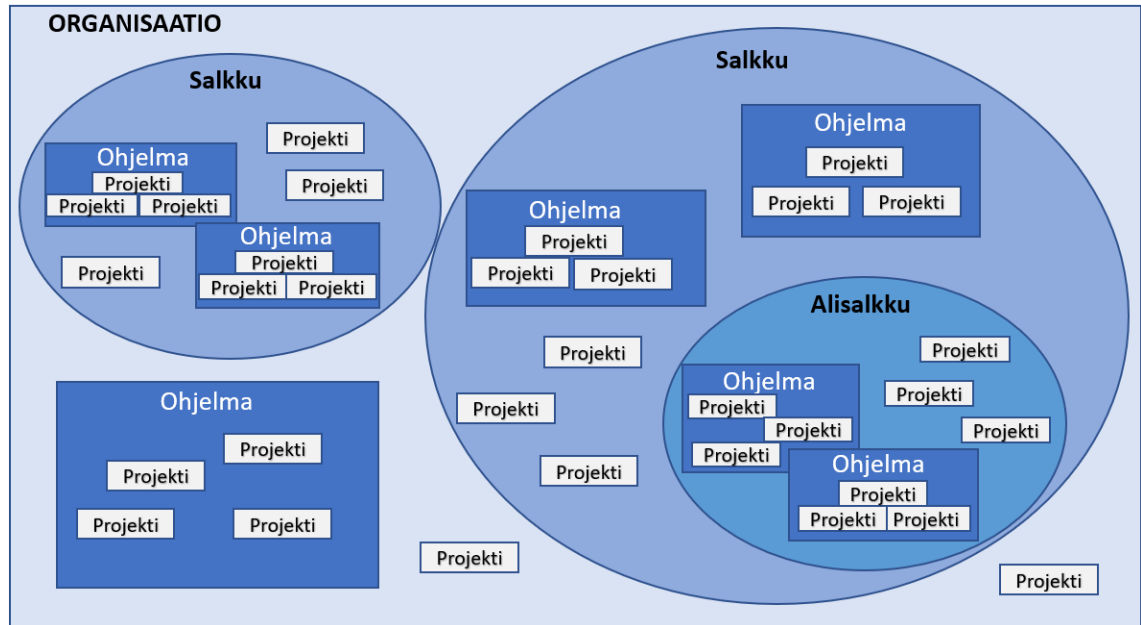
Steve Butler kuvaa PMI (Project Management Institute 2017) määrittelemää projektisalkku -käsitettä kokoelmana hankkeita, ohjelmia, tytäryhtiösalkkuja ja toimintoja, joita johdetaan ryhmänä toiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Butler Lock & Wagner 2018. 4 mukaan). Myös ISO 21500 standardi määrittelee projektisalkun yhteen kerättynä kokoelmana projekteja, ohjelmia ja muita töitä, jotta niiden hallinta on tehokasta ja strategiset päämäärät voidaan saavuttaa (ISO 21500 2012. 18). Johdon sateenvarjon alla olevat salkun projektit voivat liittyä toisiinsa tai olla toisistaan riippumattomia (Lock & Wagner 2018. 4; Artto ym. 2001. 8). Projektisalkku voi sisältää kaikki organisaation

projektit, tietyn organisaatioyksikön projektit tai tietyn tyyppiset projektit ja organisaatiossa voi olla useita projektisalkkuja (Lehtonen ym. 2006. 12).

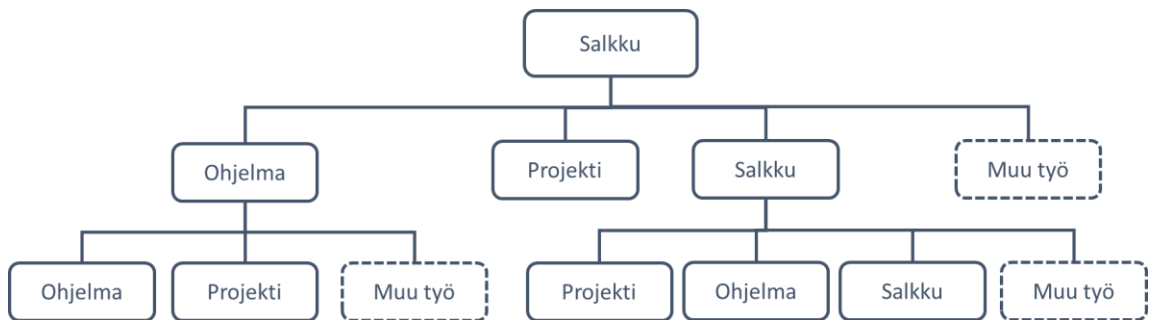
Tiettyjen strategisten päämäärien saavuttamiseksi vaaditaan projektisalkunhallintaa. Ohjelma-, projekti- ja muitakin töitä määritellään ja ne laitetaan tärkeysjärjestykseen. Töille haetaan valtuutus, ja niitä johdetaan ja valvotaan strategisten päämäärien toteuttajina (ISO 21500 2012. 18.) Salkunhallinta on dynaaminen päätöksentekoprosessi, jossa uusia projekteja ja ohjelmia arvioidaan, valitaan, priorisoidaan ja tasapainotetaan portfolioissa olevien nykyisten ohjelmien ja projektien yhteydessä. (IPMA ICB 4.0 2018. 282.)

Rad & Levin (2005, 41) kuvaavat salkunhallintaa prosessiksi, jossa keskitetään yrityksen rajalliset resurssit toiminnan tehostamiseen, uusiin tuotteisiin ja aloitteisiin, kuten tutkimukseen ja kehitykseen. Mahdollisten projektien arviointi ja priorisointi tunnetaan salkunhoitona, mutta siihen kuuluvana myös nopeutetaan, hidastetaan tai lopetetaan käynnissä olevia projekteja. Cooper, Edgett ja Kleinschmidt (2000, 18) korostavat, salkunhoidon keskittyvän "oikeiden projektien tekemiseen". Tämä toteutuu käytettäessä prosessia, jossa luokittelun, valinnan ja priorisoinnin kautta niukat resurssit tasapainotetaan ja kohdennetaan projekteihin. Wideman (2004, s. 19) väittää, että olennaista salkunhallinnalle on varmistaa kaikkien projektien hallinnointi yrityksille lisäarvoa tuottavina, että niitä toteutetaan yrityksen kykyjen mukaan ja varmistetaan kunkin hyötyjen toteutuminen. (Rad & Levin 2005 ja Cooper ym. 2000 sekä Wideman 2004 Stratton 2011, 55, 57 mukaan.)

Projektisalkut voivat olla ICT-projekteille ja ohjelmille tai vaikka tuotekehityksen projekteille ja ohjelmille erikseen (IPMA OCB 1.0 2013, 17). Kuvio 3 näyttää esimerkin projektisalkusta, johon kuuluu organisaation salkkuja sekä ohjelmia ja projekteja. Kuvio 4 näyttämä esimerkki huomioi salkkuun mahdollisesti kuuluvana komponenttina myös muun työn (ISO 20504 2015, 5).



Kuvio 3. Organisaation projektisalkkuesimerkki (muokattu ja suomennettu kuvasta IPMA OCB 1.0 2013, 17)



Kuvio 4. Esimerkki salkunrakenteesta (suomennettu kuvasta ISO 20504 2015, 5)

Projektisalkunhallinta on strategian toteuttamiseen liittyvän tiedon hallintaa tavoitteiden saavuttamiseksi. Se tarjoaa päättäjille näkemyksen, ennakoinnin ja valvonnan, jotta he voivat arvioida, valita, priorisoida, priorisoida uudelleen, keskeyttää ja jopa lopettaa aloitteita rajalliset resurssit huomioiden ja saavuttaakseen organisaation vision, mission ja arvot. (Lock & Wagner 2018, 3–4.) Lehtonen ym. määrittävät projektisalkunhallinnan olevan kokonaisvaltainen hallinta- ja johtamistapa moniprojektitympäristölle, jossa käsitellään projekteja systemaattisesti projektisalkkuina (Lehtonen ym. 2006, 12).

Kaikilla yksittäisen organisaation projektisalkun johdettavilla projekteilla tyypillistä on sama strateginen tavoite ja saman resurssivarannon käyttö (Arto ym. 2001, 8; Lehtonen ym. 2006, 12). Projektisalkunhallinta kuvataankin menetelmäksi, jonka avulla pystyy

johtamaan organisaatioiden projekteja tehokkaasti strategian toteuttamisen välineenä (Lehtonen ym. 2006, 15).

3.2 Projektisalkunjohtamisen ja -hallinnan merkitys liiketoiminnan johtamisessa

Michael Young mukaan kaksi pääajuria projektisalkunhallinnalle voisivat olla tarve tehdä järkeviä investointipäätöksiä organisaation hyötyjen toteuttamiseksi ja tarve optimoida resurssit toteuttamaan hyötyjä tuovia toimituksia (Young Lock & Wagner 2018, 19 mukaan). Tavoitteena Projektisalkunhallinnalle onkin ohjata sijoituspäätöksiä arvon maksimoimiseksi ja riskin tai epävarmuuden minimoimiseksi, mikä optimoi organisaation sijoitetun pääoman tuoton (Enoch 2019, 2).

Salkunhallinnalla ei ole todellista elinkaarta vaan Sanchez, Robert, Bourgault ja Pellerin (2009, 23) ovat sitä mieltä, että sen katsotaan koostuvan joukosta prosesseja, joita suoritetaan salkun tasapainottamiseksi, arvon maksimoimiseksi ja hankkeiden tai ohjelmien kohdistamiseksi organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. (Stratton 2011, 59.)

Salkunhallintaan jatkuvana liiketoimintaprosessina vaikuttaa ulkoisia ja sisäisiä vaatimuksia, ja prosessissa harjoitetaan tiettyjä toimintoja määräajoin organisaation tarpeiden mukaan. PMI (2017b) mukaan salkunhallinta päättyy vain, kun salkku hylätään tai kun organisaatio katoaa. (Babtestone & Rabechini 2017, 4.)

Thomas Walenta mukaan 3 keskeisintä salkunhallinnan ominaisuutta ovat: tarkoitus (purpose), työ (work) ja resurssit (resources). Tarkoituksessa tavoitellaan organisaation tiedettyjä tavoitteita. Tarkoitusta voidaan kehittää visioksi, strategiaksi tai strategiaa määrittäviksi tavoitteiksi vision saavuttamiseen. Työ luokitellaan, priorisoidaan ja valitaan mitä tehdään. Joskus työ sisältää normaalin liiketoiminnan (operatiivinen työ) ja muun siihen liittyvän toiminnan. Resurssien osalta työ osoitetaan saatavilla oleville ja tarkoitukseen sopiville resursseille, jotka sisältävät rahoituksen lisäksi henkilöstön kyvykkyydet, urakoitsijat, kumppanit, materiaalit ja johdon valvonnan. Mary Parker Follet (1868–1933) määrittelee hallinnan taidoksi saada asioita aikaan ihmisten kautta ja hallinta voidaan katsoa olevan resurssien tarjoamista organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Tässä kontekstissa hallintaan liittyy strategian kehityksen kautta asetetut organisaation tavoitteet, strategian toteuttaminen määrittelemällä työ (operatiivinen ja projektit) ja osoittamalla vapaat tai hankittavat resurssit. Nämä 3 ominaisuutta (tarkoitus, työ ja resurssit)

tasapainotetaan salkunhallinnassa, kuten projektihallinnassa tasapainotetaan kustannukset, aika ja resurssit. Jos tekemistä kuvataan, mitataan ja kehitetään tietoisesti, niin salkunhallintaan saadaan tehokkuutta ja suorituskykyä. (Wallent ja Parker Lock & Wagner 2018, 32 mukaan.)

Steve Butler kuvaa projektisalkunhallinnan päätavoitteeksi arvon (value) tuottamisen oikeiden hyötyjen (benefits) tuottamisen kautta (Butler Lock & Wagner 2018, 4 mukaan.) Lehtonen ym (2006) sekä Artto ym. (2006) nostavat esiin kolme tavoitetta salkunhallinnalle, joilla pyritään organisaation liiketoimintatavoitteet saavuttamaan mahdollisimman tehokkaasti: maksimoimalla salkun arvo, varmistamalla salkun yhteys strategiaan ja tasapainottamalla salkku (Lehtonen ym. 2006, 12; Artto ym. 2006, 9).

Arvo (value) sanasta ei ole olemassa yleisesti hyväksyttyä määritelmää, sitä on käytetty hyvin eri tavoin ja eri konteksteissa. Arvo rinnastetaan usein rahaan varsinkin, kun hanke on perusteltava kustannusten ja hyötyjen analyysin avulla. Silloin aineettomille mittareille osoitetaan rahasummia, jotta tietyn toiminnan tai päätöksen todelliset kustannukset ja hyödyt voidaan määrittää. (Lock & Wagner 2018, 21.)

Michael Young taas tuo esiin, että salkunhallinnan tuottamasta arvosta ei ole päteviä tutkimuksia. Arvon mittaukset rajoittuvat yksittäisen projektin taloudellisiin mittareihin, kuten NPV (net present value = nettonykyarvo) tai ROI (return on investment = sijoitetun pääoman tuotto), eikä koko salkun mittaukseen. Salkun suorituskykyä ei voi mitata vain taloudellisesti, sillä monet hyödyt ovat aineettomia ja laadullisia, kuten bränditietoisuus, maine, asiakastyytyväisyys, ympäristö ja sosiaalinen vastuullisuus sekä kehitysrisiki. Nämä hyödyt kehittyvät ajan myötä Sanchez ja Robert mukaan (2010). (Michael Young Lock & Wagner 2018, 27 mukaan.)

Kirjallisuudessa tunnistetaan kolme arvon mittaustapaa tai viitekehystä: looginen viitekehyslähestyminen (LFA= logical framework approach), kolminkertainen kirjanpito (TBL= triple bottom-line accounting) ja tasapainoinen tuloskortti (BSC= balanced score card). LFA sisältää laajasti ympäristö, talous ja sosiaalisia mittareita paikallisesta ja globaalista näkökulmasta kansainvälisissä kehitysprojekteissa. TBL sisältää 3 suorituskyvyn dimensiota: sosiaalinen, taloudellinen ja ympäristö ja se on yhä suosituimpi voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa ja valtion virastoissa. BSC, strategisen suunnittelun ja hallinnan työvälineenä, ohjaa organisaation aktiviteetit strategiaan ja visioon. Tärkeintä on ymmärtää, kenelle arvoa luodaan salkunhallinnalla: arvo koko organisaatiolle,

tietyille projekteille, projektirahoittajille ja projektipäälliköille. (Michael Young Lock & Wagner 2018, 27, 28 mukaan.)

Arvo muodostuu kunkin organisaation tärkeiksi kokemista asioista, joista tunnetuin arvokriteeri on projektin rahallinen kannattavuus tietyllä aikavälillä. Projektien tuomat tuotot, säästöt, asiakas- tai henkilöstöhyödyt tai projektin avaamat uudet strategiset mahdollisuudet ovat muita tapoja arvioida projektien tuomaa arvoa. (Lehtonen ym. 2006, 13.)

Cooper, Edgett ja Kleinschmidt (1997) mukaan salkun arvon mittauksen lähtökohtana on usein organisaation sijoitetun pääoman tuotto, pitkän aikavälin voitto, onnistumisen todennäköisyys tai jokin muu strateginen tavoite (Cooper ym. Lock & Wagner 2018, 24 mukaan). Salkun arvon maksimointia voidaan tukea erilaisilla pisteytysmenetelmillä ja talouspohjaisilla menetelmillä tai laskelmilla saadaksemme syntyvien tavoitteiden kautta tärkeuskriteereistä listan (Artto ym. 2001, 9).

Salkun yhteys strategiaan varmistetaan seuraamalla, että projektit vievät kohti haluttuja strategisia tavoitteita ja että projektit painottavat liiketoimintatavoitteita sopivassa suhteessa huomioiden, että projektit voivat jopa uudistaa strategiaa. Projektisalkun tasapaino syntyy organisaatiolle tärkeiden ominaisuuksien kautta, kuten tasapainottamalla projektit toteutusaikataulujen suhteen rajallisten resurssien vuoksi. Toteutetaan vain ne projektit, joihin on saatavilla resurssit. Riskien osalta tehdään myös tasapainotusta eli käynnistetään yhtä aikaa pitkän aikavälin suuririskisiä projekteja (esim. uuden tuotteen kehitys) ja lyhyen aikavälin pieniriskisiä sekä varmatuottoisia projekteja (esim. järjestelmän parannus). Tasapainotusta voidaan salkussa tehdä projektityypin, teknologioiden ja tuotelinjojen suhteen. Tasapainottavia ominaisuuksia voi puolestaan olla mm. projektin vaatima resurssimäärä tai projektin onnistumisen todennäköisyys. (Lehtonen ym. 2006, 13–14.) Salkun tasapainoa voidaan rakentaa riskit vs. palkkiot (tai mahdollisuudet), helpous vs. vetovoimaisuus tai projektityypin, markkina-arvon tai tuotelinjan mukaisella erottelulla. Salkun strategian mukaisuuteen pyritään tarkistuksilla. Luodaan strategisille kriteereille pisteytysmallit, projektien valintatyövälineet (go/kill) ja priorisointimallit tai toteuttamalla ylhäältä alas strategiamallit, jotka perustuvat eri projektityyppien rahoitusmahdollisuuksiin. (Artto ym. 2001, 9.)

Lehtosen ym. (2006) lailla myös Martinsuo nostaa esiin kirjassa Project Portfolio Management – Strategic Management Through Projects, että projektisalkunhallinnan ei pitäisi pelkästään huomioida projektien yhteensovittaminen strategian kanssa, vaan sitä

voitaisiin käyttää myös uudelleen suuntaamaan strategiaa (Lehtonen 2006 Artto ym. 2001. 75 mukaan).

3.3 Edellytykset menestyksekkääseen projektisalkunjohtamiseen ja -hallintaan

Cooper ym. (2001) korostivat projektitietojen ja johtamisprosessin puutetta esteeksi menestyneelle projektisalkunhallinnalle (Cooper ym. Babtestone & Rabechini 2017, 9 mukaan). Artto ym. (2001) korostivat projektisalkunhallinnan olevan ratkaisu johtamisen haasteisiin tuodessaan kokonaisnäköyksen yksittäisestä projektiprosessista koko liiketoiminnan hallintaan ja vastatessaan kysymyksiin vastuista, päätöksen tekemisestä, tiedon jakamisesta ja tuesta moniprojektitympäristössä linkittäen projektit yleiseen liiketoimintasuunnitelmaan (Artto ym. 2001, 1). Heising (2012) osoitti, että projektien tehokas hallinta ei enää riitä ja että salkunhallinnasta tulee entistä tärkeämpi pidemmän aikavälin menestykselle ja kilpailukyvyille. Teller, Unger, Kock & Gendered (2012) tutkimus osoitti, että kun projektitiedot ovat saatavilla muodollisten menettelyjen ja sääntöjen kautta helpottamaan eri projektien vertailua, voi projektisalkunhallinta toimia. (Heising ja Teller ym. 2012 Babtestone & Rabechini 2017, 9,10 mukaan.)

Projektisalkunhallinnan prosessin elementtejä ovat riskien hallinta, resurssien hallinta koko salkussa (portfoliossa), kilpailevien salkkukomponenttien ristiriitaisten vaatimusten tasapainottaminen, edistymisen seuranta, budjetin seuranta ja salkunhoidon ytimenä salkkukomponenttien hyötyjen toimittaminen (Lock & Wagner 2018, 3). Cooper, Edgett ja Kleinschmidt (2001) mukaan salkunhoidon päätösprosessille ovat ominaisia epävarmuustekijät, jatkuvat muutokset, dynaamiset mahdollisuudet, useat tavoitteet ja strategiset näkökohdat sekä projektien keskinäiset riippuvuudet (Cooper ym. 2001 Babtestone & Rabechini 2017, 2 mukaan). Carvalhon, Lopesin ja Marzagäon (2013) mukaan salkunhallinnan malleja käytetään parantamaan menestysmahdollisuuksia ja pienentämään riskejä organisaatiossa (Carvalhon, Lopesin ja Marzagäon Babtestone & Rabechini 2017, 1 mukaan).

Menestynyt projektisalkunhallinta siis koostuu Steve Butler mukaan oikeasta yhdistelmästä liiketoiminnan tavoitteita koko ajan toteuttavia projekteja, joiden riskit on hallittu ja tasapainotettu, suoritusongelmat tunnistettu ja korjattu ennen suurempia haasteita, projektien valvonta ja tuki varmistettu onnistuneen toteutuksen suoritukseen sekä projektien resurssien optimaalinen käyttö on varmistettu (Butler Lock & Wagner 2018, 6–7 mukaan).

Projektisalkunhallinnassa sovelletaan joukkoa tietoja, taitoja, työkaluja ja tekniikoita koelmaan projekteja organisaation investointistrategian odotusten täyttämiseksi tai ylittämiseksi (Arto ym. 2001, 9). Projektihallinta tarkoittaa projektien tekemistä oikein, kun taas projektisalkunhallinta tarkoittaa oikeiden projektien tekemistä. (Butler Lock & Wagner 2018, 8 mukaan.)

Projektinhallinnan tavoite on projektien tavoitteiden saavuttaminen eli yksittäisten projektin johtamista toimintoihin kuten esim. suunnittelu, organisointi ja seuranta. Projektisalkunhallinnan tehtävänä on taas varmistaa, että organisaation kannalta projektien tavoitteet ovat oikeat ja vaadittuihin panostuksiin nähden niiden saavuttaminen on kannattavaa. (Lehtonen ym. 2006, 22.)

Daniel tutki kuinka johdon osallistuminen vaikuttaa projektisalkunhallinnan menestymiseen ja salkkupäällikkö oli yksi kolmesta tutkitusta roolista ylimmän johdon ja linjajohdon lisäksi. Näiden kolmen roolin vuorovaikutus vaikuttaa menestykseen. Hän jakoi osallistuvan johtamisen vahvistamiseen, väliin tuloon ja tukemiseen. Vahva osallistuva salkkupäällikkö liittyy positiivisesti menestykseen, mutta eturistiriidat ja yhteistyön puute osallistuvien johtamisroolien välillä nähdään oireina väärästä johtamisen osallisuudesta. Yksi ylemmän johdon ohjaava periaate ei ole vain määritellä järkevät ja läpinäkyvät säännöt sekä prosessit, vaan sitoutua itsekin näihin sääntöihin. Päätösten tekijöiden täytyy kantaa vastuu tehdyistä priorisoinneista ja päätöksistä. Olennaista on se, kuinka päätöksen tekijät onnistuvat yhdistämään päätökset organisaation strategiaan sekä tekemään päätöksistä uskottavia ja ymmärrettäviä linjajohtajille. Tämä tutkimus tarjoaa toimijoille lähtökohdan organisaatorakenteen ja työnkuvausten uudelleen miettimiseen johtamisen suorituskyvyn parantamiseksi samalla kun otetaan käyttöön, tai muokataan, mukana olevien johtajien muodollista roolimääritelmää. Ylemmän johdon ja välijohdon pitäisi vahvistaa salkkupäällikön työtä projektisalkunhallinnan menestystä saadakseen. (Daniel 2010, 827.)

Kaiser ym. tutkivat organisaation rakenteiden muutoksen tai mukauttamisen vaikutusta projektisalkunhallinnan menestykseen Saksan rakennusteollisuudessa. Heidän mukaansa riittävä rakenteellinen mukauttaminen projektisalkun hallinnan tarpeisiin johtaa parempaan menestykseen. Rakenteellinen yhdenmukaistaminen on riittävää, kun Projektisalkunhallinta saa laadukasta tietoa oikea-aikaisesti ja tehokkaasti. Esimerkiksi keskittämällä tiedonhallinnan prosessi menestys kasvoi mm. aikaisimmista projekteista oppimisen kautta, kun kustannusten, riskien, kestojen jne. arviointi parani. Projektin suunnittelu helpottui, kun sellaista tietoa oli saatavilla. Päätöksen tekemisen laatu parani

keskitetyllä prosessilla esim. avainresurssien osalta. Kun avainresurssia ei ole saatavilla, niin ei kannattanut tehdä tarjoustakaan resurssin tarvitsemasta projektista. Rakenteiden mukauttamisella projektisalkunhallintaa varten vältetään mm. liian riskialttiita aloitteita, harhaanjohtavia investointeja ja varmistetaan samalla, että strategiset tavoitteet saavutetaan. (Kaiser ym. 2015, 134–135.)

3.4 Projektisalkunhallinnan havaittuja hyötyjä

Michael Young on nostanut Martinsuon (2013) tutkimuksessa havaittuina hyötyinä salkunhallinnalle seuraavia asioita: paransi resurssien hallintaa, paransi tulevaisuuden resurssitarpeiden ymmärrystä, paransi työn valvontaa, paransi läpinäkyvyyttä projektien hyväksyntään, vähensi projektilupien epäselvyyksiä, varmisti tietoon perustuvat päätökset ja hallinnon, lisäsi keskittymistä mahdollisiin projektin peruutuspäätöksiin, paransi projektien kohdennusta organisaation strategisiin tavoitteisiin, siirsi painopisteen kustannuksista investointiajatteluun, lisäsi yhteistyötä ja viestintää ja sitoutumista organisaatiotasoisesti, paransi organisaation joustavuutta ja ketteryyttä ja paransi käytäntöjen käyttöönottoa. Merkitystä tuloksiin ei ollut, että oliko organisaatio ottanut salkunhallinnan käyttöön koko organisaation tasolla tai vain jonkun liiketoimintayksikön tasolla. Tutkimuksen jälkeenkin organisaatioista monet jatkoivat salkunhallinnan prosessien käyttöä ja kehitystä johtuen projektien näkyvyyden, selkeyden ja johdonmukaisuuden parantumisen havainnoista. (Lock&Wagner 2018, 27.)

Reinhard Wagner on kirjassa *The Handbook of Project Portfolio Management* (2018, 354) nostanut esiin salkunhallinnan käyttöönoton hyötyjä, jotka koetaan yksilöllisesti ja ne ovat riippuvaisia organisaatiosta, johdosta ja henkilöistä, joihin salkku vaikuttaa. Tässä hänen mainitsemiaan avainhyötyjä listattuna (Wagner 2018, 354)

- Salkunhallinnalla saadaan sovitettua, valittua ja priorisoitua oikeat ohjelmat ja projektit toteuttamaan strategiaa yhdistämällä kaikkien projektien ja ohjelmien tavoitteet organisaation tavoitteisiin.
- Salkunhallinnalla pystytään sovittamaan paremmin kaikki hankkeet ja ohjelmat toisiinsa, tunnistamaan ja hyödyntämään synergiaetuja ja välttämään päällekkäistä työtä.
- Pysyvänä toimintona salkunhallinta voi seurata ja valvoa kaikkien ohjelmien ja projektien hyötyjen toteutumista ja auttaa organisaatiota parantamaan ja saavuttamaan strategiset tavoitteensa

- Salkunhallinnan tuoma läpinäkyvyys ohjelmien ja projektien tilasta mahdollistaa poikkeamien tunnistamisen ja tarvittavien korjaustoimenpiteiden tekemisen sekä salkunhoitajien tuen ylimmälle johdolle ja ohjausryhmien päätöksen tekoon.
- Salkunhallinta arvioi säännöllisesti riskitilanteen ja raportoi ylimmälle johdolle tarvittavista toimenpiteistä. Tämä salkun riskien seuranta voi auttaa ylintä johtoa tunnistamaan ja hallitsemaan riskimalleja.
- Salkunhallinta tunnistaa niukat resurssit ("pullonkaulat") strategisesta näkökulmasta, jotta näiden resurssien optimointia voidaan tukea kaikissa ohjelmissa ja projekteissa
- Salkunhallinnan avulla voidaan kerätä ohjelmista ja projekteista saadut kokemukset ja opit (lessons learned), arvioida ja levittää niitä tulevien ohjelmien ja projektien hyödynnettäväksi.
- Keskeisenä toimintona salkunhallinta on hyvä yhteyspiste projekti- ja ohjelmapäälliköille avointen asioiden tai ongelmien eskaloinnissa, kun se on lähellä ylintä johtoa (poikkeamaraportointina).
- Salkkupäälliköt voivat tukea projekti- ja ohjelmajohtajia projekti- ja projektisalkunhallinnan käytäntöjen, prosessien, menetelmien ja työkalujen, rakenteiden ja kulttuurin soveltamisessa ja parantamisessa.

Michael Youngin mukaan salkunhallinta on kuvattu jännittävimmäksi kehitykseksi projektihallinnassa sitten kriittisen polun teorian, sillä se tuo hyötyjä organisaatiolle käytännön kautta. Salkunhallintaa on verrattu operatiiviseen jatkuvaan toimintaan siten, että sen katsotaan olevan organisaatiossa myös jatkuva hallintaprosessi projekteja ja ohjelmia luoden, jatkuvasti katselmoiden ja päivittäen, kuten operatiivinenkin toiminta. Salkunhallinnan (valinta, priorisointi ja tasapainotusprosessin) kautta tavoitellaan tehtäväksi oikeita projekteja, jotka tuovat arvoa organisaatiolle. (Young Lock&Wagner 2018, 20 mukaan.)

Projektisalkunhallinnan konkreettisia hyötyjä ovat kuvanneet useat yritykset ja seuraavaksi nostan poimintoja jo 2000 luvun alkupuolelta esim. Soneralta, Orionilta ja Nokialta kirjasta Project Portfolio Management – Strategic Management through Projects (Arto ym. 2001) sekä kirjasta The Handbook of Project Portfolio Management (Lock & Wagner 2018) yhden esimerkin julkiselta sektorilta.

Soneralla projektisalkunhallinta on vahvistanut projektilähtöisen toiminnanharjoittamisen kulttuuria. Se on tuonut sopivan systemaattisen tavan kohdistaa yksittäiset projektit strategiisiin liiketoimintatavoitteisiin ja uutta sisältöä liiketoimintaprosessien hallintaan. Se on

vähentänyt päällekkäisien resurssien käyttöä ja lisännyt tiedon siirtoa projektien ja liiketoimintayksiköiden välillä (Junttila, Ekholm ja Matilainen Artto ym. 2001, 106 mukaan.)

Orionilla projektisalkunhallinta koettiin tehokkaaksi viestimään ja toteuttamaan liiketoiminnan siirtyneitä painopistealueita. Onnistuminen saavutettiin myös aloitteella resursipoolin (ts. henkilöresurssivaranto tai -kanta) hankkimisesta parantamaan asiantuntija-resurssien joustavaa siirtämistä hankkeiden välillä. (Mäkelä Artto ym. 2001, 143 mukaan.)

Nokiolla projektisalkunhallinnan käytäntöjen olemassaolo nähdään paremman kommunikaation mahdollistajana ongelmien omistajille ilman organisatorisia esteitä, liiketoiminnan näkökulmat ymmärrettävämmiin projektipäälliköille esiin nostavana ja projektimyyn- tiäkin helpottavana. Se nähdään myös resurssien allokoinnissa säännöllisen ja laaja- alaisen optimoinnin mahdollistajana. Merkittävä vahvuus on, ettei lopullinen projekti- salkku ole riippuvainen liiketoimintaryhmien mieltymyksistä, vaan on mahdollista jouta- vasti käyttää Nokian rahoitusta projekteihin, jotka eivät ole osa nykyistä liiketoimintaa. Monet tällaisista projekteista ovat pitkän aikavälin projekteja sisältäen paljon epävar- muuksia, esimerkiksi liiketoimintaympäristöön tai teknologiaan liittyen, mutta jotka me- nestyessään tuovat suuria hyötyjä. (Kilpi, Palko, Martinsuo ja Aalto Artto ym. 2001, 148– 149 mukaan.)

Silke Schönert and Michael Münzberg mukaan julkisen sektorin projektisalkunhallinta parantaa operatiivista toimintaa nostaa kykyä toimittaa erityisvaatimuksellisia projekteja ja saavuttaa niiden halutut tavoitteet sekä priorisoidusti toteuttaa projekteja viraston hal- lintovaatimusten, sääntöjen ja käytäntöjen mukaisesti. Projektisalkunhallinnan yksi olen- nainen etu on riskien vähentäminen, koska valtion virastot, ja niiden urakoitsijat, ovat nyt enemmän säännösten alaisia kuin koskaan. (Schönert ja Münzberg Lock & Wagner 2018, 142 mukaan.)

3.5 Salkunhallintajärjestelmän havaittuja hyötyjä

Kock etsi empiirisiä todisteita projektisalkunhallinnan järjestelmän käytön tuomista hyö- dyistä yhtiöiden salkunhallinnan prosessiin vuonna 2020 julkaistussa tutkimuksessaan. Mukana oli 181 projektisalkkua ja 362 tiedon antajaa. Tutkimuskysymyksenä oli 'Miten ja millä mekanismeilla projektisalkun hallintajärjestelmä vaikuttaa projektisalkun menes- tykseen?' ja hypoteesina oli kuinka projektisalkunhallinnan järjestelmä epäsuorasti lisää

projektisalkunhallinnan menestystä parantamalla projektisalkunhallintaprosessin laatua (Kock ym. 2020, 229–230).

On olemassa monimutkaisuutta kuten monia tavoitteita, riippuvuuksia projektien tai projektien ja rutiininomaisen organisaation välillä, puutteita resurssien saatavuuden ja jakamisen läpinäkyvyydessä sekä projekteissa syntyvän tiedon ja osaamisen hauraudesta. Näitä projektisalkunhallinnalla pyritään hallitsemaan. Sen takia salkkupäälliköt voivat hyötyä siitä, että heillä on järjestelmä tukenaan. (Kock ym. 2020, 230.)

Salkunhallintajärjestelmästä voi olla hyötyä salkunhallintaprosessin eri vaiheissa. Se voi tukea priorisointi- ja valintaprosesseissa tuottamalla läpinäkyvyyttä ja jäljitettävyyttä kaikille osallisille sekä monimutkaisia ja ristiriitaisia tavoitteita matemaattisten mallien kautta. Järjestelmä voi tukea resurssien hallintaa tuottamalla tietoa tarpeista ja kapasiteetista sekä seuraamalla ja analysoimalla pullonkauloja saatavuudesta ja osaamisesta. Ohjausryhmätyötä ja tehtäviä järjestelmä voi tukea koostamalla analyyseja ja katsauksia salkusta yksittäisten projektien tilanteiden pohjalta sekä riskien hallinnasta. Myös oppimista (riippuen organisaation oppimiskulttuurista) järjestelmä voi tukea tuottamalla dokumentoitua tietoa, jakaen tietoa ja tekemällä kompetenssit näkyväksi muille projekteille. (Kock ym. 2020, 231.)

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että salkunhallintajärjestelmällä on positiivinen vaikutus salkun menestykseen ja positiivinen vaikutus on vielä vahvempi, kun sitä täydennetään asianmukaisella salkunhallintaprosessilla. Tietotekniikka tukee salkkuympäristöä tuomalla laatua päätöksiin ja vaikuttamalla projektisalkunhallinnan suorituskykyyn. Tulos pätee myös hallitessamme tunnettuja menestystekijöitä, kuten yksittäisen projektin tai projektisalkun tai riskienhallinnan formalisointia, projektisalkunhallinnan kautta. (Kock ym. 2020, 236–237.)

Olosuhteet, jotka tukevat salkunhallintajärjestelmän hyödyllisyyttä koostuvat seuraavista seikoista: projektinhallintakäytäntö on formaali ja projekteista raportoidaan salkunhallintaan vertailukelpoista ja yhtenäistä tietoa, virallinen salkunhallintaprosessi mahdollistaa järjestelmän tehokkaamman käytön kuvaamalla projektit ja niiden riippuvuudet, ja on olemassa yhtenäiset sekä selkeät riskien arviointikriteerit. Järjestelmän käytössä on järkeä vain, jos prosessit on toteutettu ja ne ymmärretään. (Kock ym. 2020, 237.)

Yllätykseksi tutkimuksessa nousi, että salkunhallintajärjestelmän hyödyt eivät ole riippuvaisia salkun koosta, sisäisistä riippuvuuksista tai dynaamisuudesta. Keskittymällä johtamisen laatuun tutkimus auttaa ymmärtämään paremmin salkunhallinnan prosesseja ja

lisää projektisalkunhallinnan järjestelmän tärkeäksi huomioitavaksi tekijäksi tulevaisuudessa. Salkunhallintajärjestelmä mahdollisesti parantaa projektisalkunhallintaprosessin laatua, parantaa resurssien yhteistyötä ja allokointia sekä yleisemmin projektisalkun päätöksen tekoa. (Kock ym. 2020, 237–238.)

Toinen 2020 julkaistu tutkimus on salkkutietojen visualisoinnista ja niiden käytöstä päätöksen teossa. On osoitettu, että tiedon visualisointi saattaa helpottaa päätöksen tekoa, mutta toisten mielestä se saattaa vääristää päätöksiä. Mukana oli 138 yhtiötä ja tässä tutkimuksessa testattiin käsitteellistä mallia, jossa tieto visualisoidaan päättäjää varten ja näytetään positiivinen suhde päättäjän visualisoinnin käytön ja onnistuneiden päätösten välillä projektisalkunhallinnassa. Gartnerin sovellustoimittajille tekemän kyselyn mukaan visuaalisten työvälineiden käyttö on kasvamassa ja kehittymässä. Visualisointi voi vähentää ihmisen rajallisen työmuistin ylikuormittumista ja siten auttaa päätöksen tekoa. Visualisointi auttaa ymmärtämään suurta ja monitasoista tiedon määrää, se lisää ja laajentaa työmuistimme käsittelemän tiedon määrää. (Killen ym. 2020, 267–269.)

3.6 Salkunjohtamiseen liittyvät pätevyudet

IPMA yksilön pätevyudet määrittelee standardina tietyllä alalla toimivan ja halutun tuloksen saavuttavan yksilön tarvitseman pätevyyden (ts. kompetenssin) (IPMA ICB 2015, 18; ICB4 FI 2015, 2).

Laajennettuna pätevyys on kokoelma tietoja, taitoja, henkilökohtaisia asenteita ja kokemuksia, joita tarvitaan tietyssä tehtävässä menestymiseen. IPMA yksilön pätevyudet korostaa myös yksilöiden muodostamien tiimien ja koko organisaation kehitystä yksilöiden osaamisen kautta. Esimerkiksi projektipäälliköiden keskinäinen tiedon ja kokemusten jako lisää yksilöiden osaamista, mutta myös samalla koko organisaation osaamisen tasoa. (IPMA ICB 4.0 2015, 18–19.)

Lähestyttäessä Projektisalkunjohtamiseen liittyvää osaamista ja osaamistarpeita IPMA ICB kertoo mitä pätevyyden alueita henkilön on kehitettävä menestyäkseen projekti-, ohjelma- ja projektisalkunhallinnassa. IPMA ICB käsittelee yksilön osaamista kolmella alueella: Ihmiset, käytäntö ja näkökulma. (IPMA ICB 4.0 2015, 5; ICB4 FI 2015, 2, 281.) Suora lainaus: ”Pätevyys on tietojen, taitojen ja kykyjen soveltamista halutun tuloksen saavuttamiseksi” (ICB4 FI 2015, 7). Tieto on kokoelma kokemuksia ja informaatiota, jotka yksilö omistaa. Taidot ovat yksilön tehtävän suorittamiseen tarvittavia teknisiä

taitoja. Kykyä on osata yhdistää ja käyttää tietoa ja taitoa oikeassa tilanteessa tehokkaasti. (IPMA ICB 4.0 2015, 15.) Kuvio 5 havainnollistaa kuinka taidot edellyttävät tietoa ja kyky on tietojen ja taitojen oikeanlaista ja oikea-aikaista hyödyntämistä käytännössä (IPMA ICB 4.0 2015, 15).



Kuvio 5. Kyky edellyttää tietoja ja taitoja käytännössä. (suomennettu kuvasta IPMA ICB 4.0 2015, 15)

Globaalina ammattina projektihallinnan ammattilaiset toimivat usein yli eri organisaatioiden, kansallisuuksien, kansallisten ja kansainvälisten rajojen. IPMA yksilön pätevyudet korostaa haasteina, että nykyaikaisen päällikön täytyy toimia laajan kumppaniverkoston kanssa ja osata huomioida eri toimialat, kulttuurit, kielet, sosioekonomiset asemat ja organisaatioiden tyypit, sekä nähdä nämä osana kriittisiä menestystekijöitä. (IPMA ICB 4.0 2018, 5.)

Kokemuksella on merkittävä (epäsuora) rooli pätevyudessa. Kokemuksen kautta osaaminen voidaan osoittaa ja sitä voidaan parantaa eli se toimii keskeisenä menestystekijänä yksilön osaamisen kasvussa. (IPMA ICB 4.0 2015, 16.)

IPMA ICB mallin hyödyntämisestä on nostettu esiin muutamia eri kohderyhmille tarkoitettuja käytötapoja: valmentajat ja kouluttajat voivat esitellä IPMA ICB mallia ns. hyväksyttynä yksilön standardina asiakkaille, kehitysalustana uusille palveluille, ohjeena tai opasteena opetussuunnitelmalle ja opetukselle. Organisaatiot yleisesti voivat hyödyntää yleisenä standardina ja kehityksen perustasona kompetenssien osalta ja lisäksi osaamisen kehityspolkuna projektiammattilaisille. Kaikille ammatinharjoittajille ja tutkijoille hyödynä on yhteinen kieli käytännössä, helposti luettava perustaso kehittymiselle, perusta tiimille ja henkilökohtaiselle kehittymiselle sekä kehityksen tutkimiselle. Arvioijille, sertifiointiryhmille ja IPMA jäsenyhdistykselle IPMA ICB malli toimii perustasona arviointeihin ja sertifiointeihin, jonka kautta voidaan saada uusia jäseniä. Lisäksi voi nousta esiin myös uusia arviointi- ja koulutustarjontamahdollisuuksia. (IPMA ICB 4.0 2015, 17.)

IPMA yksilön pätevydet lähestyy yksilön osaamisen kehittämistä viidellä näkökulmalla tai tavalla, joiden valintaan vaikuttavat organisaation ja yksilön mieltymykset sekä resurssien saatavuus ja tilanne yleisesti. Ensimmäisenä itsensä kehittämistä voi toteuttaa lukemalla mm. kirjallisuutta ja artikkeleita, opiskelemalla aihetta, kokeilemalla ja tekemällä eli kokemuksen kautta opettelemalla. Näin oppii hankkimaan tietoa ja käytännön soveltamisen kautta saa lisäoppia. Toisena ns. vertaiskehittämistä voi toteuttaa työka- vereiden kanssa pyytämällä palautetta ja reflektoimalla meneillään olevaa tilannetta. Näin oppii näkemään tilanteet eri näkökulmista, ymmärtämään niitä sekä oppien kautta soveltamaan kehitystä molempien osapuolten hyödyksi. Kolmantena osaamisen kehittä- mistä toteutetaan koulutuksen ja harjoittelun kautta, katsoen ja kuunnellen esityksiä tai luentoja, tai osallistuen kouluttajan ohjauksessa tehtävien tekemiseen ja ryhmätehtäviin. Tällöin yksilön kompetenssin kehitykseen voi vaikuttaa tilaisuuden kesto, osallistujien määrä ja myös käytetyt menetelmät. Neljäs tapa osaamisen kehittämiseen on valmen- nuksen ja mentoroinnin kautta kuten saamalla palautetta, ohjausta ja tukea kokeneelta ohjaajalta. Ohjaaja ei kuitenkaan anna suoria vastauksia vaan haastaa mm. kysymyksiin hakemaan vastauksia ja ratkaisuja itse. Viidentenä simuloinnin ja pelaamisen kautta osaamisen kehittämistä voi tehdä case eli tapaussimulaatiolla tai pelaamisen kautta nii- hin tarkoitetuissa oppimisympäristöissä, joissa tulee itseoppimista, vertaiskehitystä ja myös yksilöiden ja jopa organisaation kokemuksen kautta oppimista. (IPMA ICB 4.0 2015, 20; ICB4 FI 2015, 13.)

Alistair Godbold nostaa esimerkkinä Complex Project Manager Competency standards V.4.1 (ICCPM 2012) kuvaamaan monia salkkupäällikön tarvitsemia ominaisuuksia monimutkaisen salkun hallinnassa. Australian projektihallintainstituutin projektihallinnan pä- tevyyksien F osan sertifioitu salkkujohtaja (AIPM, 2014) ja Britannian projektihallintayh- distyksen pätevyyksien viitekehys (APM, 2015) ovat kaksi muuta esimerkkiä, joissa ku- vataan salkunhallintaan liittyvää osaamista. (Godbold Lock & Wagner 2018, 205 mu- kaan.)

Salkkupäällikön taitoja salkunhallinnassa

Steve Butler kuvaa menestyvän salkkupäällikön tarvittaviksi taidoiksi mm. poliittinen tie- toisuus kunkin liiketoiminta-alueen sidosryhmän kiinnostuksesta, vallasta ja vaikutuk- sista salkkuun, jotta hänellä on mahdollisuus onnistua tehtävässään. Hänen on oltava taitava ja luottavainen raportoimaan salkun tilasta ylimmälle johdolle ja antamaan

asianmukaisia toimintasuosituksia. Salkkupäällikön tulee olla asiantuntija, joka saa kiinni strategiisiin tavoitteisiin vaikuttavat tekijät ja välittää myös tietoa hallintoelimille, kuinka hyvin salkun osat ovat linjassa strategian kanssa. Hänellä tulee olla mahdollisuus neuvotella resursseista ja työskentelystä toiminnoista vastaavien esimiesten kanssa varmistukseen salkun optimaalisen toteutuksen. Hänen tulee myös olla muutoksenhallinnan vaikutusten ymmärtämisen asiantuntija, tiimijohtamisen ja johtamisen asiantuntija, konfliktin ratkaisun asiantuntija, ymmärtää talousraportointia ja niiden vaikutuksia sekä ymmärtää salkunhallinnan työkaluja ja tekniikoita. (Butler Lock & Wagner 2018, 8 mukaan.)

Vaikka salkkupäällikön roolissa tarvitaan samaa osaamista kuin projektien ja ohjelmien hallintaan, niin eroakin on pätevyyden tasossa. Salkkupäällikkö on enemmän johtajarooli eli kompetenssit keskittyvät enemmän käyttäytymiseen ja vähemmän tekniisiin elementteihin Alistair Godbold mukaan (Godbold Lock & Wagner 2018, 205 mukaan). Godbold korostaa salkkupäällikön taitona ihmisten johtajuutta (Leadership) ja käyttäytymiseen liittyviä näkökohtia monimutkaisuuden käsittelyssä teknisten projektitoimitustaitojen (resurssien, talouden, riskien, perusaikataulun ja aikataulunhallinta) lisäksi. Hänen tulee pystyä valjastamaan sidosryhmien taidot, luovuus ja energia yhteen erilaisista tavoitteista huolimatta ja kyetä hallitsemaan sekä ohjaamaan heidät kohti organisaation yhteisiä tavoitteita yhteisessä ympäristössä. (Godbold Lock & Wagner 2018, 204 mukaan.) Taulukko 1 kertoo salkkupäällikön osaamiselementeistä ja niiden painotuksista Alistair Godboldin mukaan (Godbold Lock & Wagner 2018, 206 mukaan).

Taulukko 1. Salkkupäällikön osaamiselementtejä painotuksin (muokattu ja suomennettu Alistair Godboldin taulukosta Lock & Wagner 2018, 206 mukaan)

Enemmän painotusta näissä osaamiselementeissä:	Vähemmän painotusta näissä osaamiselementeissä:
Etiikka, vaatimustenmukaisuus ja ammattitaito	Hankinnat
Tiiminhallinta	Vaatimusten hallinta
Konfliktien hallinta	Ratkaisujen kehittäminen
Johtaminen	Aikataulujen hallinta
Sopimusten hallinta	Siirtymähallinta
Resurssien hallinta ja resurssikapasiteetin suunnittelu	Viitekehykset ja menetelmät
Riskien, mahdollisuuksien ja ongelmien hallinta	Laadunhallinta
Konsolidoitu (keskitetty) suunnittelu	Omaisuuksien allokointi
Taloushallinto	Osaamisen/kyvykkyyden kehitys
Hallinnolliset järjestelyt	
Sidosryhmien ja viestinnän hallinta	
Arvioinnit ja tarkastelut	
Muutoksenhallinta	
Puolueeton varmistus (independent assurance)	
Liiketoimintatarkastelu (Business case)	
Hyötyjen/etujen hallinta	

Godboldin mukaan urapolkuja salkkupäälliköksi on kaksi. Toinen kulkee projektitoimitusten kautta eli projektipäälliköistä ohjelmahallinnan kautta salkunhallintaan. Toinen polku on yleisen johdon kautta, jossa henkilöt hallitsevat useita muutoksia liiketoiminta-alueellaan ja löytävät itsensä hallitsemassa salkkua eli salkkupäällikön roolista. Liiketoiminta-johtajia voitaneenkin pitää ns. salkkupäälliköinä, koska he vastaavat oman liiketoimintansa kehittymisestä ja tuloksellisuudesta. Henkilöt, jotka tulevat yleistä johdon reittiä eivät välttämättä tunnista toimivansa salkkupäällikön roolissa toisin kuin projektipuolen kehityspolkua kulkeneet henkilöt. (Godbold Lock & Wagner 2018, 204 mukaan.)

PMO rooli salkunjohtamisessa

PMO on kuvattu huippuosaamisen keskuksena ja se voi tarkoittaa projekti-, ohjelma- tai salkunhallintatoimistoa. PMO:n yleisesti odotettuja palveluita ovat johdonmukaisuuden, laadun ja tehokkuuden lisääminen ohjelmien alla toteutettavissa projekteissa. Toiminnan laajentuessa mukaan tulee enemmän sidosryhmiä, prosesseja ja organisaatioita, jotka lisäävät myös PMO toimintoja sekä näkyvyyttä ja odotuksia toiminnan suorituskyvyille. PMO toimintona voidaan sijoittaa kolmelle organisaation tasolle: operatiiviselle, taktiselle tai strategiselle tasolle. Operatiivisella tasolla PMO tukee päivittäisissä projekteissa,

ohjelmien ja salkunhallinnan aktiviteeteissa. Näitä hallinnollisia tehtäviä ovat esimerkiksi kokousten aikatauluttaminen, muistioiden taltiointi sekä raporttien tulostaminen. Taktisen tason toiminnot liittyvät menetelmiin, prosesseihin, työvälineisiin ym. sellaisiin, jotka ovat kaikille projekteille, ohjelmille ja salkuille yhteistä PMO:hon liittyen. Strategisen tason PMO toiminnot palvelevat projektisalkunhallinnan prosessia. Ne voi sisältää salkun riskien hallintaa, projektien investointipäätösten helpottamista, projektisalkunhallinnan prosessin kehitystä jne. (Kodukula 2014, 235, 237, 238–239.)

PMO:lla voi olla avainrooli monella tavalla projektisalkunhallinnan prosessia tukiessaan. Salkunhallintastandardeissa PMO:lla voi olla vastuu menetelmien, prosessien ja työvälineiden tunnistamisesta sekä niiden käytön edistämisestä organisaatiossa. Vastuu voi olla myös projekti-, ohjelma- ja salkunhallintaprosessin keskinäisestä synkronoinnista, sillä se on tärkeintä menetelmien, hallinnon, työvälineiden, tiedonhallintajärjestelmien, viestinnän ja monen muunkin osalta. PMO:lla voi olla vastuu projektisalkunhallinnan järjestelmästä esim. ylläpitäjänä ja tiedon päivittäjänä, sekä projektidokumentaation arkistosta vastaavana. PMO voi vastata resurssien hallinnasta salkkutasolla. PMO voi tarjota keskitettyä hallinnollista tai operatiivistakin tukea kaikille projekteille salkunhallintapalveluun kuuluvana sekä koulutuksia laajasti projektisalkunhallinnan prosessista. PMO:lla voi olla vastuullaan toteuttaa projektisalkunhallinnan prosessi organisaatiossa sekä tukea aikaisempien projektien kokemusten ja oppien hyödyntämistä liiketoiminnassa. (Kodukula 2014, 244, 346.)

3.7 Projektisalkunjohtamisen osaamisen kehittäminen ja koulutuksen vaikutuksia

Vaikka tutkimukseni varsinainen tutkimuskohde ei ollut kartoittaa kaikilta osin missä suomen korkeakouluissa opetetaan projektisalkunjohtamista tai mikä on koulutustarjonta yleisesti, niin tein kuitenkin kevyen kartoituksen sähköisesti koulutuksen tarjoajista sekä Suomen korkeakoulujen opintosuunnitelmista. Havaintoni oli, että projektisalkunjohtamiseen ja -hallintaan liittyvien kurssien tarjoajia, yrityksiä/elinkeinoelämän koulutusorganisaatioita, on lukuisia määriä. Pelkästään suomenkielisellä avoimella sanahauulla kurssien tarjoajia löytyi alle 10 ja englanninkielisellä hulla jo yli 10. Tämän enempää en tarkenna tietoja näistä yksityisistä tarjoajista dokumentissani.

Suomen opetusministeriön hallinnon alaisten suomenkielisten korkeakoulujen opintosuunnitelmista tai sivustojen opintosisällöistä projektisalkunjohtamista, oli haastavaa löytää tai ainakaan tunnistaa. Tämä havainto nosti kiinnostustani lisää opinnäytetyöaiheeni

tiimoilta. Kuinka aiheesta kiinnostuneet henkilöt voivat hakeutua opiskelemaan oppilaitokseen, jos se ei näy opintosisällöissä. Projektitoiminnan perusteiden opetusta löytyi useasta oppilaitoksesta, joten on mahdollista, että projektisalkkujohtamisen opetusta on sisällytetty noihin opintoihin, mutta varma en siitä kuitenkaan ole.

Projektisalkunhallinnan kompetenssien ja osaamisen kehittämistä on tutkimuksia hyvin rajatusti. Tutkijat väittävät, että projektisalkunjohtamisen tutkimusta pitää viedä lähemmäs käytäntöä todellisilla ja järkevillä skenaarioilla. Ohjaajat ovat tunnustaneet, että kenttäperusteiset, todelliset, projektit tuottavat opiskelijoille aktiivisen oppimisen hyötyjä kuten myös kokemuksen kasvamista. Ryhmäpohjaisessa oppimisympäristössä myös yhteisölliset arvot kuten yhteistyö, sosiaalinen empatia ja huolenpito kehittyvät. Jatkotutkimintotasolla opiskelijat odottavat enemmän kuin projektihallinnan koulutusta. Bergman ja Gunnarson sanovat, että organisaation projektihallinta, yhtiön projektisalkunhallinta, on kehittyvä alue, joka pitää ankkuroida alan käytäntöihin ja nykytutkimukseen. Heidän opit korostavat opiskelijoiden tarvetta teollisuuden erilaisten käytäntöjen esiin tuomiselle. (Bergman ja Gunnarson Barbosa & Rodriques 2020, 3 mukaan.)

Projektisalkunhallinnan kykyihin liittyen viittaaan yhteen 2008 julkaistuun tutkimusartikkeliin. Tutkimus oli tehty kuuteen organisaatioon ja vaikka tulos ei olekaan täysin yleistettävissä, sen mukaan projektisalkunhallinnan kyvyt kehittyvät kokemusten kertymisen myötä, eksplisiittisen tiedon artikuloinnin (selvästi ilmaiseminen tai ääntäminen) ja kodi-fiointin (koontamisen) oppimistapojen yhdistelmän kautta. Vaikka oppimismekanismit ovat tärkeitä projektisalkunhallinnan valmiuksien kehittämisen ajan, niin tutkimus osoittaa, että projektisalkunhallintakyvyn tehokas kehittäminen vaatii voimakkaita investointeja hiljaisten kokemusten keräämistapojen ja eksplisiittisen (selvästi/täsmällisesti ilmaistun) tiedon koontimekanismien tehostamiseen projektisalkunhallinnan prosessin alkuvaiheessa tai radikaalien muutosten aikoina. Tutkimus osoittaa, että dynaamisina kykyinä projektisalkunhallinta ja organisaation oppiminen lisäävät organisaation kykyä saavuttaa ja ylläpitää kilpailuetua. Kilpailukyvyyn säilyttämiseksi ja lisäämiseksi johtajien tulisikin panostaa hiljaisen tiedon kerryttämisen ja keräämisen mekanismeihin kehittäessään projektisalkunhallinnan valmiutta ja kyvykkyyttä organisaatiossa. (Killen ym. 2008. 334–351.)

Vaasan yliopistossa on 2018 julkaistu väitöskirja (Butt 2018), jossa luotiin viitekehys organisaation kyvykkyyden kehittämisen tutkimiseen ja näkökulmana oli projektisalkunhallinnan kyvykkyyden kehittäminen. Tutkimusta tehtiin kohdeyrityksen kolmessa yksikössä 9 vuoden ajan kyvykkyyden kehittämiseen liittyen. Dynaamisessa kykytutkimuksessa

Zollo & Winter (2002) selittivät kehityspolkujen olevan riippuvaisia siitä mitä organisaatio haluaa tietää tulevaisuudessa, ja mitä he ovat oppineet menneestä. Kehityksen polut kytkevät yhteen organisaation menneisyyden, nykyhetken ja tulevaisuuden päätösvalinnat. (Zolli & Winter 2002 Butt 2018, III,18 mukaan.) Väitöskirjassa nousi esiin se, että resurssit yhdessä saavat aikaan organisaation kyvyt ja rutiinit (Butt 2018, 66). Itse asiassa jatkuva olemassa olevien rutiinien harjoittelu päivittää organisaation osaamista ja nimenomaan menestyneissä organisaatioissa työrutiinit kehittyvät jatkuvan oppimisen myötä (Butt 2018, 16). Rutiinit kehittyvät mm. jatkuvuuden, sisäisten muutosten ja oppimisen kautta Pentland ja Rueter (1994) sekä Schulz (2008) mukaan (Petland & Rueter 1994 ja Schulz 2008 Butt 2018, 16 mukaan). Osaamista, joka määrittää yrityksen kyvyn uudelleen rakentaa tai integroida sisäisiä ja ulkoisia resursseja / kompetensseja muuttuvassa liiketoimintaympäristössä, kutsutaan dynaamiseksi kyvyksi Teece (2007, 2009, 2021) mukaan (Teece 2007, 2009 ja 2021 Butt 2018, 74 mukaan).

Vuosien 2018–2020 välillä tehtiin tutkimus projektisalkunhallinnan opetuksesta arvioimalla pelillistämistä opetuskeinona MBA-opiskelijoille opiskelijoiden näkökulmasta. Pelillistämistä voidaan pitää yhtenä strategiana herättää luontaista motivaatiota halutun toimintamuutoksen aikaansaamiseksi liiketoiminnassa. (Marcelo & César 2020, 3.)

Päätavoite pelillistämiseksi on lisätä henkilön sitoutumista, motivaatiota ja suoriutumista tietyssä tehtävässä. Pelillistämisessä hyödynnetään emotionaalisia ja mukaansatempaavia peliominaisuuksia. Opiskelijat arvioivat pelillistetyn kurssin erinomaiseksi, motivoivaksi ja hauskaksi. Hyviä kokemuksia oli nimenomaan projektien priorisointiin ja valitsemiseen liittyvien erilaisten projektisalkunhallinnan tekniikoiden ja prosessien oppimisessa. (Marcelo & César 2020, 1, 3.)

Kaikki tyytyväisyyskyselyyn vastanneet opiskelijat suosittelivat pelillistettyä kurssia kollegoilleen. Oppilaiden mielestä se antoi mahdollisuuden soveltaa tunneilla opittua teoriaa ja oli motivoivampi tapa oppia. (Marcelo & César 2020, 9–10.) 2015 tehdyn kirjallisuuskatsauksen mukaan noin puolet oppimiskokemusaineistosta liittyi yliopistojen kursseihin ja toinen puoli eri organisaatioiden sisäisten koulutusten oppimiskokemuksiin pelillistämistä hyödynnetyssä yritys ympäristössä. Haasteellisuutta opiskelijat kokivat pelin ymmärtämisen aluksi ja pelin ymmärtämiseksi vaadittiinkin opiskelijoilta muutamia harjoittelukierroksia. (Marcelo & César 2020, 4, 10.)

Opiskelijat toivoivat, että esimerkiksi peliaktiiviteetteja, kuten salkun seuranta, projekti-valintaa ja priorisointia, voisi toistaa useamman kuin vain yhden kierroksen ajan. Lisäksi

kompetenssien kytkemistä eri ryhmän rooleihin ja niiden kehittämisen mahdollisuutta peliin toivottiin, sillä taidot tuovat kilpailuetua pelissä muihin nähden. (Marcelo & César 2020, 11.)

Marcelo & César tutkimus nosti tutkijoille esiin lisätutkimuksen tärkeyden projektisalkunhallinnan opetuksen osalta sekä korkeakoulujen johtajille oivalluksia toimintojen kehittämiseen, joilla sitoutetaan opiskelijoita nykyisessä johtamiskoulutusympäristössä (Marcelo & César 2020, 2).

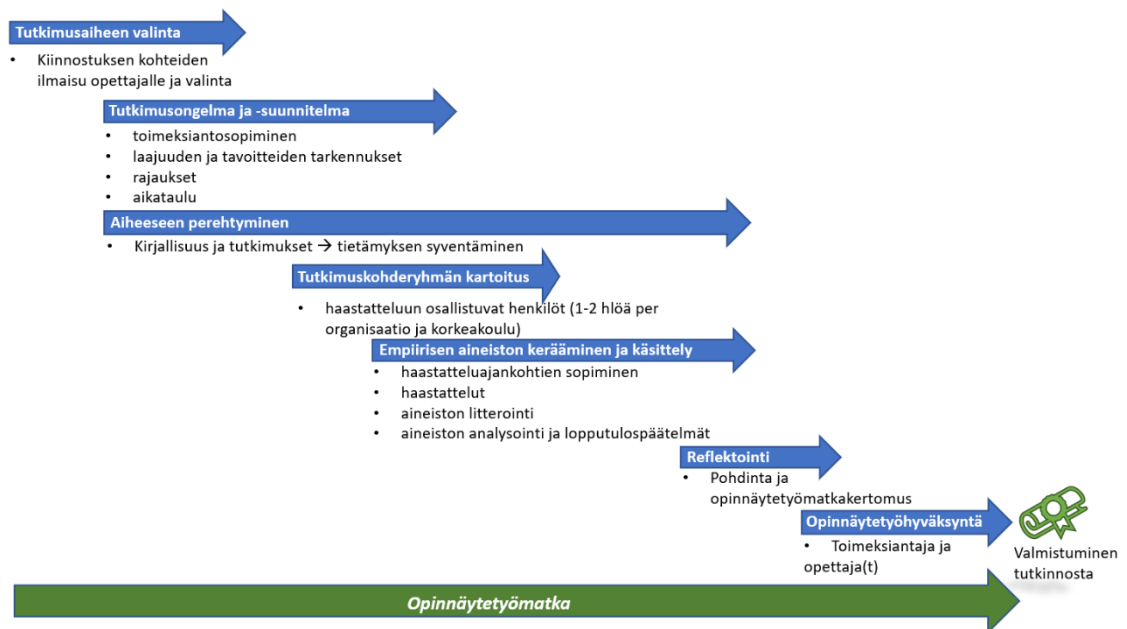
Pelillistämässä keskitytään oppimisprosessiin, aiheesta riippumatta, sen sijaan että peli itse olisi oppimisen keskipiste. Kaakkois-suomen ammattikorkeakoulu (XAMK) on tutkimuksen kautta nostanut esiin, että pelit lisäävät opiskelijoiden sitoutumista, viestintää ja yhteistyötä. Pelillistämisen tavoitteina onkin simulaation, toiminnallisten ja vuorovaikutustaitojen oppimisen kautta motivoida ja sitouttaa opiskelijoita ja saada aikaan parempia oppimistuloksia. Pelillistämistä sovellettiin projektiliiketoiminnan projektisalkunhallinnan taitoja opiskellen virtuaaliryhmissä. Tutkimuksen empiirisessä vaiheessa haettiin palautteita jatko-opiskelijoilta projektisalkunhallinnan työpajasta sisältö- ja mielipideanalyysin avulla. Tulokset osoittivat tyytyväisyyden pelillistämiseen ja tukivat oppimista projektiliiketoiminnasta. Toisaalta asiakas- ja alihankintaverkoston hallintaan tai ennakkoivaan taloushallintoon ei työpaja oppimiskeinona ole paras mahdollinen, mutta sopii kyllä yrityksen johtamisjärjestelmän luomiseen ja salkkujohtamisen toteuttamiseen. (Koi-visto 2021, 45, 47, 56.)

Elinkeinoelämän keskusliiton (EK) tekemän tutkimuksen (02/2022) mukaan yliopistojen ja yritysten yhteistyö on yritysten mielestä mennyt parempaan suuntaan vuoden 2010 yliopistouudistuksen jälkeen, joskin jonkin verran oli tullut toivetta yliopistojen tarjonnan ja osaamisalueiden näkyvyyden parantamisesta. Tutkimuksessa esiin tulleita yritysten yhteistyön motiiveja opetukseen liittyen olivat uusien työntekijöiden saaminen, merkittävien alojen tukeminen ja yrityksen sekä toimialan markkinointi työnantajana. Vastaavasti yliopistoilla (sis. tutkijat ja professorit) yhteistyön motiivit opetukseen liittyen liittyivät lisäresurssien saamiseen (mm. data, laitteet), oman alan markkinointiin opiskelijoille sekä opetuksen yhteys työelämään. Yhteistyömuotoja tutkimuksen mukaan oli mm. tutkimus ja koulutus. Koulutuspuolella yhteistyömuotoina nousivat lopputyöt, projektit, vierailukäynnit yrityksessä, vierailuunnot, materiaalin/datan/laitteistojen antaminen opetus-käyttöön, harjoittelupaikat, jatkuvan oppimisen kokonaisuudet, opettajien ammattitaidon tukeminen ja tutkinnon jälkeiset koulutuskokonaisuudet. (EK 02/22.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä kappaleessa poraudun opinnäytetyöni toteuttamisvaiheeseen lähtien liikkeelle käyttämäni tutkimusmenetelmän teoriaan perehtymisestä haastateltavien kartoituksen kautta aina aineiston analysointivaiheen loppuun asti. Pyrin toteutusmatkan aikana pitämään mielessä tutkimani ilmiön ja tutkimuskysymykset, huomioiden kuitenkin oppilaitoksien ja elinkeinoelämän organisaatioiden eri näkökulmat.

Opinnäytetyöni sisälsi useita vaiheita, joiden konkreettinen tekeminen meni aika-ajoin päällekkäin (kuvio 6).



Kuvio 6. Opinnäytetyöni vaiheistus

4.1 Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus

Opinnäytetyöaiheeni valintapäätöksen jälkeen perehdyin syvällisesti teoriaan tutkimusmenetelmien osalta ja valitsin laadullisen tutkimuksen. Koin, että se antaa riittävästi vapautta haastateltavilleni tuoda esiin mahdollisimman laaja-alaisesti näkemyksiä, kokemuksia ja ideoita tutkimastani ilmiöstä, mitään pois rajaamatta.

Laadullisen tutkimuksen on kerrottu erään näkökulman mukaan olevan peräisin Euroopasta ja kulkeutuneen sieltä 1800 luvulla tai viimeistään toisen maailmansodan aikoihin

Yhdysvaltoihin ja sieltä jälleen takaisinpäin Eurooppaan. Suomessa laadullisen tutkimuksen on sanottu nousseen varsinaisesti esiin 70 luvun lopulla ja 80 luvulla. Synonyymeinä laadulliselle tutkimukselle on suomenkielisissä tutkimusraporteissa ja metodioppaissa käytetty pehmeä, kvalitatiivinen, ymmärtävä ja ihmistutkimus kun taas englanninkielisissä kirjoissa käytetään vain yhtä termiä qualitative. Sanotaan myös, että laadullinen tutkimus kokonaisuutena saattaa olla lähtöisin filosofian historiasta ja perusteluna on käytetty sen olemassaolon auttavan hahmottamaan laadullisen tutkimuksen alaa eräiden vastakkainasettelujen avulla. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 23–24.)

Denz & Lincoln luonnehtivat laadullista (kvalitatiivista) tutkimusta joukkona tulkinnallisesti erilaisia tutkimuskäytäntöjä, koska sitä on vaikea määritellä ilman omaa teoriaa (selittävien käsitteiden kokoelma), paradigmaa (peruskokemukset tutkijan maailmankuvasta ts. perususkomus) tai omia metodeja (tutkimustekniikka) (Denz & Lincoln Metsämuuronen 2006, 83 mukaan).

Laadullisen tutkimuksen vaiheita on kuvattu monella tavalla. Kuvausta on tehty spiraalina vaiheilla; aineen valinta, kirjallisuuden lukeminen, tutkimusongelman ja -tehtävän hahmottaminen, tutkimusmetodin pohdinta, aineiston keruu, aineiston analyysi ja raportin kirjoitus (Tuomi & Sarajärvi 2018, 131), tai kaavamaisemmin vaiheilla; alustava tutkimusongelma, aiheeseen perehtyminen ja ongelman täsmennys, aineiston keruu ja analysointi, johtopäätökset ja raportointi (sisältäen tulkinnan, tulosten synteessin ja raportti-viimeistelyn) (Hirsjärvi & Hurme 2021, 14).

Laadullinen tutkimus keskittyy laatuun, ei määrään, sillä sen tavoitteena on ymmärtää tutkittava ilmiö tutkittavien näkökulmasta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 131).

Keinoja, joilla voidaan arvioida kerätyn aineiston ja siitä tehdyn analyysin validiutta ovat mm. avata kriteerit, käyttää analyysiohjelmaa, visualisoida, luoda koosteita aineistosta ja koetella omia tulkintoja poikkeustapausten kautta. Nämä kertovat ovatko tulosten tulkinnat, perusteltuna, käsitteellistettynä ja riittävän järjestelmällisesti analysoituna, vakuuttavia lukijoille. (Hyvärinen ym. 2010, 21.)

Tutkimusmenetelmällä voidaan tarkoittaa myös käytäntöjä ja toimenpiteitä, joilla aineistossa olevat havainnot erotetaan tutkimustuloksista (Alasuutari 2011, 62).

Refleksiivisyys (oma roolin tunnistaminen ja oppiminen) litteroinnissa nostaa tutkimuksen luottamuksellisuutta eli kun perustelet valinnat ja niiden tuomat rajoitteet, niin tämä

ns. epätäydellisyyden hyväksyminen oman aineiston avaamisessa riittää tunnuspiirteeksi hyvästä laadullisesta tutkimuksesta (Hyvärinen ym. 2010, 371).

Faktanäkökulmassa kaksi totuudenmukaisuutta lisäävää menetelmää ovat humanistinen ja mekanistinen. Mekanistisessa minimoidaan ylimääräiset kysymykset kerätessä materiaalia ja humanistisessa luodaan läheinen suhde tiedon antajiin varmistaen mahdollisimman rehellisen tiedon ja totuuden saaminen. Riski humanistisessa on, ettei henkilöt kerro tietämäänsä totuutta ja mekanistisessa saatetaan tarkoittamatta esittää kysymyksiä, jotka voidaan tulkita väärin tutkimuksen näkökulmasta. Kaikista virheiden aiheuttajista pitää päästä eroon ja kaikki inhimilliset elementit ovat sellaisia. (Alasuutari 2011, 73.) Triangulaatiolla eli erilaisten metodien, tutkijoiden, tietolähteiden ja teorioiden yhdistämisellä ylitetään tutkijan henkilökohtaiset ennakkoluulot ja näin ollen voidaan parantaa tutkimuksen luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 125).

4.2 Haastatteluun osallistujien kartoitus

Suomen opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnon alalla korkeakoulujärjestelmämme muodostuu tällä hetkellä 22 ammattikorkeakoulusta ja 13 yliopistosta (Suomen Opetus- ja kulttuuriministeriö). Näiden oppilaitosten joukosta kartoitin tutkimuskohteiksi soveltuvat. Keskityin suomenkielisiin korkeakouluihin ja jätin ulkopuolelle tiedelaitokset.

Soveltuvuusksiteerinä oli ylemmän korkeakoulutututkinnon tarjoavat korkeakoulut (Ammattikorkeakoulut ja Yliopistot), joilla on ammattimaisen projektijohtamisen ja mahdollisesti siihen sisältyvänä, tai omanaan, myös projektisalkunjohtamisen opetusta. Opinto-suunnitelmien mukaan useassa korkeakoulussa opetetaan projektitoiminnan perusteita, mutta tieto oli mielestäni haastavaa tunnistaa tai löytää. En pysty varmaksi sanomaan lukumäärää, kuinka monessa oppilaitoksessa. Mukaan tutkimukseeni sain oppilaitoksia, jotka tunnistivat itse sopivansa tutkimukseeni, olivat halukkaita antamaan panoksensa ja tietysti toivoivat myös itse saavansa tutkimuksen kautta hyviä ideoita projektisalkunjohtamisen (ts. projektikokonaisuuden johtamisen) opetuksen kehittämiseen.

Soveltuvuusksartoituksen tein lähestymällä oppilaitoksia puhelimitse ja sähköpostilla. Taivoittelin heiltä henkilöä, jolla on tieto ylemmän korkeakoulun opintojen sisällöstä. Selvitin, opetetaanko oppilaitoksessa ammattimaista projektijohtamista ja mahdollisesti projektisalkunjohtamista, ja onko kiinnostusta keskustella kokemuksen kautta ajatuksista opetuksen laajentamiseksi tai kehittämiseksi projektisalkunjohtamisen osa-alueella. Aikaa

tähän haastateltavien kartoitukseen meni noin 5 viikkoa. Osallistujia tutkimukseeni sain 5 ammattikorkeakoulusta ja 2 yliopistosta.

Toisena haastatteluihin kartoitin sopivia elinkeinoelämän organisaatioita yhteistyössä toimeksiantajani kanssa. Haastatteluun poimintamenetelmänä parhaiten kuvaa satunnaisotanta, mutta otannassa käytettiin kuitenkin kriteereitä, jotka on kuvattu alla:

- Organisaatiolla on salkunhallintajärjestelmä käytössään (Thinking Portfolio).
- Organisaatiossa toteutetaan projektisalkunjohtamista ja -hallintaa.
- Organisaatiossa on henkilö(öitä), joilla on opinnäytetyötutkimukseeni kaipaamaa tietoa.

Ehdokkaiksi haastatteluun nousi 10 elinkeinoelämän organisaatiota ja minimimitavoite oli saada viidestä organisaatiosta haastateltavat henkilöt. Mikäli viideltä ensin haastatellulta saatu tieto ei ole mielestäni riittävän kattavaa tutkimaani ilmiöön liittyen tai saatu tieto ei vastaa tutkimuskysymyksiini, niin toisena aaltona pyrin saamaan haastatteluun henkilöitä lopuista viidestä organisaatiosta. Kuudesta elinkeinoelämän organisaatiosta sain haastateltavia.

Haastatteluun osallistujahenkilöt valikoituivat mukaan roolinsa ja vastuutehtävän mukaan, jota he tekevät omassa organisaatiossaan tai oppilaitoksessa. Haastateltavia oli kaiken kaikkiaan 14. Heistä oppilaitoksen edustajia oli 8 (yhdestä oppilaitoksesta 2 haastateltavaa vastuiden jakaantumisen vuoksi) ja liike-elämän organisaation edustajia 7 henkilöä (yhdestä organisaatiosta 2 haastateltavaa vastuiden jakaantumisen vuoksi).

Seuraavat ominaispiirteet kuvaavat haastatteluun osallistuneita:

- Elinkeinoelämän organisaation edustaja:
 - o On oman asemansa kautta kiinnostunut jakamaan kokemuksia projektisalkunjohtamisesta ja kehittämisestä omassa organisaatiossaan ja kuvaamaan kokemuksia osaamistarpeista ja osaamisen kehittämisestä projektisalkunjohtamisen näkökulmasta.
 - o On oman asemansa kautta kiinnostunut jakamaan kokemukset salkkujärjestelmän käytöstä osana projektisalkunjohtamista.
- Oppilaitosedustaja:

- Tuntee oppilaitoksen, tai oppilaitoksen sisällä oman vastuualueensa opinto-ohjelmat, ja pystyy mahdollisesti vaikuttamaan niihin tulevaisuudessa
- On oman asemansa kautta kiinnostunut kehittämään oppilaitoksen projektisalkunjohtamisen ja -hallinnan opintokokonaisuutta
- On potentiaalinen Thinking Portfolion Master Talent ohjelmaan osallistuja oppilaitoksensa edustajana tai on jo ohjelmassa mukana.

4.3 Haastatteluiden toteutus

Opinnäytetyöni empiirisen aineiston keruun toteutin teemahaastatteluina. Teemahaastattelu on tutkimushaastattelun yksi yleinen toteutusmuoto opinnäytetöissä ja sillä pyritään saamaan selville mitä haastateltava ajattelee jostain asiasta keskustelun kautta (Valli 2018, 27–29). Haastattelutyypinä teemahaastattelu on puolistrukturoitu ja eteneminen tapahtuu etukäteen valitun teeman, tai teemojen, sekä niitä tarkentavien apukysymysten tukemana (Tuomi-Sarajärvi 2018, 87–88). Vuorovaikutustilanteessa haastattelun aikana osapuolet tuottavat aihepiiristä arkitietoa toisistaan vihjeitä hakien (Ruusuvuori ym. 2010, 255). Teemahaastattelussa huonoja ovat kysymykset, jotka tuottava vastauksen kyllä tai ei, sillä ne tuovat faktatietoa esiin, mutta eivät mitään muuta (Valli 2018, 27–29; Tuomi-Sarajärvi 2018, 87–88; Kananen 2017, 88, 95, 99). Pyrinkin välttämään kyllä-ei vastauksin vastattavia kysymyksiä haastattelutilanteissa.

Teemahaastattelut suoritin tutkimusryhmään kuuluvien kunkin ammattikorkeakoulun sekä elinkeinoelämän organisaation edustajan kanssa virtuaalisesti Microsoft Teams välityksellä. Toimin opinnäytetyössäni tutkijana ja haastattelijana.

Kukin haastattelu tallennettiin haastateltavan luvalla ja haastattelulle oli varattu aikaa keskimäärin tunti. Aika vaihteli puolesta tunnista jopa puoleentoista tuntiin riippuen haastateltavan mahdollisuudesta antaa aikaansa sekä siitä, kuinka paljon syntyi keskustelua aiheesta.

Yhden elinkeinoelämän organisaation järjestelmävastuun ja kokonaisjohtamisen vastuun jakautuessa haastattelin erikseen kahta henkilöä. Varattu aika oli yhteensä tunti, mutta yhteisaika haastatteluille venyi melkein kahteen tuntiin. Samoin kävi muutamassa muussakin haastattelussa aiheesta syntyneen mielenkiintoisen keskustelun vuoksi. Ajan ylitykset hyväksyttiin puolin ja toisin.

Tarvittaessa sovittiin haastattelutietoja tarkennettavan sähköpostin välityksellä tai puhelimitse minun (tutkijana) aloitteesta, mikäli olisi tarvetta lisävastauksien saamiseksi. Tarvetta sähköpostikyselyihin haastattelujen jälkeisten toimien aikana ei ilmennyt.

Haastattelut sain suoritettua kuuden viikon aikana ja haastatteluita oli enintään 5 kpl viikossa ja väliin jäi 1 haastatteluvapaa viikko. Tarvetta organisoida uusia haastatteluita, jo haastateltujen kanssa myöhemmin tai saada lisää uusia haastateltavia henkilöitä, ei tullut.

Haastattelutallenteet on säilytetty vain siihen saakka, kun opinnäytetyö on valmis ja hyväksytty sekä toimeksiantajan että oppilaitoksen puolelta.

4.4 Kerätyn aineiston litterointi ja anonymisointi

Haastatteluaineiston eli empiirisen aineiston tekstiksi muuttamisessa (eli litteroinnissa) voidaan kuvata puheen sisältöä tai tarkemmin huokauksia, taukoja ja äänenpainoja riippuen analyysitavasta tai tutkimuskysymyksestä (Hyvärinen ym. 2017, 427). Aineistosta voidaan litteroida vain osa tai koko aineisto ja puheen sisältöön keskittyvä litterointi (sisällön analyysissa käytetty) on nopeampaa kuin diskurssi- tai keskusteluanalyyttinen litterointi, joissa huomioidaan äänenpainoja, taukoja ja huokauksia tarkemmin (Hyvärinen ym. 2017, 435).

Litteroitu aineisto sisältää litteroijan tekemiä tulkintoja ja valintoja hänen havaintokykynsä rajoissa, joten se ei ole ikinä täydellinen. Litteroinnin tekijä päättää litteraattiin kirjattavat vuorovaikutuspiirteet saadakseen vastaukset tutkimuskysymyksiinsä (Hyvärinen ym. 2017, 437.)

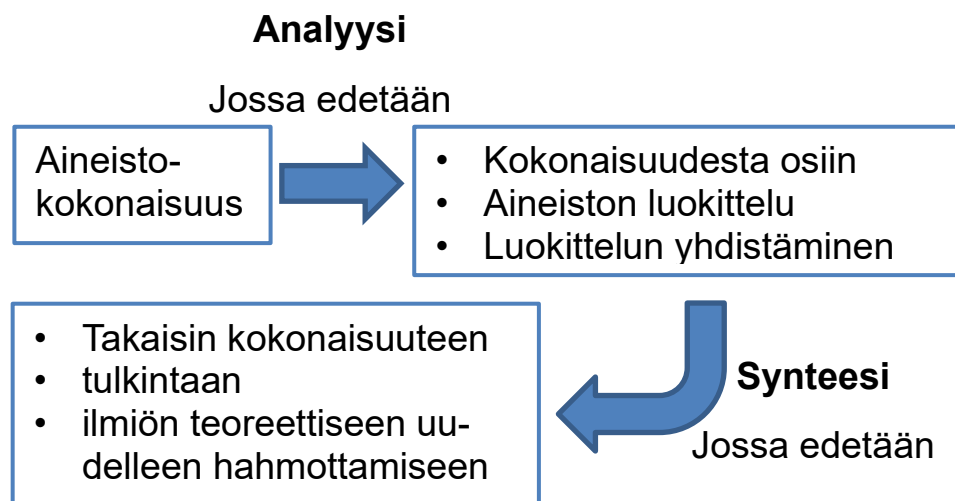
Haastatteluilla kerätyn aineiston muutin tekstimuotoon (litteroin) Microsoft Wordin avulla. Kaikki haastattelut kokonaisuudessaan litteroin ilman rajauksia. Litteroinnin tasoksi valitsin sisältöön perustuvan eli eksplisiittisemmän (selvästi ilmaistu) tason. En huomionut implisiittisempiä puolia kuten äänenpainoja, huokauksia tai taukoja, sillä keskityin hakemaan haastateltavien kokemusten kautta ideoita ja ajatuksia projektisalkunjohtamisen osaamisen kehittämiseen korkeakouluissamme. En hakenut reaktioita tai suoria tunteuksia tutkimusaiheeseen liittyen, sillä ne eivät olleet keskeisiä analysoitavan ja tutkimiäni ilmiön kannalta. Kirjoitin haastatteluiden litteraatiit puhtaaksi haastattelutallenteiden avulla. Tällä varmistin, että sisältö on helpommin käsiteltävissä muodossa ja ymmärrettävää kenen tahansa lukemana, mikäli tulisi tarve tarkistaa aineistoa myöhemmin.

Haastatteluaineiston anonymisoinnin, eli vastaajan tunnistamattomaksi häivyttämisen, tein kaikkien haastattelujen toteuttamisen ja litteroinnin jälkeen. Toteutin sen luomalla anonyymit litteraatit alkuperäisistä ja lopullisista litteroiduista aineistoista. Tiedot, jotka tein tunnistamattomaksi olivat haastateltavan nimi, titteli ja elinkeinoelämän organisaatio tai oppilaitos. Muutin henkilön nimen ja organisaatio- tai korkeakoulutiedon tunnisteeksi. Oppilaitoksen haastateltavien tunniste on esim. KH1 (korkeakoulu, henkilö ja haastattelunumero) ja liike-elämän organisaation edustajan tunniste on esim. OH1 (organisaatio, henkilö ja haastattelunumero). Numero tunnisteessa kertoo, monesko haastateltava oli haastattelijan toteutuslistalla.

4.5 Aineiston analyysi

Empiirisen aineiston yhdistämisen tein anonymisoinnin jälkeen. Yhdistin kaikki jo puhtaaksi kirjoitetut litterointimateriaalit yhdeksi aineistoksi, jotta olisi helpompi löytää koodausta ja luokittelua tukevia elementtejä, analysoida kokonaisuutta ja tulkita aineistoa paremmin.

Empiirisen aineiston analyysia voidaan kuvata kolmevaiheisena prosessina seuraavasti: Kuvailu, luokittelu ja yhdistely (Dey 1993, 31). Toinen kuvaustapa on vaiheiden kokonaisuudesta osiin ja synteessin kautta takaisin kokonaisuuteen tulkinnoin, kuten kuviossa 7 (Hirsjärvi & Hurme 2021, 144–145).



Kuvio 7. Haastatteluaineiston käsittely analyysistä synteesiin (muokattu kuvasta Hirsjärvi & Hurme 2021, 144)

Tutkimustyyppiä valitsin sisällön analyysin, jota tukee valitsemani sisältöön pohjautuva litterointi. Analyysitavaksi (miten analyysi tapahtuu) valitsin teemoittelun ja pohjaksi otin tuttavaan ilmiöön liittyvät tutkimuskysymykset, joita vasten haastatteluaineistoa peila- sin. Kysymyksen: ”Saanko, ja millaisia, vastauksia saan tutkimuskysymyksiini aineis- tosta?” pidin mielessäni sekä suunnitellessani ja toteuttaessani koodausta ja luokittelua aineistossa, että kerätessäni aineiston sisällöstä tuloksia lopullisia johtopäätöksiä ja tul- kintojani varten.

Koen, että tutkimukseni filosofinen suuntaus on konstruktivistinen. Metsämuuronen ku- vaa kirjassaan (2006. 86), että konstruktivismille tyypillistä on todellisuuden suhteellisuus ei realismi, kuten muille filosofioille, ja löydöksiä ovat ne mitä tutkija on tulkinut tutkitta- vasta tiiviin interaktiivisen yhteyden kautta.

Litteroidun aineiston vaiheina koodaus, luokittelu, tarkistukset sekä korjaukset koodauk- seen tai luokitteluun ja aineiston yhdistely, tuottivat lopullista tulosanalyysia varten tarvit- tavan aineiston.

Aineiston luokittelussa luokat ovat käsitteellisiä työkaluja nimeämään aineiston keskeiset piirteet ja kehittämään teoriaa. Kriteerit luokkien muodostamiseen liittyvä aineiston laa- tuun, tutkimustehtävään sekä tutkijan tietoon ja kykyyn käyttää tietoa teoriasta. Luokkia voi muodostaa tutkimusongelman, -välineiden, -menetelmän, teorian, tutkijan mielikivi- tuksen tai aineiston itsensä avulla. Yleensä luokittelua ja uudelleen luokittelua tehdään aineistoa käsiteltäessä miettien samalla luokkien olennaisuutta, päällekkäisyyttä, pois- sulkevuutta, erottelevuutta, painoarvoja ja kuinka paljon aineistoa kertyy luokkaa koh- den. Tavoite on tutkijan ajatusmaailmasta käsin kehittää teoreettinen malli, johon luoki- teltu aineisto on sijoitettavissa ja ymmärtää ilmiö monipuolisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2021, 147–150.)

Litteroituun ja puhtaaksi kirjoitettuun haastatteluaineistoon laadin värikoodauksen tutki- muskysymysten asioihin ja teemoihin liittyen. Aineiston läpikäyntiä tapahtui useassa syk- lissä, eli usean kerran tallenteitakin kuunnellen, jotta mitään tutkimukseni kannalta oleel- lista ei jäänyt huomaamatta. Valitsin värikoodauksen luokittelun tekemiseen. Valitsin 3 eri väriä, joissa sama väri kuvasi yhteistä teeman aihetta sekä oppilaitos- että elinkei- noelämän organisaatioiden haastatteluainestossa. Salkkujärjestelmään ja Master Talent ohjelmaan liittyvät huomioon otavat asiat olivat sinisellä, osaamiseen ja perehdytykseen tai koulutukseen liittyvät asiat vihreällä ja toisaalta kaikki erilaiseen yhteistyöhön liittyvä oli keltaisella merkattu. Tämän värikoodauksen avulla merkitsin aineistoa läpikäydessäni

mielestäni oleelliset asiat huomioitavaksi tulkintoja varten. Kun olin mielestäni käynyt aineistoa riittävästi läpi koodauksen kannalta, niin koostin korostuneista tutkimuskysymyksiin liittyvistä asioista oman dokumentin tarkempaa tarkastelua ja luokittelua varten. Luokittelin aineiston tutkimuskysymysteni avulla, korjaten samalla mahdollisia havaitsemiani virheitä tai puutteita värikoodauksessa. Saatuani muodostettua koodauksen ja luokittelun kautta aineistokoosteen, joka mielestäni sisälsi kaikki oleelliset tutkimaani ilmiöön sekä tutkimuskysymyksiin liittyvät asiat, siirryin yhdistelyvaiheeseen. Yhdistely muodosti lopullisen tulosaineiston johtopäätöksiä, tulkintoja sekä ideoita varten. Tulosaineiston tavoite oli kertoa vastauksia tutkimuskysymyksiini.

Tein koodauksen rinnalla kevyen vuorovaikutusanalyysin osana aineistoon tutustumista perustuen Haastattelun analyysi -kirjassa Patricia Stevensin 1996 ehdottamaan malliin (Stevens Ruusuvuori ym. 2010, 221–222 mukaan). Sen tuloksina vuorovaikutustilanteet olivat sujuneet hyvin, hyvässä ilmapiirissä, ilman ristiriitoja ja tutkittavan aiheen piirissä pysyttiin haastattelutilanteissa muutamaa pientä poikkeamaa lukuun ottamatta.

Tulkinta on tutkijan johtopäätösten tekeminen tutkimuksen lopputuloksista analysoinnin jälkeen ja usein tulkinta etenee yleiseen huomioon yksityiskohtaisten kautta (Günther ym. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto).

Tulkintoja tehdään koko tutkimusprosessin ajan laadullisessa tutkimuksessa ja onnistuneesta tulkinnasta puhutaan silloin, kun lukija omaksuu saman näkökulman kuin tutkija. Tarkalla selvityksellä tulkintaan päätymisestä tai useiden tulkitsijoiden käyttäminen ovat keinoja varmistaa tulkintaa. (Hirsjärvi & Hurme 2021, 151–152.)

Suunnitelmissani oli varmistaa tulkintojen ristiriidattomuus ulkopuolisilla arvioijilla. Se on yksi tapa varmistaa tuloksen pysyminen mahdollisimman muuttumattomana, jos tutkimus toistettaisiin samalla tutkimusryhmällä ja samankaltaisissa olosuhteissa. Tähän ei opinnäytetyöni osalta aika enää riittänyt.

Suora lainaus Ilkka Penttilältä Haastattelun analyysi -kirjasta (2010): ”Havaintojen tulkinnan ja selittämisen ydinkysymys on se, missä määrin ja missä suhteessa tutkijan tekemät päätelmät kertovat jostakin analyysin kohteena olevaa aineistoa yleisemmästä ilmiöstä.”. Alasuutari Pertti puhuu tulosten suhteuttamisesta laadullisessa tutkimuksessa, yleistettävyyden sijaan, sillä tutkija osoittaa analyysinsä kertovan muustakin kuin vain aineistostaan. Havainnot liitetään samalla empiiristä aineistoa laajempaan tarkasteluun osaksi tieteellistä keskustelua ja tutkimusaihetta koskevia teorioita. (Penttilä ja Alasuutari Ruusuvuori ym. 2010, 234–235 mukaan.)

Opinnäytetyöni lopputuloksina kuvaan empiirisestä aineistosta tutkimuskysymyksiini löytyneitä vastauksia. Johtopäätöksissä vertaan tietoperustaa, erilaiset kirjalliset lähteet, ja lopputuloksia toisiinsa. Kuinka hyvin ne kohtaavat tai eriävät toisistaan.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä kappaleessa kerron tulokset tutkimuskysymyksiini peilaten, joita sain suomen korkeakoulujen ja elinkeinoelämän haastateltavieni kokemuksista ja ajatuksista projektisalkunjohtamiseen ja -hallintaan liittyen.

Haastatteluun osallistujista lyhyesti

Elinkeinoelämän haastateltavissa henkilöissä oli niin opistotasolta työelämään aikoinaan siirtyneitä kuin tohtoriksi asti pätevöityneitä henkilöitä. Heillä kaikilla oli vankka kokemus projektitoiminnasta ja projekteissa toimimisesta erilaisissa organisaatioissa ja tehtävissä. Projektipäällikön roolissa toimiminen oli tutuinta haastateltaville. Toimialoina haastatteluun osallistui teollisuuden puolelta metsä-, metalli- ja rakennus sekä lääketeollisuuden toimijoita, talous- ja henkilöstöhallinnon puolen toimija sekä yksi suuri julkisen puolen toimija.

Korkeakoulujen haastateltaville oli yhteistä erilaisten yritysten liiketoiminnassa ja projektitoiminnassa mukana olo ennen korkeakoulupuolen uraa. Myös vankka kokemus projektiliiketoiminnasta yhdisti heitä.

5.1 Lähtökohta projektisalkunjohtamisen osaamistarpeille

Oppilaitoshaastateltavat kokivat, että projektiliiketoimintaa harjoittavissa yrityksissä hallitaan ja osataan yksittäisten projektien johtaminen, mutta projektisalkunjohtamisen, eli projektikokonaisuuden johtamisen, ymmärryksen kasvattamisessa ja kehittämisessä olisi parantamisen varaa.

Haastattelemistani oppilaitoksista vain yhdessä projektisalkunjohtaminen on pakollinen kurssi ylemmän korkeakoulun projektijohtamisen opinnoissa. Viidessä korkeakoulussa aihetta sivutaan joidenkin ylemmän korkeakoulupuolen kurssien sisällä esimerkiksi osana projektiliiketoimintaa. Se on kuitenkin vain pienessä osassa kurssia eikä välttämättä käsitettä projektisalkunjohtaminen tai -hallinta käytetä lainkaan, vaikka priorisoinnista ja valintakriteereistä tms. aiheeseen kuuluvina keskustellaankin. Yhdessä korkeakoulussa ei projektisalkunjohtaminen ole opintokokonaisuudessa mukana lainkaan.

Aihetta käsittelevät kurssit ja niiden pakollisuus riippui tutkintolinjasta tai pääaineesta, jonka opiskelijat olivat valinneet, mikäli aihe yleensäkin kuului oppilaitoksen opetettaviin asioihin.

Kaikissa oppilaitoshaastatteluissa tunnistettiin tarve aiheen käsittelyyn erityisesti ylemmän korkeakoulun puolella (työelämän ohessa opiskelevien aikuisten kanssa), vaikka sitä ei välttämättä oman oppilaitoksen opintokokonaisuuteen heti koettu tarpeelliseksi lisätä. Opintokokonaisuudet oli rakennettu oppilaitosten nykyisen ydinsuuntautuneisuuden mukaan eikä tilaa välttämättä ollut lisätä projektisalkunjohtamista nykyisiin opintokokonaisuuksiin. Moni muukin asia koettiin tärkeäksi ylemmän korkeakoulun opintosisäilytyksessä keskittyä enemmän organisaation strategiseen arvontuontiin projektiliiketoiminnan kautta, eikä vain rajatusti projektitoiminnan ammattilaisten luomiseen tiettyjä menetelmiä (tai jopa työvälaineitä) opettamalla. Haastateltava korosti, että projekteja tehdään kaikkialla vaikkei niistä sillä käsitteellä varsinaisesti puhutakaan. On esimerkiksi muoti- näytöksiä ja urheilu- tai muita tapahtumia, joissa kaikissa voi projektin periaatteita ja projektisalkunjohtamisenkin periaatteita soveltaa ja se koskettaa kaikkia tapahtumaa suunnittelemassa ja toteuttamassa mukana olevia henkilöitä.

Elinkeinoelämän edustajat lähestyivät haastatteluissa projektisalkunjohtamista projektijohtamiseen liittyvien asioiden kautta. Haastateltavat tunsivat projektitoiminnan ja olivat olleet useita vuosia mukana projektitoiminnassa. Kaikilta haastattelussa nousi esiin, että organisaatiossa on oltava projektijohtamisen kulttuuri ja perinne, jotta projektisalkunjohtaminen on mahdollista saada sidottua toimintaan mukaan. Toisaalta merkittävänä tekijänä nousi organisaation ylimmän johdon tahtotila ja sitoutuminen tukemaan projektisalkunjohtamisen käyttöönottoa ja pelisääntöjä. Vain johdon tuella ja ohjauksella koko organisaatio saadaan sitoutumaan uusiin toimintamalleihin, jotka tuottavat tekemistä erityisesti projektitasolle (ja eri rooleille projekteissa). Jos sitoutumista ei saada aikaan, niin perustetun projektisalkun tietoja ei päivitetä, eikä ylin johto saa tietoa, joka heitä hyödyttäisi. Toisaalta myöskään projektit eivät saa heitä hyödyttäviä tietoja muista projekteista, jos tiedot projektisalkussa eivät ole ajan tasalla.

Elinkeinoelämän yhdessä haastattelussa toivottiin, että projektijohtaminen ja projektisalkunjohtaminen tulisi integroida lähemmäs toisiaan korkeakoulujen opinnoissa. Muutama haastateltu yhdistäisi jo perustutkintojen (tradenomi/kandi) projektihallinnan ja -johtamisen kurssien yhteyteen projektisalkunjohtamisen ja -hallinnan perusteita. Yhden haastateltavan mielestä kaikkien ammattimaista projektijohtamista opiskelevien

(projektipäälliköt) projektihallinnan perusopintojen lisäksi opintoihin tulisi sisältyä projektisalkunjohtamisen perusteita. Yksi korosti erityisesti, että projektisalkunjohtamisen opetus kannattaa kytkeä ylemmän korkeakoulun opintoihin, mutta muilta ei selkeätä korostamista tullut esiin. Ylemmän korkeakoulun opintojen perusteluna oli se, että jo saatu työkokemus projektiliiketoiminnasta, projektitoiminnasta ja projektijohtamisesta auttaa paremmin ymmärtämään ja oppimaan projektisalkunjohtamisen pelisääntöjä, rooleja ja merkitystä jatko-opintojen aikana.

Muutamissa elinkeinoelämän edustajien haastatteluissa korostui toimialan substanssi-osaamisen merkitys projektipäällikön, ja jopa salkkupäällikön, tai muun kokonaisuudesta vastaavan henkilön, roolissa tai rooliin pääsemisessä. Toimialan substanssista ymmärtämisen katsotaan auttavan mm. priorisointi- ja valintapäätösten ja tuen (esim. suunnittelu) sekä ohjauksen antamisessa esimerkiksi salkkupäällikön roolissa toimiessa. Haastatteluihin osallistuvien toimialojen joukosta substanssiosaamisella katsottiin olevan arvoa erityisesti lääkealalla ja toisaalta taas vähemmän merkitystä esimerkiksi talous- ja henkilöstöhallinnon toimialalla.

5.2 Roolien merkitys projektisalkunjohtamisen osaamisessa ja sen kehittämisessä

Esimerkiksi IPMA yksilön pätevyudet mallin mainitsema (2015, 27) ja Afshin Farahmandloun kuvaama rooli salkkupäällikkö (Farahmandlou Lock&Wagner 2018, 170 mukaan), ei ole vakiintunut kaikkien haastatteluun osallistuneiden elinkeinoelämän organisaatioiden joukossa. Kyseiseen rooliin yleisesti kuuluvaksi katsottuja tehtäviä organisaatioissa kuitenkin hoidetaan. Haastattelussa tuli esille, että projektisalkkupäällikön vastuullisia tehtäviä saattaa hoitaa nimetty tai nimetyt henkilöt oman päivätyönsä ohessa. Esiin nousi, että työtä riittäisi kokopäiväisesti salkunjohtamiseen liittyvissä tehtävissä.

Projektin ja projektisalkun omistajan roolin sekä rooliin kuuluvien tehtävien (ja vaaditun osaamisen) tunnistaminen ja niihin sitoutuminen/sitouttaminen, nousi tärkeänä esiin useassa elinkeinoelämän organisaation haastattelussa. Korkeakouluissa toivottiin käsiteltävän projektin ja projektisalkun omistajuutta vastuineen ja tehtävineen. Sen myötä työelämään siirtyessään henkilöt ymmärtäisivät roolissa toimimisen merkityksen projektisalkunjohtamisenkin kannalta.

Esitän seuraavaksi yhden esimerkin omistajan tärkeydestä ja sen määrittämisestä, jotta salkkuprosessi saatiin toimimaan hyvin: Esimerkkiorganisaatiossa rahoituksista ja

projektien käynnistyspäätöksistä päättää viranhaltijat, mutta he eivät toimi projektin tai salkun omistajina, koska ovat liian kaukana itse liiketoiminnasta. Projektin omistaja haetaan lähempää liiketoiminnasta, johon lopputulos luovutetaan eli joka myös projektin hyödyt saa itselleen. Projektin omistaja toimii projektisalkkujohtoryhmässä omien projektiansa tilanteen esittelijänä ja päätösten hakijana ratkaistaviin avoimiin asioihin, jolloin myös sitoutuminen tavoitteiden saavuttamiseen on taattua. Monissa muissa organisaatioissa yleisesti projektipäällikkö toimii projektin esittelijänä ohjaus- ja johtoryhmissä.

PMO:n eli projektitoimiston rooli merkittävänä toimintamallien ja osaamisen kehittäjänä sekä ylläpitäjänäkin projektisalkunhallinnassa nousi esiin muutamassa elinkeinoelämän haastattelussa. Neljässä organisaatiossa oli PMO, tai projektitoimisto, joka piti sisällään projektinjohtoon ja projektin tukemiseen sekä kehittämiseen liittyviä tehtäviä suorittavia henkilöitä. Henkilöt saattoivat olla kokopäiväisiä tai jopa osa-aikaisia projektipäälliköitä tai PMO asiantuntijoita, jotka ovat mukana johtamassa ja kehittämässä projektitoimintaa organisaatiossa. Yhden haastattelun mukaan PMO työ voi toimia osa-aikaisena panostuksena eri ryhmien alaisuudesta esimerkiksi tietyn osa-alueen syväosaamisen vuoksi. Taloudessa voi esimerkiksi olla projektien talouteen keskittyvä PMO asiantuntija, joka tukee kaikkia organisaation projekteja, tai talouden projektipäällikkö, joka johtaa omia projekteja oman yksikön alaisuudesta, mutta organisaation yhteisiä pelisääntöjä noudattaen. PMO:n rooli salkkujärjestelmän vastuullisena korostui elinkeinoelämän organisaatioissa, joissa PMO rooli on käytössä. PMO:n vastuulla on mm. järjestelmäohjeet, -koulutus, -kehitys, -toimittajayhteistyö ja viestintä esim. häiriötilanteissa.

Haastatteluun osallistuvien korkeakoulujenkin puolella omien kehitysprojektien salkunhallinnan alaisuuteen liittyviä omistaja tai projektipäällikkötehtäviä tehdään oman päivätyön ohessa ja sisällä, esim. koulutusjohtaja, aineen opettaja, professori, yliopettaja, lehtori tms., jossa henkilö toimii. Haastatteluissa ei korostunut tietona, että oppilaitoksissa olisi olemassa omaa projektitoimistoa, salkkupäällikköä tai muuta elintä, jonka kautta projektisalkkuja hallittaisiin. Turun ammattikorkeakoululla on oma projektitoimisto kehittämistyötä tukemassa. Roolien tai tittelien merkitys tai vaikutus ei korostunut oppilaitoshaastatteluissa oppilaitoksen omaan salkunhallintaan tai osaamisen kehittämiseen liittyen, mutta ajan riittämättömyys aiheutta koskevien tehtävien hoitamisessa nousi esiin lähes kaikissa haastatteluissa.

5.3 Toiveita korkeakoulujen projektisalkunjohtamisen opintoihin

Elinkeinoelämän haastatteluista nousi korkeakouluille toiveina asioita, joita pitäisi kytkeä osaksi jo olemassa olevia projektiointoja, ja jatkopintoja, tai toivottavasti tulevia ja laajemmalle ryhmällekkin tarjottavia projektiointoja. Yksi elinkeinoelämän haastateltava kertoi, ettei hänen käymissä korkeakouluissaan (kauppakorkeakoulu ja yliopisto) ollut tarjolla mitään projektisalkunjohtamiseen liittyvää opetusta, vaikka hyödyllistä olisi ollut nykyisen päivätyön kannalta. Yksi haastateltava paljasti, ettei tiennyt suomessa edes tarjottavan projektijohtamisen ylemmän korkeakoulun tutkintoa, johon kuuluu myös projektisalkunjohtamisen pakollinen kurssi. Näiden pitkien tutkintoon tähtäävien koulutusten rinnalle toivottiin muutamassa elinkeinoelämän edustajan haastattelussa lyhyempiä esim. puolen päivän, päivän tai kahden päivän tilaisuuksia tai koulutuksia. Lyhyistä tilaisuuksista toivottiin saatavan tietoa, niin projektijohtamisen kuin projektisalkunjohtamisen ajankohtaisista trendeistä, toimintatapojen ja mallien kehityksestä sekä työvälineistä. Toivottiin käytännön esimerkkien tai ratkaistujen haasteiden kautta jotain konkreettista työarkeen vietäväksi. Haastateltavat kokivat, että olisi helpompi irrottaa kiireiset henkilöt arkityöstään oppimaan uutta ja verkostoitumaan tärkeän aiheen parissa lyhyempiin tilaisuuksiin.

Kaikki haastatellut tunnistivat projektit organisaation läpileikkaavana toimintana, jossa on mukana useista yksiköistä tekijöitä. Projektiosaamiseen yleisesti liittyen usealta haastateltavalta nousi esiin, että monissa elinkeinoelämän organisaatioissa taitaa olla oletus, että projektiosaaminen olisi ikään kuin 'ihmisten verissä', eli kaikki sen hallitsevat ilman minkäänlaista koulutusta tai perehdytystä, vaikka niin ei suinkaan ole. Siksi yhdestä elinkeinoelämän haastattelusta nousikin selkeänä toiveena lisätä projektikulttuurin, ja sen kehittämisen, sekä projektissa toimimisen omaksumisen opetusta osaksi korkeakoulujen opintoja. Perustutkintojen kaikkiin tutkintolinjoihin, mutta myös ylemmän korkeakoulun opintoihin vahvasti kertaavana aihetta suositeltiin. Kaikilta haastatelluilta tuli esiin, että projektitoiminnan (ainakin perusteiden) koulutus on tärkeää kaikissa korkeakouluissamme, kaikissa koulutusohjelmissa. Nousi myös muutamalta haastateltavalta esiin, että koulutus tulisi kytkeä vahvasti projektiliiketoiminnan ymmärtämisen kasvattamiseen, joka liimaa yhteen sekä projektijohtamisen että projektisalkunjohtamisen merkityksen organisaatiossa.

Irrallisina, mutta tärkeinä asioina korkeakoulujen projektisalkkujohtamisen opintoihin liittäväksi elinkeinoelämän haastateltavilta nousivat mm.

- kertoa mikä on salkkuprosessi ja sen tarkoitus
- liiketoimintatarkastelun eli businesscasen tekeminen ja käsittelyprosessi
- liiketoimintatarkasteluun liittyvät laskelmat kuten esim. takaisinmaksulaskelma sekä talouteen liittyvien kassavirtalaskelmien ja ennusteiden tekeminen osana salkunhallintaa.
- priorisoinnin tekeminen muutostilanteessa
- erilaisten tiekarttojen eli roadmappien, sekä erilaisten skenaarioiden tekeminen ja niiden vaikutusten arviointi

Ehdotuksina tuli myös sidosryhmäanalyysin, viestintäsuunnitelmien, työn ositusmallien sekä fasilitointitaitojen opetusta osana projektisalkunjohtamisen opintoja.

Osaamismatriisimallin (jollainen löytyy esim. IPMA ICB 4.0 materiaaleista) ja sen hyödyntämisen opetus tai harjoittelu osana opintoja nousi yhdessä haastattelussa esiin. Osaamismatriisi on yksi mahdollinen työväline projektijohtamisen ja projektisalkkujohtamisen ammattilaisten osaamisen kehittämisessä ja näin ollen olisi hyödyllistä, jos sellaista harjoiteltaisi myös korkeakouluissamme. Yksi elinkeinoelämän haastateltava kertoi, että heillä on käytössään osaamismatriisi projektipäälliköiden osaamisen kehittämistä tukevana työvälineenä.

Yhdeltä elinkeinoelämän haastateltavalta nousi priorisoinnista muutostilanteessa ja sen harjoittamisesta perusteluna johtajille asetettu vaatimus pystyä yhdistämään niukat resurssit organisaation strategiseen tahtotilaan. Haastateltava korosti, että faktapohjaiset päätökset ovat yleensä miellyttävämpiä ja helpommin perusteltavissa kaikille. Oppilaitoksissa olisi hyvä siis treenata projektisalkunjohtamisen vaatimaa priorisointia ja epämiellyttävien päätösten tekemistä sekä siihen liittyvien tunteidenkin käsittelyä. Kaikkia ei voi miellyttää ja harjoitellessa kasvaa ymmärrys vaadittujen salkkutietojen merkityksestä päätösten tukena ja päätöksiä varten. Toiveena elinkeinoelämän haastatteluissa nousi salkkuprosessin roolivastuiden ja tehtävien läpikäyminen tärkeänä osana projekti- ja projektisalkunjohtamisen opintoja esim. ohjaus- ja johtoryhmätoiminta, omistajarooli, salkkupäällikkö ja projektipäällikkökin. Konkretiaa opetukseen voisi haastateltavien mukaan tuoda käytännön esimerkeillä erilaisten elinkeinoelämän organisaatioiden johto- ja ohjaustoiminnan organisoitumisista ja vastuista tehtävineen. Muutoinkin työelämästä käytännön esimerkkien ja haasteiden läpikäyntiä osana projekti- ja projektisalkunjohtamisen opintoja koettiin kaikissa haastatteluissa tärkeäksi ymmärryksen kasvattamisen ja erilaisten ratkaisujen soveltamisen näkökulmasta.

5.4 Yhteistyö osaamisen kehittämisen ja laajentamisen apuvälineenä

Opetukselliseen korkeakoulu yhteistyöhön liittyen kaikkien haastatteluun osallistuvien oppilaitosedustajien oppilaitoksissa tehtiin oppilaitosyhteistyötä, vaikkei keskenään välttämättä. Yksi haastateltava nosti esiin, että pienemmille korkeakouluille yhteistyö on jopa tärkeämpää kuin isommilla korkeakouluilla, koska omat resurssit ja näin ollen osaamiskapasiteetti tai -varanto, on pienempää suhteessa isompiin. Kokemuksena nousi esiin, että yhteistyöllä saadaan osaamispääomaa laajennettua alueille, joista osaamista itseltä puuttuu tai jaettua omaa osaamista sinne missä sitä tarvitaan. Yhteistyöllä saadaan säästöjäkin aikaan, mikäli ei oteta huomioon saatavan rahoitustuen pienemisriskiä, jos omaa henkilöstöä ei ole tarvetta käyttää kurssin suunnitteluun ja opettamiseen. Yhden haastateltavan mukaan oppilaitosyhteistyö luo ns. kansallista laatusysteemiä mahdollistaessaan näkymää kaikkien oppilaitosten koulutuksiin ja toisaalta mahdollistaen myös koulutusten kehittämisen yhdessä palautteiden pohjalta.

Oppilaitoshaastatteluissa nousi esiin mm. opetusyhteistyö korkeakoulujen kesken eli opettajat ovat tarjonneet koulutusta tai opetusta tietystä aiheesta avoimemmin usean koulun opiskelijoille tai kohdennetusti vain tietyn erikseen sovitun koulun opiskelijoille tietyllä kurssilla. Esimerkkinä kahdessa oppilaitoshaastattelussa opetustyön ja harjoitusten jakamisesta korkeakoulujen välillä nousi mm. Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulun (XAMK) Oulun yliopistolle tarjoama mahdollisuus kokeilla pelillistämistä osana yhtä kurssia ja kurssin opetuksesta yliopiston opiskelijoille huolehti Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun opettaja. Tässä kurssissa käytettiin tukena salkunhallintajärjestelmää. Myös opintojen sisältöjen suunnittelua on tehty yhteistyössä korkeakoulujen kesken sekä jaettu materiaaleja ja työvälineitä hyödynnettäväksi. Yhtenä esimerkkinä opetuksen jakamisesta oppilaitoksilta toisille oppilaitoksille nousi esiin mm. CampusOnline (campusonline.fi), joka on suomen ammattikorkeakoulujen yhteinen digitaalinen portaali. Portaalin kautta tarjotaan verkkokursseja opiskelijoille ilmaiseksi omiin opintoihin sisällytettäväksi koko opiskelujen ajan ja ympäri vuoden. Yhdessä oppilaitoshaastattelussa kiihosta sai yhteistyöfoorumi Academic Summit, joka on Projektiammatilaiset ry:n vuosittain kaikille suomen korkeakouluille (yliopistot ja ammattikorkeakoulut) sekä muillekin koulutuspuolen toimijoille tarjoama verkostoitumistilaisuus. Tilaisuudessa jaetaan ajankohtaisia koulutusasioita, ja myös kehitysasioita, projektijohtamiseen liittyen.

Oppilaitoshaastatteluissa tuli esiin korkeakoulujen moninainen yhteistyö elinkeinoelämän organisaatioiden kanssa. Opinnäyte- ja diplomityöt nousivat kaikissa

oppilaitoshaastatteluissa yhtenä tietyn tyyppisenä yhteistyömallina. Opiskelijat itse tuovat aiheita opinnäytetöistä omien työnantajaorganisaatioiden puolelta ja lisäksi yritykset voivat tilata oppilaitoksilta opinnäytetöitä omien tarpeidensa pohjalta. Tutkimuksellista yhteistyötä tehdään korkeakoulujen ja yritysten välillä paljonkin esimerkiksi yritysten tilaamana tutkimuksena mm. kehittää jotain tiettyä asiaa yritykselle. Useat oppilaitokset tarjoavat ulospäin myös muita palveluitaan, kuin tutkimuksien tekemistä/tutkimusprojekteja, kuten esimerkiksi koulutuksia, valmennuksia, konsultointia ja erilaisten selvitysten ja yritysten haasteiden ratkaisuehdotusten tekemistä. Osa palveluista on jopa maksullisia tuoden tuloja oppilaitokselle. Opetuksessa yhteistyötä tehdään mm. vierailevien luennoitsijoiden muodossa yrityksistä, jolloin saadaan työelämän puolelta konkreettisia haasteita ja ratkaisuja rikastuttamaan opintojen teoriasisältöjä.

Suomen korkeakoulujen yhteistyöfoorumin Academic Summitin lisäksi useilta haastateltavilta nousi esille yhteistyöfoorumeita tai tapahtumia, jotka ansaitsevat heidän mielestään kiitoksen. Näissä tapahtumissa on käsitelty esim. projektisalkunjohtamista sekä salkunhallinnan työvälineitä. Mainittuja tapahtumia olivat Thinking Portfolion työkalu- ja kehityspäivät sekä 3PMO tapahtuma (projekti- ja PMO ammattilaisten kohtaamistilaisuus) ja Projektipäivät (Projektialan ja -ammattilaisten tapahtuma).

Elinkeinoelämä nosti haastatteluissa esiin oppilaitosyhteistyön merkityksen heille. Kahdessa haastattelussa nousi esiin lähinnä organisaation kehitysyksikön yhteistyö oppilaitosten kanssa yhteisten tutkimusprojektien merkeissä.

Yhdessä elinkeinoelämän haastattelussa tuli jopa esiin koulujen rooli yhteistyötä luovana osapuolena organisaatioiden välillä. Työelämästä opiskelemaan irtautuneet henkilöt tuovat kouluun tullessaan kokemusta ja saavat mukaansa toivottavasti uusia ideoita ja ratkaisuehdotuksiakin erilaisiin haasteisiin oman työorganisaation hyödynnettäväksi. Samalla voi syntyä suoria uusia yhteistyökuvioita eri organisaatioiden välille, kun opiskelijat eri organisaatioista kohtaavat samassa koulutuksessa.

Useassa haastattelussa nousi esiin, että elinkeinoelämä voi oppilaitosyhteistyön merkeissä hakea erilaisia ratkaisuja omiin haasteisiinsa ja rikastuttaa opetusta kertomalla konkreettisia ratkaisujaan käytännön ongelmista. Myös benchmarkkausyhteistyö useankin oppilaitoksen kanssa nousi yhdessä elinkeinoelämän haastattelussa esiin eli on verrattu omaa toimintaa toisten toimintaan.

Kahdessa elinkeinoelämän haastattelussa oppilaitosyhteistyö työ- ja kesäharjoittelijoiden merkeissä oli tavallista toimintaa. Asiantuntijoiden saamiseksi oleva

rekrytointiyhteistyö sekä järjestelmäkehityspuolen yhteistyökin nousi esiin yhdessä haastattelussa, mutta enemmän tulevaisuuden mahdollisuutena kuin toteutuneena toimintana.

5.5 Projektisalkunhallintajärjestelmä osana projektisalkunjohtamista elinkeinoelämässä ja korkeakouluopinnoissa

Keskustelut salkunhallintajärjestelmän käytöstä opintoja tukevana työvälineenä sai monenlaisia kommentteja oppilaitoshaastateltavilta. Tutkimuksessa mukana olleet ammattikorkeakoulut suhtautuivat hiukan myönteisemmin oppilaitoksen ulkopuolelta tarjottavien käytännön työkalujen hyödyntämiseen ja kokeiluihin osana opetusta, mutta yliopistoissakin on kokeiluja ollut ja yleisesti niitä myös kannatettiin. Sekä ammattikorkeakoulu- että yliopistoedustajat korostivat, ettei opetuksellisiin asioihin pidä mennä työkalu edellä, vaan huomion on pysyttävä opintokokonaisuuden vaatimissa teoria-asioissa. Kun on tieto mihin ja miten jotain tiettyä työkalua voi hyödyntää, niin silloin se kannattaa kytkeä opintoihin mukaan käytännön esimerkkinä. Yliopistoedustajien haastatteluissa korostui voimakkaammin se, että työkalut keräävät helposti liikaa huomiota kurssilla. Opinnoissa pitäisi keskittyä enemmän taustalla oleviin periaatteisiin, jotta niitä pystyisi sitten soveltamaan yrityksissä valitusta työkalusta riippumatta. Nousi esiin myös, että opetuksessa halutaan toimia mahdollisimman puolueettomasti eli mitään työkalua, tai menetelmäkään, ei nosteta oppilaitoksessa jonkun toisen edelle. Ei haluta kaupallisten intressien näkyvän oppilaitosmaailmassa, vaan pyritään puolueettomuuteen useiden esimerkkien esittelyjen kautta.

Usealla korkeakoululla on salkunhallintajärjestelmä käytössä oppilaitoksen omia projekteja ja kehitystä tukemassa. Järjestelmää ei kuitenkaan välttämättä käytetä tai ei ole koettu tarpeelliseksi käyttää opetuksen tai opintojen tukena, esimerkiksi olemassa olevien opintolinjojen sisällön vuoksi. Myöskään oppilaitoksille tarjolla olevasta Thinking Portfolion Master Talent ohjelmasta, jossa salkunhallintajärjestelmän saa veloitusetta käyttöön rajattuun opintokokonaisuuteen, ei ollut kaikilla oppilaitoshaastateltavilla tiedossa ennen haastattelua.

Elinkeinoelämän edustajien haastattelussa salkunhallintajärjestelmä, joka kaikkien organisaatiossa on käytössä, nousi tärkeäksi arjen työvälineeksi projektisalkunjohtamisessa. Kaikki kuitenkin korostivat, että salkunhallintaprosessi ja toimintamallit on luotava organisaatioon ennen salkunhallintajärjestelmän käyttöönottoa.

Järjestelmän tuomista hyödyistä nostan kaikilta haastatelluilta esiin nousseina läpinäkyvyyden kaikkeen kehittämiseen, toiminnan yhdenmukaistamisen sekä kurinalaisuuden luomisen. Kaikissa haastatelluissa organisaatioissa näkyvyys järjestelmään oli jaettu laajalti vaikkei kaikki projektisalkunhallinnan järjestelmää päivittäin käyttäneet tai tarvinneetkaan omassa työssään. Kaikkien haastateltavien mukaan yhdenmukainen toiminta ja kurinalaisuus helpottavat kerättävän ja saatavan tiedon laadun seurantaan. Johdolle toimitettavan tiedon koostaminen ja koostamisen aikatauluttaminen tarvittavien päätösten tueksi helpottui järjestelmän avulla. Yksi elinkeinoelämän haastateltava kertoi järjestelmän auttavan vaikeidenkin päätösten teossa. Päätöksiä ei tehdä tunnepohjalta, kun päätös voidaan perustella järjestelmästä näkyvällä faktapohjaisella tiedolla.

Erityisesti elinkeinoelämän haastatteluissa projektisalkunhallinnan tärkeänä läpinäkyvyyden etuna ja osaamisen kehittämiseen liittyvänä asiana nousi historiatietoihin pääsy (esim. toteutuneet työmäärät ja aikataulut projekteissa ja ohjelmissa). Projektisalkunhallintajärjestelmä helpottaa historiatietoihin pääsyä ja mahdollistaa esimerkiksi johdon edustajien, suunnittelijoiden ja projektipäälliköiden tietojen hyödyntämisen tulevaisuuden suunnittelussa ja osana jatkuvaa oppimista. Tämähän on erityisen tärkeää projektisalkunjohtamiselle ja -hallinnalle silloin, kun tehdään tulevaisuuden pidempiaikaisia suunnitelmia kehitysasioista ja niiden priorisoinnista.

Projektisalkunhallintajärjestelmään panostukset koettiin kaikkien haastateltujen korkeakouluissa ja elinkeinoelämän organisaatioissa hyödyllisiksi eikä henkilöstön osaamisvaatimukset sen osalta olleet ylitsepääsemättömiä. Haastateltavat kokivat, että heillä käytössä oleva järjestelmä on helppokäyttöinen ja helposti lähestyttävä ja on saanut myös organisaatioissa yleisen hyväksynnän. Henkilöstön järjestelmäosaamista on haastatteluvastausten mukaan kartutettu yleisillä prosessikoulutuksilla, roolipohjaisilla koulutuksilla sekä henkilökohtaisilla vierihoidokoulutuksilla organisaatioiden sisällä. Tukena organisaatioissa on laadittu ohjeita, ja jopa opetusvideoita, sekä muutamilla elinkeinoelämän haastatelluilla on organisaatioissa erilaisia klinikoita tai muita opetustilaisuuksia joko tarvittaessa tai esim. viikoittain, jossa käyttäjät voivat kysellä järjestelmään liittyviä asioita ja kasvattaa näin osaamistaan. Haastatellut organisaatiot ovat siis panostaneet henkilöstönsä järjestelmäosaamiseen, salkkuprosessi- ja toimintamalliosaamisen lisäksi, aikataulun ja resurssien niukkuudesta huolimatta. Suurimmassa osassa elinkeinoelämän haastatteluissa tuli kuitenkin esiin, että salkkujohtamisessa kertaus on tärkeää kaikille rooleille salkkuprosessissa ja sitä ei aina meinaa muistaa tai siihen ei kuitenkaan

ole tarpeeksi varattu aikaa. Aina on kehittämisen varaa niin salkkuprosessissa, toimintatavoissa kuin salkunhallintajärjestelmässäkkin kaikkien mielestä.

Kaikki haastateltavat suosittelisivat korkeakouluille yhden tai jopa useamman salkunhallintajärjestelmän mukaan ottamista opintoihin ja opetukseen. Järjestelmä näyttäisi opiskelijoille realistisen ja konkreettisen projektisalkunhallinnan prosessin kokonaisnäkymän sekä toiminnallisuuksia ja näkymiä esim. johdon, salkkupäällikön tai projektien työvälineenä. Näin esimerkiksi salkun näkymät ja niissä olevat asiat sekä tiedot tuntuisivat jo tutuilta myöhemmin työelämässä niihin törmätessä. Yksi elinkeinoelämän organisaation haastateltava nosti hyvin esiin, että: ”Salkunhallintajärjestelmä kokoaa yhteen projekteja hallitsevat, tekevät ja resursoivat henkilöt”. Toinen haastateltava korosti, että: ”Käytettäessä salkunhallintajärjestelmää salkunjohtaminen ja -hallinta konkretisoituu ja myös hyödyt tulevat näkyviin käytön myötä”.

Salkunhallintajärjestelmän toimittajankin kanssa on yhteyksiä haastateltavien mukaan pidetty joko säännöllisesti tai tarvittaessa, riippuen organisaation kehitystarpeiden kertymismäärästä ja kiireellisyydestä toteuttaa. Kehitystoiveita järjestelmään liittyen jokaisen haastateltavan organisaatio kerää vastuuroolissa toimivan henkilön toimesta ja ideoita toteutetaan toimittajan kanssa yhteistyössä erikseen sovittuina aikoina. Järjestelmäkehitysideoita elinkeinoelämän haastateltavat eivät kertoneet kovin tarkasti, mutta yleisesti toiveina, tai jo viime aikoina toteutettuina, nousivat parannukset mm. johdon raportoinnissa esim. dashboard -toiminnallisuudessa (dashboard on kokoava graafinen näkymä koko salkun tiedoista tai suodatetusta tiedosta), tietomallien (esim. kentät järjestelmässä) tai dokumenttimallipohjien parannuksissa. Yhdestä haastattelusta nousi esiin tarve nähdä muutokset paremmin, esim. projektissa, jotta on mahdollista verrata ennen muutosta olevaa tilannetta muutoksen jälkeiseen tilanteeseen.

Järjestelmään tehtyihin parannuksiin liittyen haastateltavat kertoivat varmistavansa ohjeiden ja lisäkoulutusten avulla henkilöstön osaamisen muutosten jälkeen. Erityistä kiinnostusta järjestelmäkehitykseen liittyen elinkeinoelämän muutama haastateltava antoi järjestelmätoimittajan ennakoivista tarvekartoituksista järjestelmäominaisuuksiin ja toiminnallisuuksiin liittyen joko laajemmin kaikilta asiakasorganisaatioiltaan tai jopa kohdenneusti juuri haastateltavan organisaatiolta. Järjestelmätoimittajan erilaiset uusien toiminnallisuuksien esittelytilaisuudet koettiin hyödyllisiksi kaikkien haastateltavien mielestä, joilla projektisalkunhallintajärjestelmä on käytössään.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimustulosteni ja läpikäymäni kirjallisten lähteiden pohjalta voi päätellä, että vaikka projektitoiminta ja projektien johtaminen on tuttua organisaatiossa, niin toimiva projektisalkunjohtaminen ei synny itsestään vaan siihen pitää panostaa ja sitoutua.

Panostus ja täydellinen sitoutuminen lähtevät organisaation ylimmästä johdosta. Tämä korostui aiheeseen liittyvistä kirjallisista lähteistäni kuin myös haastatteluistani. Niin klišeiseltä kuin tämä kuulostaakin, niin projektisalkunjohtamisen prosessit, vastuut ja toimintamalli, eli pelisäännöt, ovat tärkeässä roolissa onnistuneeseen ja menestyksekkääseen toimintaan. Tietoisuus projektisalkunjohtamisesta täytyy levittää kaikille tasoille ylimmän johdon toimesta organisaatiossa ja ylimmän johdon tulee toimia esimerkkinä toiminnallaan, jotta toiminnasta tulee uskottavaa läpi organisaation.

Kaikkien pitää tietää miksi projektisalkuhallintaa tehdään, mitä siihen kuuluu ja keneltä odotetaan panostuksia. Tuota yhdisti opinnäytetyötutkimukseni ja lähteideni esiin tuomat tulokset siten, että projektisalkunjohtamisen hyötyjen korostamisella saadaan perustelu miksi projektisalkunjohtamista kannattaa tehdä ja tehdään. Hyötyjen kautta, vaikka esimerkein erilaisista organisaatioista, saadaan helpommin henkilöitä toteuttamaan projektisalkunjohtamisen vaatimia toimia. Toisin sanoen saadaan ns. ”myytyä” projektisalkunjohtaminen läpi organisaation.

Eroavaisuutta projektisalkunjohtamisen vaatimaan henkilöresursointiin liittyen huomasin kirjallisten lähteideni ja tutkimukseni tuloksien välillä. Saamissani tuloksissa korostui tarve saada enemmän aikaa ja jopa nimetyt täysipäiväiset henkilöt toteuttamaan projektisalkunjohtamisen ja -hallinnan vaatimia tehtäviä. Nyt monissa haastattelemissani organisaatioissa tehtäviä toteutettiin oman varsinaisen päivätyön ohessa, jolloin kaikkia toivottuja tuloksia ei ole saatu aikaan riittävän nopeasti ja työn laatuun ei ehditty panostaa riittävästi. Kirjallisissa lähteissäni on enemmän tuotu esille millaisia rooleja ja tehtäviä projektisalkunjohtamiseen ja -hallintaan yleisesti kuuluu tai millä rooleilla toiminta onnistuu. Kirjallisissa lähteissä ei tuotu esiin, että organisaatioiden täytyy myös panostaa antamalla riittävästi aikaa tehtävien suorittamiseen. Varaamalla riittävästi aikaa tehtäville saadaan hallittua, laadukasta projektisalkunjohtamista ja sitä tukevaa seurantaa sekä valvontaa.

Projektijohtamisen taitoja pidettiin tutkimushaastatteluissani ja kirjallisissa lähteissäkin perustana projektisalkunjohtamiselle. Organisaation riittävän kypsä projektikulttuuri nousi tarpeellisenä perustana projektisalkunjohtamiselle sekä haastatteluissani että kirjallisissa lähteissäni.

Oppilaitoshaastattelutuloksien mukaan elinkeinoelämän projektijohtamisen taidot ovat kehittyneet paljon vuosien saatossa, mutta projektisalkunjohtamista vielä monissa organisaatioissa harjoitellaan. Elinkeinoelämän haastateltavani jakoivat mielellään kokemuksia heidän projektisalkunjohtamisen toteuttamisesta organisaatioissaan. Tutkimusartikkeleita ja kirjallisuutta projektisalkunjohtamisen toteuttamisesta ja kokemuksista eri toimialoilta löytyy laajasti. Lisäksi organisaatiot suomessakin ovat osallistuneet salkkutyövälineen ympärille organisoituihin tilaisuuksiin, joissa ovat esitelleet omia kokemuksia ja oppeja projektisalkunjohtamiseen liittyen.

Projektisalkun johtamisen osaamiseen ja sen kehittämiseen liittyen sain elinkeinoelämän edustajien haastatteluista käytännön läheisiä havaintoja ja vinkkejä korkeakouluille, kuten odotinkin. Tuli mm. ehdotuksia harjoitella erilaisten pidemmän ajan suunnitelmien (mm. tiekartat) ja laskelmien tekemistä sekä projektien priorisointikriteereihin tutustumista ja itse priorisointia. Esiin nousi osaamismatriisin hyödyntäminen projektiammattilaisen osaamisen kehityksen tukena sekä vinkki lisätä käytön harjoittelu osaksi opintoja. Kirjallisissa lähteissäni korostui syvällisemmin ja laajemmin kerrottuna esimerkiksi salkunhallinnan ja -johtamisen kompetenssivaatimuksia erilaisissa projektisalkunhallinnan rooleissa tai kuinka kyky edellyttää tietoja ja taitoja käytännössä.

Substanssiosaamisen tarve tuli elinkeinoelämän edustajien haastatteluissa esiin, kun taas sitä ei juurikaan kirjallisissa lähteissäni korosteta vaan keskitytään enemmän henkilö- ja asijahtamiseen. Eräässä haastattelussa nähtiin substanssiosaamisen hyöty salkkupäällikkörooliin siirryttäessä erityisesti projektien priorisointi- ja suunnittelutyössä. Kirjallisissa lähteissä puhutaan ammattimaisesta projektinjohtamisesta (tai salkunjohtamisesta) tai projektijohtamisesta ammattina, jota voi toteuttaa millä tahansa toimialalla ilman substanssiosaamisen vaatimusta.

Suomen korkeakoulujen roolista projektisalkunjohtamisen osaamisen kehittämisessä ei kirjallisia lähteitä juurikaan tullut vastaan. Katsomieni oppilaitosten opintosuunnitelmista ei kovinkaan helposti saanut kuvaa kuuluuko johonkin opintokokonaisuuteen projektisalkunjohtamista vai ei. Yhdessä löytämässäni kirjallisessa lähteessä kerrottiin suosituksia ammattikorkeakoulujen yhteisistä kompetensseista. Tuossa materiaalissa mainittiin

yleisesti työyhteisön johtamisen ja kehittämisen osaaminen YAMK puolen työelämässä toimimisen kompetenssina, mutta ei tarkemmin mitä tuo työyhteisön johtaminen ja kehitys sisältää. Kuuluuko siihen esim. projektisalkunjohtaminen vai ei.

Elinkeinoelämän edustajien haastatteluissa korkeakoulujen rooli osaamisen kehittäjänä sai kannustusta ja koettiin tärkeänä. Korkeakoulujen edustajat nostivat haastatteluissa koulujen ydinsuuntautumisalueet ja niukat resurssit huomioitavaksi tarkasteltaessa opintokokonaisuuksia, vaikka kokivatkin projektisalkunjohtamisen tärkeäksi aiheena.

Elinkeinoelämän edustajista muutama nosti haastattelussa esiin oman organisaation, tai elinkeinoelämän roolin yleisesti, osaamisen kasvattajana ja osaamiseen panostajana. Myös kirjalliset lähteeni tukevat tätä näkökulmaa.

Osaamisen kehittämiseen liittyen yhteistyö, niin oppilaitosten välillä kuin oppilaitosten ja elinkeinoelämän organisaatioiden välillä, nousi haastattelutuloksissani yhdeksi suureksi vaikuttavaksi tekijäksi. Kirjallisia lähteitä tai tutkimuksia opetukseen tai opintoihin liittyvistä yhteistyöasioista eri osapuolten välillä löytyi yllättävän vähän ja siksi ehkä yhteistyön korostuminen haastatteluissani yllätti. Erilaisista yhteistyömuodoista nousi haastattelutuloksissani esiin kuitenkin samoja mitä löytämästäni kirjallisesta tutkimuslähteestäkin. Yhteistyötapoina korkeakoulujen ja korkeakoulujen sekä elinkeinoelämän välillä nousivat mm. vierailuluennot, työharjoittelut ja lopputyöt sekä tutkimus- ja kehitysprojektit. Näihin yhteistyötapoihin, osana osaamisen kasvattamista, liittyi käytännön tuominen lähelle tai osaksi opetusta myös projektisalkunjohtamisen ja -hallinnan opinnoissa.

Salkunhallintajärjestelmään liittyen toiveeni saada tarkempia kehitystoiveita ei toteutunut suunnitelmani mukaan. Salkkuraportointi nousi yleisenä kehityskohteena tai viimeaikaisena kehystoimien kohteena haastatteluissani esiin. Raportointi tuntui olevan vielä monessa organisaatiossa sisäisesti tarkennusta ja kehitystä kaipaava. Erityisesti esiin nousi johdon tiivistelmän sisällön kehittäminen. Siinä tuntui olevan vielä tarkennettavaa useammassa organisaatiossa sisäisesti. Yleisinä vaatimuksina järjestelmän osalta tulivat esiin, kaikille varmasti jo tutut, helppokäyttöisyys ja hallittavuus. Löytämäni kirjalliset lähteet ja tutkimukset, tukivat empiirisen osuuteni tuloksia, kun puhuttiin salkunhallintajärjestelmän hyödyistä projektisalkunjohtamista tukevana ja ohjaavana työvälineenä.

Projektisalkunjohtamiseen liittyvässä kirjallisuudessa keskitytään enemmän yleisiin periaatteisiin ja toimintatapoihin roolien ja tehtävävastuiden sisällä, kuin toimintaa tukeviin salkunhallintajärjestelmiin. Haastatteluideni tuloksissa salkunhallintajärjestelmän eduksi katsottiin kyky suuren tietomäärän tiivistäminen kuvaajaan helpottavan nopeutta

tarvitsevaa päätöksen tekoprosessia. Liikennevalot ja trendikuvaajat järjestelmässä nostivat esiin lähemmän tarkastelun vaatimat asiat (poikkeamat), eikä koko salkun tietomassaa tarvinnut käydä läpi. Myös löytämäni tutkimukset tukivat visualisoinnin hyötyä. Lisäksi yksi tutkimus korosti hyötynä ihmisen työmuistin kuormittumisen vähenevän tiedon visualisoinnin avulla.

7 POHDINTA

Tässä kappaleessa koostan tutkimustulosten pohjalta omat ajatukset, päätelmät ja ideat tutkimaani aihealueeseen peilaten. Tiivistän oppeja opinnäytetyömatkastani ja sen vaiheista, sekä nostan esiin mahdollisia uusia ja mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita kiinnostuneille.

Muistutan, että loppupäätelmiini ja tulkintoihini on voinut vaikuttaa oma taustani eli täysin en ehkä ole pystynyt sulkemaan pois oman työ- ja elämän kokoemukseni vaikutuksia päätelmiini. Toivon kuitenkin, että päätelmät kuulostavat järkeviltä, niihin voi samaistua. Ennen kaikkea toivon herättäväni lisäkeskusteluja projektisalkunjohtamisesta ja ideointiintoa projektisalkunjohtamisen osaamisen ja opetuksen kehitykseen korkeakouluisamme. Ehkäpä tämän kautta joku löytää myös mielenkiintoisia aiheita jatko- ja lisätutkimuksien tekemiseen.

Nostan huomioitavaksi, että tässä tutkimuksessa en ottanut kantaa opetukseen pedagogiselta kannalta, eli miten asioita pitäisi opettaa opetusteknisessä mielessä, sillä en ole sen osa-alueen asiantuntija. Ilmaisen tutkimukseeni liittyvät tulokset käytännön läheisesti haastatteluissa saamieni tietojen ja kokemusten kautta. Päätelmät ja tulkinnat tein mahdollisimman käytännön läheisesti tietoperustan (kirjalliset lähteet, teoria) ja tulosten pohjalta sekä omien kokemusteni ja ideoideni rikastuttamana. Voi olla, että mukana on kuitenkin pedagogiikkaan liittyvää asiaa, vaikka en sitä itse ehkä tunnista.

Opinnäytetyötä tehdessäni mieltäni askarruttivat kysymykset, että miten ja missä osamista tulisi kasvattaa projektisalkunhallinnasta kiinnostuneiden tai sen parissa työskentelevien henkilöiden osalta? Tai kuinka projektisalkunjohtamista toteuttamaan lähevässä organisaatiossa varmistetaan, että kaikki ymmärtävät mitä se keneltäkin vaatii, miten siihen tulee valmistautua tai mitä sen eteen voidaan jo ennen työelämää tehdä esim. korkeakouluissamme?

7.1 Organisaation johdon rooli ja tuki projektisalkunjohtamisessa

Uskon, että organisaation johdon toiminta projektisalkunjohtamisen käytäntöjen tietoisuuden levittäjänä ja esimerkkinä vahvistaa koko organisaation projektikulttuuria ja projektitoiminnan arvostusta. Vahvalla toiminnan tuella johto osoittaa arvostavansa

projektiliiketoimintaa, oli kyse sitten elinkeinoelämästä tai korkeakouluista organisaatioina. Jokapäiväinen operatiivinen toiminta organisaatioissa, esim. jatkuvat palvelut tai muu asiakas- tai sisäinen työ, tuntuu kilpailevan monesti projektitoiminnan kanssa. Tämä heijastuu resursointipäätöksiin henkilöiden työn priorisoinnin ja kohdentamisen kautta. Projektiliiketoimintaa toteuttavassa organisaatiossa tulisi resursointi miettiä siten, että kilpailuasetelmaa ei synny. Kaikki työ allokoidaan henkilöille siten, että se on mahdollista toteuttaa annetun työajan puitteissa. Kun osoitetaan, että kaikki tehtävä työ on arvokasta, niin henkilöt kokevat oman työnsä merkityksellisiksi.

On muistettava, että ”kertapuristus” projektisalkunjohtamisen prosessien ja toimintamallien käyntiin saamisessa ei riitä, vaan tarvitaan muutosjohtamista pysyvän muutoksen aikaan saamiseksi. Projektisalkunjohtamisen toteuttamisen alkutaipaleella vaaditaan runsain mitoin kannustusta ja hyötyjen korostamista toiminnan näkökulmasta sekä jatkuvana toimintana seuranta, valvontaa ja kehitystyötä. Organisaation johdolla on tässä merkittävä rooli esimerkin näyttäjänä ja henkilöstön sitouttajana muutokseen. Missään vaiheessa ei saa unohtaa muutoksen keskellä olevia ihmisiä. Opastusta, kertaamista ja muistutusta tarvitaan muuttuneiden toimintatapojen ylläpitämiseksi sekä toimintatapojen kehittymiseksi.

Projektisalkunjohtamisen ja -hallinnan käyttöönotto vaatii mielestäni oikeita resursointipäätöksiä organisaatioiden johdolta. Riittävällä käyttöönottoa ja muutosta tukevalla resursoinnilla, eli henkilömäärällä ja käytettävissä olevalla ajalla, turvataan ihmisten sitoutuminen, jaksaminen, osaaminen ja jatkuva oppiminen. Riittävällä resursoinnilla turvataan projektisalkunjohtamisen pelisääntöjen, toimintamallien ja työvälineiden (kuten salkunhallintajärjestelmä) jatkuva kehitys tulevaisuudessakin.

Laitetaan siis projektitoiminnassa mukana olevat henkilöt tekemään vain salkkuprosessin välttämättömät toimet määriteltyjen roolivastuiden mukaisesti, jotta tuotetaan johdolle laadukasta tietoa päätöksiä varten. Resursoidaan projektisalkunjohtamisen ja -hallinnan prosessien ja pelisääntöjen valvontaan, seurantaan, kehitykseen ja kouluttamiseen erilliset vastuuhenkilöt. En ota kantaa vastuuhenkilöiden titteleihin, mutta sijoittumisella organisaatiossa voi olla merkitystä vaikutusvallan saamiseen. Lähempänä ylintä johtoa tietoa saa helpommin ylhäältä alaspäin vietäväksi ja toisaalta tietoa on helpompi saada vietyä myös alhaalta ylöspäin, kun vaikuttavia väliportaita on vähemmän.

Pysyvyys ja jatkuvuus varmistetaan projektisalkunjohtamisen ympärillä, kun on olemassa henkilöt, joilla on aikaa pitää yllä ja uudistaa organisaation osaamista. He

suunnittelevat ja toteuttavat koulutuksia. He keräävät, suunnittelevat ja toteuttavat uusia kehitysideoita, niin toimintaan kuin työvälineisiin liittyen, sekä tukevat muutoinkin kaikkia projektisalkkujohtamisen prosessissa toimivia henkilöitä arjessa.

Organisaatioon käyttöön otetulla projektisalkunhallintajärjestelmällä tulee olla johdon hyväksyntä ja tuki. Järjestelmä lisää tuen, eli henkilöressurssien, tarvetta ainakin toiminnan alussa ja muutostilanteissa. Projektisalkunhallintajärjestelmä tuo helpotusta, jopa ajan säästöä, tiedonhallintaan projektisalkunjohtamisessa pidemmällä aikavälillä. Kun käyttäjät saavat järjestelmän tarkoituksesta riittävästi tietoa ja tukea sen käytössä, niin se lisää kehitystä jatkuvan oppimisen kautta. Järjestelmän käyttö ja jatkuva oppiminen tuovat yhä vain enemmän hyötyjä näkyviin salkkuprosessia, toimintaa ja johdon päätöksiä tukevana ja ohjaavana työvälineenä. On kuitenkin muistettava, että usein toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia, jolloin prosessien ja työvälineidenkin muutoskykyisyys on huomiotava siinä rinnalla. Järjestelmäkehitystäkin helpottaa ja tehostaa tiettyjen vastuuhenkilöiden olemassaolo organisaatiossa. He vastaavat työvälinekehityksestä ja uusien ominaisuuksien testaamisesta käytännössä sekä kouluttamisesta henkilöstölle. Organisaatioiden henkilöstön projektisalkunjohtamisen osaaminen ja sen kehittäminen vaatii panostusta ja resursseja, jotta pysytään ajan hermoilla ja toiminta pysyy kannattavana.

Mielestäni organisaatioiden johdon panostus projektitoimistoon omana toimintona kannattaa, sillä parhaimmillaan projektitoimisto auttaa ja tukee johtoa tavoitteissaan toimimalla strategian toteuttajana ja varmistajana, osaamisen varmistajana, sekä niukkojen projektiresurssien varmistajana. Projektitoimisto voi olla ns. virtuaalinen, eri ryhmien tai yksiköiden edustajista koostuva, tai fyysinen, oma erillinen ryhmä tai yksikkö henkilöitä. Heidän päätehtävänä on kuitenkin hoitaa projektisalkunhallintaan ja projektitoimintaan liittyviä ohjaus- ja tuki- ja kehitystehtäviä. Projektitoimistossa voi olla projektipäälliköitä johtamaan projekteja ja ohjelmia. Olennaista kuitenkin on, että sieltä löytyy ns. PMO asiantuntijoita, jotka nimenomaan keskittyvät tukemaan ja kehittämään projektitoimintaa (prosessit, toimintamallit, menetelmät ja työvälineet) koko organisaatiossa.

IPMA organisaation pätevyudet kuvaa PMO:n yksikkönä, joka voi tukea hankkeita ja ohjelmia. Ja joka tyypillistä asettaa standardeja (esim. metodologiaa, prosesseja ja työkaluja) ja ohjeita hankkeiden ja ohjelmien johtajille. PMO kerää projekteista projektinhallintaa koskevia tietoja ja kokoaa ne raportiksi hallintoelimille. Projektitoimisto tai ohjelματοimisto voi tukea suoraan projektin tai ohjelman johtoryhmää. (IPMA OCB 2015. 17.) Toivoin, että IPMA organisaation pätevyyksissä olisi kuvattu projektitoimiston asiantuntijoilta tarvittavaa osaamista tai pätevyyttä, mutta näin ei ollutkaan. Tiimityö, tehokas

vuorovaikutus ja viestintä mainittiin salkunhallinnan vaatimina pätevyyksinä. Lisäksi mainittiin, että usein projektien johtamista ohjaavat johtajat (esihenkilöt) vastaavat myös salkunhallinnan standardien kehittämisestä. PMO asiantuntijarooli on aika yleinen projekti-toimistoissa ja vastaa usein projektihallinnan ja salkunhallinnankin prosessien, toimintatapojen, menetelmien ja työvälineiden kehittämisestä. PMO asiantuntijaroolissa on hyvä tuntee yleisiä projektijohtamisen menetelmiä, standardeja ja työvälineitä. Kaipaan kuitenkin PMO asiantuntijoille omia pätevyys suosituksia tai -vaatimuksia, joiden pohjalta voisi luoda osaamisen kehittämisen matriisin ja jopa urapolkumallia tulevaisuuteen.

Ominaisuuksia, joita PMO asiantuntijan rooleissa toimivilta henkilöiltä odotetaan ei kuvata missään ja niitä on ehkä haastavaa määritelläkin, sillä tarve voi olla erilainen eri organisaatioissa. Yleisten salkunhallinnan vaatimien pätevyyksien (tiimityö, tehokas vuorovaikutus ja viestintä) lisäksi koen, että PMO asiantuntijaroolissa toimivilla yleisesti odotetaan olevan hyvä ihmistuntemus, asioiden hallinta- ja organisointikyky sekä ratkaisuhallukkuus ja -kyky. Oman työkokemukseni pohjalta kuitenkin olisi mielenkiintoista olla luomassa ns. PMO asiantuntijaroolin osaamismallia.

7.2 Projektisalkunhallintajärjestelmä osaksi opintoja

Vaikka en tarkkoja lukuja tiedäkään, niin oman kokemukseni perusteella salkunhallintajärjestelmien käyttö on lisääntynyt organisaatioissa, joissa toteutetaan projektiliiketoiminnassa myös projektisalkunjohtamista.

Koen järjestelmästä olevan hyötyä johtamista ja toimintaa tukevana työvälineenä. Samoilla linjoilla olivat kaikki elinkeinoelämän haastateltavani. Järjestelmä luo hyvällä tavalla kurinalaisuutta toimintaan. Läpinäkyvyys sisältöihin, yhtenäinen toimintatapa, tieto- ja raportointimallit, nostavat tiedon laatua antaen johdolle paremmat 'eväät' päätösten tueksi.

Useassa korkeakoulussa, haastatteluiden mukaan, oli koulun kehitystä tukemassa salkunhallintajärjestelmä, joka koettiin hyödylliseksi, mutta sitä ei käytetty opetuksessa. Hyödynnänkin tässä nyt erään oppilaitoshaastateltavan kommentin paljastamatta kuitenkaan henkilöä tai oppilaitosta: "Koulutusorganisaatio voisi itse toimia, niin kuin itse opettaa". Tuota kommenttia voisi täydentää sanoilla: "ja opettaa, niin kuin itse toimii". Oppilaitos voisi käyttää järjestelmää opetuksen apuna, hyödyntäen omaa kokemusta olemassa olevasta järjestelmästä esim. projektisalkunjohtamisessa. Toisaalta oppilaitos

voisi poimia opintojen kautta, jossa projektisalkunhallinnan järjestelmää hyödynnetään, vinkkejä ja oppeja omaan projektisalkunjohtamiseen.

Olen samaa mieltä elinkeinoelämän haastateltavien kanssa siitä, että projektisalkunhallintajärjestelmä kokoaa yhteen projekteja hallitsevat, tekevät ja resursoivat henkilöt ja, että käytettäessä järjestelmää projektisalkunjohtaminen ja -hallinta konkretisoituu ja hyödyt johtamisen ja toiminnan tukena tulevat näkyviin selvemmin.

Mielestäni olisi erittäin hyödyllistä kytkeä projektisalkunhallintajärjestelmä luonnolliseksi osaksi projektiliiketoimintaan liittyvää projektijohtamisen ja projektisalkunjohtamisen muuta teoreettista opetusta. Noissa opinnoissa voisi mielestäni avoimin mielin myös hyödyntää erilaisia elinkeinoelämän esityksiä, joita projektisalkunjohtamisesta ja järjestelmän käytöstä sen tukena on julkaistu esimerkiksi YouTube -kanavalla. Niistä havaitsee konkreettisesti mitä hyötyä organisaatiot ovat saaneet projektisalkunhallintajärjestelmästä. Itse koin esitykset hyödyllisiksi opintojeni aikana.

Huomioitavaksi, että projektijohtamisen koulutuksissa projektisalkunhallinnanjärjestelmä voi tukea asioiden käsittelyä yhden projektin näkökulmasta ja projektisalkunjohtamisen koulutuksissa näkökulmaksi otetaan salkkutaso myös järjestelmästä. Parhaimmassa tapauksessa aineistoa on kertynyt jo projektitoiminnan tai projektijohtamisen kurssilta valmiiksi projektisalkkujohtamisen kurssilla hyödynnettäväksi. Järjestelmä siis konkretisoi teorian käytännön tasolle. Esimerkit järjestelmän tuomista hyödyistä päätöksen tekemistä helpottavina kannattaa ottaa osaksi korkeakouluopetusta (mm. läpinäkyvyys, yhdenmukaisuuden luoma laadukkuus, visuaalisuus ja kurinalaisuus toiminnassa).

Parhaimmillaan muutosten seuranta helpottuu projektisalkunhallintajärjestelmän kautta tuottaen arvokasta ajankohtaista tietoa salkkutilanteesta (mm. suunniteltu vs. toteuma). Projektisalkunhallintajärjestelmä helpottaa myös historiatiedoista oppimista (lessons learned) läpinäkyvyydellään tulevaisuutta varten.

Kolme ehdotusta salkunhallintajärjestelmätoimittajalle oppilaitoksiin liittyen:

1. Olisiko mahdollista koostaa kirjallisuutta projektisalkunjohtamisen ympärillä esimerkiksi yritysten/organisaatioiden tapausesimerkkeinä, että kuinka niissä toteutetaan projektisalkunjohtamista ja miten järjestelmä on tukenut heidän toimintaa salkunjohtamisessa. Nyt tietoa on hajanaisesti saatavilla sähköisten kanavien ja sosiaalisen median kautta, mutta ns. virallista kirjallisuutta (tai koostetta) ei ole aiheesta olemassa. Tuo virallinen kirjallisuus voisi toimia korkeakouluissa

oppimateriaalina, vaikka nimellä 'Käyttökokemuksia projektisalkunhallintajärjestelmästä erilaisissa organisaatioissa'.

2. Oppilaitoksille tarjottavan salkunhallintajärjestelmän käyttömahdollisuuden (Master Talent -ohjelma) markkinointia kannattaa lisätä, sillä tietoisuus ei ollut vielä kaikilla haastatteluun osallistuneilla oppilaitoksilla.
3. Uusia ominaisuuksia, ja niiden esittelyitä, vaikka videoina, kannattaa tarjota aktiivisesti oppilaitoksille siltä osin kuin ne kuhunkin käyttöönotettuun kokonaisuuteen sopivat.

Ne oppilaitokset, jotka haastateltavistani olivat ohjelmassa mukana, toivat esiin järjestelmän käyttömukavuuden ja helppouden. Toisaalta oppilaitosedustajat toivoivat omalta organisaatioltaan enemmän aikaa perehtyä ja syventyä järjestelmään, jotta löytyisi parhaat kurssit järjestelmän hyödyntämiseen. Oppilaitosten kannattaa jakaa kokemuksia keskenään kokeiltavista järjestelmistä, siten kasvattaa yhdessä ymmärrystä ja jopa tarjota tai pyytää itse apua kehitystyössä muilta oppilaitoksilta.

7.3 Korkeakoulujen projektisalkunjohtamisen opintojen kehittäminen

Suomessa projektisalkunjohtamisen koulutusta pitäisi olla enemmän tarjolla ja sitä pitäisi tuoda enemmän esille oppilaitosten sivustoilla, esitteissä ja opetussuunnitelmissa. Kun aihe on enemmän näkyvillä ja tarjolla, niin se houkuttelee enemmän opiskelijoita aiheen pariin ja myös aiheesta jo kiinnostuneet löytävät opinnot helposti.

Projektisalkunjohtamisen opintoja pitäisi ehdottomasti mielestäni tarjota korkeakoulujen erilaisten johtamis- ja johtajaopintojen osana. Näin saadaan ymmärrys kasvamaan projektisalkunjohtamisesta ja -hallinnasta johtamisen työvälineenä ja toiminnan ohjaajana.

Projektisalkunjohtamisen opintojen asettamista ylemmän korkeakoulun tarjontaan puoltaa työelämästä jo saatu kokemus projektitoiminnasta ja projektien johtamisesta. Työkokemus helpottaa ymmärtämään projektisalkunjohtamisen periaatteita ja antaa valmiuksia soveltaa niitä omassa työssä parhaalla mahdollisella tavalla.

Korkeakoulujen kannattaa hankkia ja tuoda entistäkin enemmän esimerkkejä opetuksensa siitä, kuinka salkkujohtamisen periaatteita sovelletaan eri toimialoilla. Tiedon lähteinä voivat toimia opiskelijat tai suoraan elinkeinoelämän organisaatiot. Avoin keskustelu ja sen kautta tiedonhaku tuottanevat parhaat tiedot, ja tiedon lähteet. Samalla voi paljastua, että periaatteita sovelletaan monissa organisaatioissa, mutta termistö ei

olekaan samanlainen vaan toimialakohtainen (projekti- ja salkkukäsitteiden sijaan onkin tapahtumat, tutkimukset, tutkinnat jne.). Termistöä ja ymmärrystä voi opinnoissa yhteinäistää noiden konkreettisten esimerkkien avulla.

Tutkimustuloksissa tuli esiin lista projektisalkunjohtamisen koulutukseen sisällytettäväksi ehdotetuista asioista. Projektisalkunjohtamisen opintoihin olisi mielestäni suositeltavaa sisällyttää organisaation toiminnan pidemmän ajan kehityssuunnitteluun liittyviä asioita (esim. 3–5 vuotta eteenpäin), kuten tiekarttojen, erilaisten skenaarioiden ja ennusteiden tai muiden laskelmien harjoittelu. Pidemmän ajan suunnitteluun liittyy vahvasti tekemistä ennen projektia, mutta jotakin suunnittelua tehdään myös suuren ohjelman tai projektin aikana, joten perusteita olisi hyvä opettaa jo projektijohtamisen perusopinnoissa. Pidemmän tähtäimen suunnittelussa olisi hyvä käydä läpi esim. millainen tieto siinä on olennaista, jotta päästään eteenpäin kohti konkreettisia toteutuksia eli projekteja, mitä voimme oppia menneistä toteutuksista (lessons learned), mitkä asiat toimivat yleisimmin pysäyttämässä ehdotuksia ja mitä organisatorisia tai liiketoiminnallisia eroja ehdotusten arviointikriteereissä voi olla, joilla annetaan liikkeelle lähtö (go)-, odottaa (wait)-, pysäytys (hold)- tai poistopäätös (kill).

Erilaisia projektisalkunjohtamiseen liittyviä menetelmiä, dokumentointimalleja (esim. liiketoimintatarkastelu), käytäntöjä ja työvälineitä olisi hyvä tuoda mukaan opetukseen ja opintoihin mahdollisimman kattavasti, jotta opiskelijoille tulisi näkemys tarjolla olevista vaihtoehdoista.

Resurssien suunnittelua ja hallinnan perusteita tulisi mielestäni käydä läpi jo korkeakoulujen perustutkintojen (tradenomi/kandi) projektiopinnoissa ja jatko-opinnoissa (master/maisteri) merkitystä tulisi laajentaa projektisalkunjohtamisen näkökulmalla. Oma havaintonani ja myös kirjallisuuden vahvistama on se, että projektisalkunjohtamisen ja -hallinnan tarve syntyy erityisesti tilanteesta, jossa projektiliiketoimintaa harjoittavassa organisaatiossa on paljon samaan aikaan toteutettavia projekteja ja muitakin töitä, jotka ”syövät” samoja henkilöresursseja. Tällöin projekteja täytyy pystyä priorisoimaan ja resursoimaan siten, että toteutetaan ne tärkeimmät ja strategian mukaiset, liiketoimintaa tukevat ja liiketoiminnan jatkuvuuden varmistavat projektit. Resursointi kytkeytyy pidemmän ajan suunnitteluun organisaation osaamisvarannon ja tietämysvarannon kautta. Mil-laista osaamista resursseilta odotetaan ja onko sitä riittävästi saatavilla tarvittavaan aikaan vai pitääkö hankkia resursseja tai osaamista lisää.

Liiketoiminnan substanssiosaamisen merkitys korostui elinkeinoelämän puolen haastatteluissa joillakin toimialoilla. Etuna nähtiin se, että salkkupääällikkörooliin siirryttäessä aiemmin hankitun substanssiosaaminen helpottaa projektien priorisointi- ja suunnittelu-työssä. Heräsikin mieleeni ehdotus, että voisiko tuon mahdollisen organisaatioiden substanssitarpeen huomioida projektijohtamisen ja projektisalkunjohtamisen opinnoissa jotenkin? Ehdotankin projektisalkunjohtamisen kursseja, joissa olisi toimiala tai substanssi huomioitu. Esimerkkinä tällaisista kursseista voisi olla: Projektisalkunjohtaminen lääkealan organisaatiossa tai miksei pankki-, metsä-, rakennus-, hyvinvointipalveluiden tai metsäalan organisaatiossa. Nythän kurssit ovat keskittyneet yleisiin johtamiskäytäntöihin, menetelmiin ja toimintamalleihin projektisalkunjohtamisessa. Siinä pohdittavaa korkeakouluille.

Korkeakoulujen kannattaa kerätä vinkkejä opetusmateriaaliksi asti, että miten organisaatiokulttuuria kasvatetaan kohti projektisalkunjohtamista. Miten ymmärrystä kannattaa kasvattaa organisaatioissa projektisalkunjohtamisesta ja -hallinnasta, mitä hyötyjä kannattaa korostaa myyntivaltteina ja millaista materiaalia ja esityksiä kannattaa hyödyntää, jotta projektisalkunjohtamisen ja -hallinnan hyödyt tulevat parhaiten esille kaikille organisaatioissa. Tiedon lähteinä mielestäni elinkeinoelämän organisaatiot ovat tässä arvokkaita.

Vinkkinä edelleen opintosisältöjen suunnitteluun se, että opetukseen voisi ottaa mukaan tarinoita, kuinka esimerkiksi julkisella puolella on ratkaistu salkkuprosessin ja järjestelmän yhteensovittaminen projektisalkunjohtamisessa. Kuinka järjestelmää on käytetty eri organisaatioissa osana projektisalkunjohtamista ja millaisia haasteita sekä hyötyjä on matkan varrella koettu. Konkreettisenä esimerkkinä nostan suomen merkittävimmän ponnistuksen hyvinvointialueiden rakentamisesta, jossa projektisalkunhallintajärjestelmä tukee projektisalkunjohtamista menestyksekkäästi usealla hyvinvointialueella.

Yhdessä haastattelussa tuli esiin, että kuinka haastavaa on saada julkinen organisaatio toimimaan formaalisti järjestelmän kautta, kun kaiken halutaan olevan niin 'ketterää'. Oli saatava ihmiset ymmärtämään, että järjestelmä ei jäykistä asioita vaan me ihmiset, jos emme pysty soveltamaan tiedon kautta toimintaa. Kun tiedon laatu paranee, vaikka Projektisalkunhallintajärjestelmän tuoman läpinäkyvyyden kautta, niin se mahdollistaa luottavammat päätökset ja toteutuksen, tehdään se sitten ketterällä tai perinteisemmällä vesiputousmallilla. Projektisalkunjohtaminen ja -hallinta yleisesti tai projektisalkunhallintajärjestelmä eivät siis vaikuta siihen toteutetaanko itse kehitystyö (eli projekti) ketterästi

vai jollain muulla tavalla ja tämä kannattaa tuoda esiin projektisalkkujohtamisen opetuksessa.

Vielä tuli mieleen haastatteluissakin noussut asia eli vaikeiden päätösten tekemisen harjoittelu ja kuinka vaikeista tilanteista selviää tunnetasolla. Olisi hienoa, jos projektisalkkujohtamisen opintoihin saisi mukaan tunnepuolen opetusta eli kuinka käsitellä erilaisia tunteita ihmisten kanssa toimiessa, kuinka huomioida erilaiset ihmiset eri tilanteissa ja kuinka selvitä haastavista tilanteista voittajana siten, että yhteistyö osapuolten kesken jatkuu tai jopa syvenee. 'Inhimillinen johtaminen' tuntuu olevan tämän päivän trendilausahdus ihmisten johtamisessa ja ohjaamisessa.

Tuntuu, että tänä päivänä pyritään eroon rutiineista jotenkin toimintaa hidastavana tapana toimia, joka estäisi kehittymisen. Samaistun kuitenkin Buttin (2018) mainintaan rutiineista, että niillä on tärkeä merkitys jatkuvassa oppimisessa ja kehittämisessä. Juuri jatkuvan oppimisen myötä työrutiinitkin kehittyvät menestyneissä organisaatioissa. Mielestäni rutiinit luovat myös joillekin ihmisille turvallisuutta ja rakennetta työtehtäviin. Siksi oppilaitoksien opintosisällöissään ja elinkeinoelämän kaikessa tekemisessään kannattaa huomioida rutiinien merkitys sekä hyödyllisyys osana jatkuvaa oppimista.

Yhdyn haastattelussa usealta esiin tulleeseen kommenttiin, että kun organisaatiossa harjoitetaan projekteja tai projektimaista toimintaa, niin se koskettaa tavalla tai toisella kaikkia ja siksi lähtökohtana projektisalkkujohtamisen ymmärrykselle luodaan projektijohtamisen kautta. Projektijohtamisen ja projektisalkkujohtamisen opinnot tulisi linkittää lähemmäs toisiaan riippuvuuden ymmärtämiseksi. Nehän toimivat ns. 'käsi kädessä' projektiliiketoimintaa toteuttavissa organisaatioissakin. Opinoissa tulisi korostaa, että projektikulttuuriin kuuluvina projektiprosessit sekä toimintamallit tulee olla olemassa, kun projektisalkkujohtamista aletaan toteuttaa organisaatiossa. Johdon roolia projektisalkkujohtamisen käyttöönotolle ja koko muutosmatkalle tulee opinnoissa korostaa. Se on avain projektisalkkujohtamisen ja -hallinnan prosessiin, toimintamalleihin ja käytäntöihin sitoutumisessa organisaatiotasoisesti.

Korkeakouluista monilla on itsellä ns. kehityssalkku eli projektisalkkujohtamisen ja -hallinnan käytäntöjä toteutetaan oppilaitoksen sisällä. Miksi oppilaitokset eivät hyödynnä opetuksessaan omia käytäntöjä ja oppeja? Sehän toisi heille parannusehdotuksia omaan toimintaan ja toisaalta he antaisivat projektisalkkujohtamista opiskeleville hienon esimerkin, kuinka oppilaitos organisaationa toteuttaa projektisalkkujohtamista ja -hallintaa. Tarkoitus ei ole, että tuodaan vain onnistumiset osaksi opintoja vaan nimenomaan

haasteet ja niiden ratkaisut oppilaitosmaailmassa. Oppilaitostenkin kokemukset ja käytännöt ovat hyvä esimerkki tietyn tyyppisen liiketoiminnan salkunjohtamisesta, ja niistä on hyötyä opiskelijoille työelämäänkin.

Kun projektisalkunjohtamisen opetus vakiintuu korkeakouluihimme, niin elinkeinoelämällä on mielestäni jatkossa enemmän osaajia tarjolla, jotka ymmärtävät miksi projektisalkunjohtamista tehdään. Samalla elinkeinoelämän panostus ymmärryksen luomisessa kevenee ja antaa heille mahdollisuuden keskittyä liiketoiminnan kannalta olennaisempiin asioihin eli tuottavuuden sekä kilpailukyvyn ylläpitämiseen ja kasvattamiseen projektisalkunjohtamisen ja -hallinnan avulla.

Opiskelijat saavat korkeakouluissa valmiudet soveltaa projektisalkunjohtamiseen liittyvää teoriaa käytäntöön sekä toiminnan ja työvälineiden kehittämiseen aiheen ympärillä. Aikuisopiskelijoiden jo hankittu työkokemus aiheesta rikastuttaa teoriaa ja antaa pohjan teorian testaamiselle käytännössä. Yhdistelmänä teoria ja kokemus käytännöstä antavat projektisalkunjohtamisen kehitystyöllekin uutta vauhtia ja intoa organisaatioissa opiskelun jälkeen.

7.4 Korkeakoulujen ja elinkeinoelämän yhteistyö opintojen kehittämisessä

Yhteistyö (korkeakoulujen välillä sekä korkeakoulujen ja elinkeinoelämän välillä) yhteiskunnan projektisalkunjohtamisen osaamisen kasvattamisessa ja kehittämisessä koettiin tärkeänä empiirisissä tuloksissani.

Korkeakoulujen ja elinkeinoelämän välisessä yhteistyössä oppilaitoksilla on mielestäni merkittävä yhdistävä rooli. Perinteisten työharjoittelujen, opinnäytetöiden tai tutkimusten parissa toimivan yhteistyön lisäksi kannatan säännöllisempää vuoropuhelua oppilaitosten ja elinkeinoelämän kesken. Oppilaitosten kannattaa jopa resursoida henkilö tai henkilöitä, jotka alkavat hoitaa tällaista järjestelmällistä yhteistyökäytäntöä suomen elinkeinoelämän organisaatioiden suuntaan. Tuo yhteistyö auttaisi hahmottamaan elinkeinoelämän tulevia osaamistarpeita pidemmän ajan kehitysnäkymissä.

Toivon korkeakoulujen panostavan yhteistyössään paikallisiin elinkeinoelämän organisaatioihin, mikäli laajempaan ei ole juuri tällä hetkellä mahdollisuutta. Jos elinkeinoelämää tukevia opintoja, kuten projektisalkunjohtaminen, kuitenkin tarjotaan maanlaajuisesti, niin toki silloin kannattaa osaamistarpeiden kartoituskin laajentaa maanlaajuisiksi.

Korkeakoulut, olkaa aktiivisempia elinkeinoelämän puolelle, ottakaa organisaatioita mukaan toimintaanne osaamisen kasvattamisessa projektisalkunjohtamisen osalta. Organisaatioiden käytännön kokemukset tuovat arvokasta lisätietoa opiskeluun.

Oppilaitoksen yhdistäessä opetukseensa elinkeinoelämän organisaatiota, esim. pyytämällä tuomaan käytännön esimerkkejä salkkutoiminnasta kursseille tai pyytämällä luennoimaan organisaation ratkaisuisista projektisalkunjohtamisesta, saavat myös organisaatiot arvokasta tietoa ja ideoita oman toimintansa kehittämiseen joko opiskelijoiden kautta tai suoraan toisen organisaation kautta. Näin oppilaitos toimii yhdistävänä linkkinä elinkeinoelämän organisaatioiden välillä. Yhteistyö mahdollistaa monenlaisia uusia verkostoja ja kehittymismahdollisuuksia yhteiskunnassamme ja näitä ei saisi rajoittaa liialla itsekkyydellä ja ajatuksella: ”mitä me hyödyimme tästä”.

Ehdotan, että korkeakoulujen opintojen sisällön kehittämiseen esim. projektisalkun johtamisen osalta otettaisiin mukaan ylemmän korkeakoulun aikuisopiskelijoita. Opiskelijoilla ei ehkä ole pedagogista pätevyyttä opetuksen kehittämiseen, mutta he voivat antaa panoksensa kehittämiseen opiskelijakokemuksen ja -roolin kautta. Heillä on jo arvokasta kokemusta työelämästä, joka kannattaa hyödyntää tulevaisuuden koulutusten ja opintojen suunnittelussa. Opiskelijat näkevät asiat eri lailla kuin opettajat ja koulutusten suunnittelijat, ja se on arvokas näkökulma mielestäni.

Korkeakoulujen kannattaa organisoitua keskinäisen yhteistyön merkeissä hakemaan ratkaisuja projektisalkunjohtamisen opetuksen vakiinnuttamiseksi Suomessa. Projektisalkunjohtamisen opetusta ja opintoja voisi esimerkiksi keskittää tiettyihin korkeakouluihin, opintoihin ja vaikka verkkokoulutuksin saatavaksi. Silloin säästyisi kustannuksia ja niukoja opetusresursseja. Opintojen keskittäminen tiettyihin tai tiettyyn korkeakouluun vapauttaisi saman aiheen opetusta toteuttavia resursseja muissa oppilaitoksissa, keskittymään esimerkiksi ydinsuuntautumisalueiden vahvistamiseen ja tulevaisuuden opintojen ja opetuksen suunnitteluun. Kustannussäästöä syntyisi, kun samaa aihetta ei opeteta joka koulussa eri resursseilla, vaan yksi opetusryhmä koostuu useiden oppilaitosten opiskelijoista.

Tähän väliin voisin vielä nostaa esiin yhden löytämäni artikkelin ammattikorkeakouluista valmistuneiden työllistymisasteesta: Opetushallituksen Vipunen -palvelun 2009 alkaen toteuttaman tutkimuksen mukaan ammattikorkeakoulujen valmistuneiden työllistymisaste on huipputasolla koko suomessa. Viimeisimmän tiedon pohjalta noin 95 % valmistuneista on työllistynyt. Ammattikorkeakoulut ovat vakiinnuttaneet asemansa ja roolinsa

suomessa, ja opetus on työelämälähtöisenä kehittynyt valtavasti 25 vuoden aikana. Koulutuksen joustavat toteutusmuodot päivätoteutusten rinnalla (monimuoto-opiskelu, verkko-opiskelu ja digitaaliset tutkinnot) on kasvattanut suosiota ja tarjoaa yksilöllisempiä oppimiskäytäntöjä oppilaille. Opiskelun ja työelämän yhdistäminen palvelee työelämää ja osaamista kehittäviä kansalaisia siis yhä vain paremmin, näyttäytyen myös korkeana työllistymisasteena. (Koski 2021, ajankohtaista blogi.)

Opetusyhteistyötä lisätessä oppilaitosten kannattaa pohtia ja ehdottaa päättäjille rahoitusvaihtoehtoja, jotka koetaan yhteistyötä kannustaviksi ja tukeviksi. Toisaalta opetukseen rahoitusta tarjoavien viranomais- ja muidenkin tahojen toivon tarjoavan rahoitusmallivaihtoehtoja, jotka tukevat oppilaitosten opetusyhteistyötä. Nyt saamistani tuloksista esiin nousut oppilaitosten välinen kilpailuasetelma opetuksen järjestäjän saamasta rahoituksesta ei tue opetusyhteistyön kehittämistä riittävästi. Tulipa mieleeni jopa ajatus, että opetuksen järjestävä oppilaitos voisi saada hiukan enemmän rahoitusta, sillä muuten säästävät opetusajasta. Olisiko mahdollista jakaa rahoitusta esimerkiksi niin, että oppilaitokset voisivat yhdessä suunnitella opetuskokonaisuuden ja siihen saisi rahoituksen, ja sen jälkeen oppilaitos, joka ottaa opetuskokonaisuuden opetusohjelmaansa saisi vielä toteutukseen oman rahoituksen? Onneksi tuo rahoituksen saaminen ei kuitenkaan ole ollut kaiken yhteistyön esteenä vaan jollain tavalla on mahdollistettu verkko-opetus/koulutus (ei oppilaitoksessa paikan päällä järjestetty koulutusta), jopa maanlaajuisesti korkeakouluopiskelijoille. Tämä on hieno juttu ja oma kokemukseni on ollut erinomainen tällaiseen opetukseen osallistujana.

Projektisalkunjohtamiseen liittyviä asioita ja tehtäviä saatetaan käsitellä eri oppilaitoksissa ja eri opintokokonaisuuksissa jo nykyisinkin, mutta termiä projektisalkunjohtaminen ei välttämättä käytetä. Olisikin hyvä paikka oppilaitosyhteistyön kautta sopia millä termeillä opintoja tarjotaan. Tämä lisäisi opintojen löydettävyyttä, mm. korkeakoulujen verkkopalveluista, aiheesta kiinnostuneille ja oletan, että myös opintojen kysyntä nousisi näkyvyyden lisääntyessä.

Jos ja kun, projektisalkunjohtamiseen liittyvät taidot koetaan elinkeinoelämän puolelta tärkeiksi ja niiden kehittämistä halutaan enemmän mukaan suomen korkeakoulujen ylemmän asteen opintoihin, niin tarve tulisi myös selvemmin oppilaitoksille viestiä. Tarjoutumalla kertomaan käytännön kokemuksia ja eteen tulleiden haasteiden ratkaisuja oppilaitoksissa projektisalkunjohtamiseen liittyen elinkeinoelämä osallistuisi enemmän maamme projektisalkunjohtamisen osaajien kasvattamiseen ja se toisi tulevaisuudessa helpotusta organisaation omiin panostuksiin osaamisen kehittämisessä.

Tiedän että maassamme on organisaatioita, jotka kasvattavat osaajiaan alusta alkaen, vaikka riski onkin, että osaaja vaihtaa organisaatiota opittuaan tarvittavat taidot. Lähestymällä proaktiivisesti oppilaitoksia organisaatiot saavat mahdollisuuden markkinoida itseään työnantajana ja saavat oppilaitoksen sen hetken sekä mahdollisesti tulevaisuuden osaamistarjonnasta enemmän tietoa. Yhteistyö ja vuorovaikutus käytännön kokemuksista loisi luonnollista jatkuvan oppimisen ja kehityksen kierrettä projektisalkunjohtamisen opetukselle. Elinkeinoelämän kannattaa tarttua kaikkiin yhteistyötarjouksiin, sillä he ovat hyötyjen saajia, kun osaavampia henkilöitä kouluista valmistuu heidänkin ansiossaan.

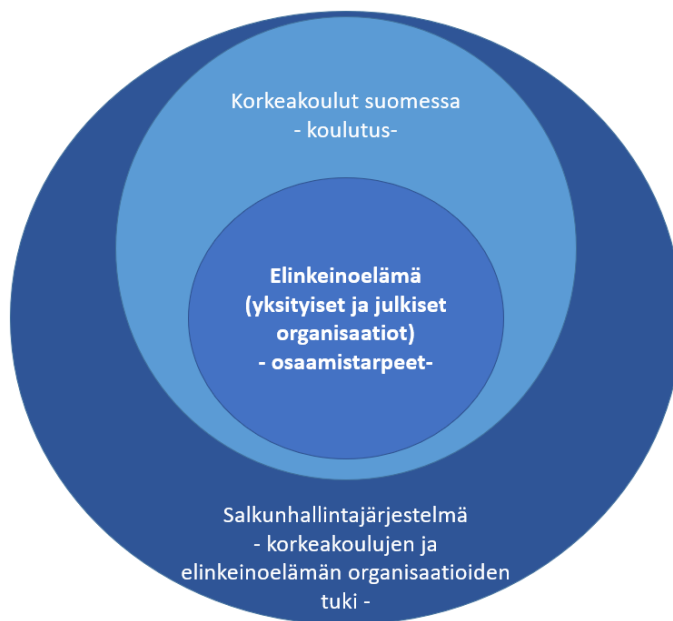
Osaamisen kehittämisessä, yhteistyön kautta saatavien oppien ja ideoiden lisäksi, erilaiset tilaisuudet ja yhteistyöfoorumit lisäävät ideoiden ja oppien jakamista sekä uutta verkostoitumista aiheen ympärillä. Toivonkin, että tarjontaa tulisi lisää nimenomaan projektisalkunjohtamiseen liittyen. Tilaisuuksien ei tarvitse olla monta päivää kestäviä, vaan jo lyhyillä ajankohtaiset asiat, ideat tai opit esittelevät 1–2 tunnin katsaukset toimivat hyvänä herättäjänä, auttavat saman aiheen parissa toimivia ja luovat verkostoja aiheen ympärille lisää. Näitä tilaisuuksia voisi mielestäni organisoida nykyistä enemmän korkeakoulujen kautta, jolloin ne toisivat myös paljon kaivattua lisärahoitusta opetustoimintaan. Puhumattakaan ajankohtaisen tiedon saamisen hyödyistä oppilaitoksille.

Elinkeinoelämälle vielä vinkkinä, lähettäkää henkilöstöänne projektisalkunjohtamisen koulutuksiin, lyhyisiin tai pidempiin, ja tukekaa työn ohessa kouluttautumista. Se tuo varmasti hyötyjä projektisalkunjohtamisen toimintaan ja sen kehitykseen sekä henkilöstö- ja asiakastyytyvyyteen. Tätä kautta yhteistyö voi ikään kuin vahingossa lisääntyä ja parantua oppilaitosten ja toisten elinkeinoelämän edustajienkin kanssa tuoden tietysti hyötyä työyhteisöihin myös.

7.4.1 Tulevaisuuden osaajien kehittäminen sulassa sovussa

Yhteenvetona vielä, että elinkeinoelämällä on jatkuvasti tarvetta parempaan osaamiseen ja nämä osaajatarpeet esiin tuodessaan he voivat yhteistyössä korkeakoulujen kanssa suunnitella ja tuoda käytännön kokemuksilla konkretiaa opetukseen. Salkunhallintajärjestelmä toimii parhaimmillaan yhdistävänä tekijänä oppilaitosten opetuksen ja elinkeinoelämän käytännön hyödyntämisen välillä. Se luo koulutuksiin konkretiaa teorian tueksi työelämän käytännöistä prosessien ja toimintamallien toteuttajana sekä visualisoijana. Järjestelmäharjoittelu korkeakouluissa luo tuttuuden tunteen salkun asioihin työelämään

siirryttäessä, niissä organisaatioissa, joissa projektisalkunjohtamista jo toteutetaan. Toisaalta järjestelmän käyttö antaa 'eväitä' käyttöönottototeutukseen, mikäli organisaatiossa sitä suunnitellaan. Kuvio 8 havainnollistaakin projektisalkunjohtamisen osaamisen ydinajatuksen eli kuinka itse asiassa yhteistyöllä kaikki voittaa. Tunnistettujen projektisalkunjohtamisen osaamistarpeiden, käytännön konkreettisten esimerkkien rikastuttaman koulutuksen kautta ja salkunhallintajärjestelmän tukemana päästään kohti osaavampaa yhteiskuntaa.



Kuvio 8. Projektisalkunjohtamisen koulutuksen kehittäminen yhdessä kohti osaavampaa yhteiskuntaa

Toivottavasti tämä opinnäytetyö toimi herättäjänä ja yhdistäjänä yhteisen aiheen eli projektisalkunjohtamisen osaamisen kehittämisen ja opetuksen kehittämisen ympärillä. Toivottavasti tämä luo uusia yhteistyötapoja ja malleja osaamisen kartuttamisessa projektisalkunjohtamisen alueella eri osapuolille eli oppilaitosten kesken sekä oppilaitosten (ml. opiskelijat) ja elinkeinoelämän organisaatioiden kesken. Yhteistyöllä tietoa ja opetusta on mahdollista jakaa oppilaitosten välillä säästämällä niitä arvokkaita ja niukkojakin resursseja.

Opinnäytetyöni yksi hyötyvaikutus olisi, jos tällä saisi yhteistyötä lisäävänä aikaa koulutuksen rahoitusmallien uudistamista siten, että opetuksen/koulutuksen tarjoaminen, ostaminen ja yhdessäkin toteuttaminen oppilaitosten välillä lisääntyisi. Mielestäni koulutuksia ja työvälineitä tarjoavien organisaatioiden hyödyntäminen oppilaitosten ulkopuolelta tulisi olla mahdollista. Tällaisia ovat esimerkiksi erilaiset koulutusorganisaatiot tai

tässä tapauksessa, vaikka projektisalkunjohtamista toteuttavat elinkeinoelämän organisaatiot, mikäli oppilaitosten omat resurssit ovat rajalliset.

Seuraava kuvio (kuvio 9) voisi olla tulevaisuuden kehityssykli projektisalkunjohtamisen koulutuksen ja osaamisen kehittämiseksi ottamatta kantaa, miten kehitysideoita kerätään tai miten ja millä kokoonpanoilla kehitysideoita toteutetaan. Päätaivoite on saada aikaan enemmän, syvemmin ja käytännön läheisemmin projektisalkunjohtamista ymmärättäviä ja soveltavia ammattilaisia työelämään.

TYÖELÄMÄLÄHTÖINEN KOULUTUS JA OPETUS TUOTTAA TYÖELÄMÄLÄHEISIÄ OSAAJIA!



Kuvio 9. Projektisalkunjohtamisen osaamisen kehityssykli

7.4.2 Master Talent -ohjelma ja eAcademy osaamisen kasvua tukemassa

Haluan vielä nostaa esiin, että Thinking Portfolion oppilaitoksille tarjoama Master Talent -ohjelma tuo hyötyjä kaikille osapuolille ja yhdistää opintoja (oppilaitoksia ja opiskelijoita) ja työelämää (elinkeinoelämä) lähemmäs toisiaan.

Oppilaitoksen hyöty on mm. saada opintokokonaisuuteen uutta ulottuvuutta ja tukea työvälineen avulla. Opiskelijoiden hyöty on päästä tutustumaan yhteen käytännönläheiseen salkunhallintajärjestelmään työvälineenä ja sen kautta viemään kokemusta työelämään soveltaen. Thinking Portfolio saa ohjelman kautta arvokasta tietoa palveluidensa

lisäparantamiseen, kaikkien uusien kuin myös olemassa olevienkin käyttäjien onneksi, sekä tukemaan korkeakoulujen toimintaa ja sitä kautta elinkeinoelämän osaamistarpeita.

Mielestäni on hienoa, että Master Talent -ohjelman kautta on myös pelillistäminen opetuskeinona ja järjestelmän tukemana saanut arvostusta korkeakouluissa. Yhdessä opintosisältö ja järjestelmä, pelillistämisen runkona, ovat luoneet innostavan tavan opiskelijoille oppia konkreettisten työelämälähtöisten haasteiden ratkomista osana projektisalkunjohtamisen tai projektiliiketoiminnan opintoja. Kannatan tämän kaltaisten opetuskäytäntöjen lisäämistä teoriapintojen rikastuttajana. Ryhmätyönä konkreettisten haasteiden ratkominen eri rooleissa projektisalkunjohtamiseen liittyen, lisää opiskelijoiden taitoa soveltaa teoriasta opittuja asioita käytäntöön opintojen jälkeen.

eAcademy – Käytännön projektisalkunhallinta

Thinking Portfolio eAcademy tarjoaa maksuttomasti käytännön projektisalkunhallinnan verkkokurssin kaikille kiinnostuneille. Kurssilla läpikäydään projektisalkunhallinnan historiaa ja perusteita. Kurssi soveltuu projektisalkunhallinnan käyttöönottoa suunnitteleville ja valmisteleville organisaatioille, mutta myös organisaatioille, joissa projektisalkku on käytössä. Kurssin sisältö soveltuu kokeneillekin projektisalkunhallinnan ammattilaisille perusasioiden kertaamiseen. Lisäksi kurssi sisältää harjoituksia, jotka sopivat kaikille aiheesta kiinnostuneille. (Thinking Portfolio, eAcademy, 2022.)

eAcademy verkkokurssi sopisi mielestäni hyvin korkeakouluissa alustamaan projektisalkunjohtamisen ja -hallinnan kurssia. Verkkokurssi voisi olla myös yksi tehtävä projektisalkunjohtamisen opintojen sisällä tai vaikka projektiliiketoimintaopintojen osana. Verkkokurssi on helppo jakaa osallistujille ja mahdollinen palaute verkkokurssista tuottaisi varmasti myös kehitystä sisältöön mitä enemmän kurssin suorittajia tulisi. Näin Thinking Portfolio voi entistä paremmin tukea yhteiskuntaamme projektisalkunjohtamisen osaamisen ja osaajien kasvattamisessa, samalla kun kehittää myös muita palveluitaan asiakkaitaan varten.

7.5 Reflektointi opinnäytetyömatkastani

Aihe opinnäytetyölleni löytyi yllättävänkin helposti, vaikka rajauksia ja tutkimuskysymyksiäkin tarkennettiin vielä opinnäytetyömatkan aikana. Koin matkalla monenlaisia tunteita ja tuskaakin, kun tutkijan rooli oli minulle uusi.

Projektisalkunjohtaminen on kiehtonut minua vuosia. Erityisesti kokemusten kuuleminen erilaisten organisaatioiden onnistuneista projektisalkunjohtamisen käyttöönottototeutuksista sekä saavutetuista hyödyistä toivat lisämotivaatioita aiheeseen tutustumiseen syvemmin.

Toivon, että tämän opinnäytteen jälkeen ymmärrän taas vähän syvemmin projektisalkunjohtamisen periaatteita, hyötyjä ja vaatimuksia sekä kykenen ymmärrettämään muitakin aiheesta kiinnostuneita. Opinnäytetyömatkan aikana kuitenkin olen ymmärtänyt, että minulla on vielä paljon lisää opittavaakin aiheesta projektisalkunjohtaminen. Toivon, että saan runsain mitoin mahdollisuuksia oppia vielä lisää käytännön kautta.

Opinnäytetyöni haastatteluvaiheen reflektointi

Vaikka olen arkityössäni tehnyt kyselyitä ja haastatteluinkin kysymysten avulla erilaisista asioista ja erilaisten asioiden selvityksessä, niin teemahaastattelu oli minulle uutta. Tunsin alkuun osaamattomuuden tunteita kokemattomuuteni vuoksi teeman ja haastattelu-rungon suunnittelussa. Pohdin: ”sainko teemojen ja apukysymysteni avulla nyt varmasti opinnäytetyöni tarvitsemaa tietoa?” tai ”Tiedänkö edes millaista tietoa tarvitsen?”. Tunsin tarvetta muuttaa kysymyksiä, mutta en keksinyt miten. Kertasin mielessäni pääasioita, joihin mielestäni tietoa tarvitsen. Ensimmäisten haastattelujen jälkeen apukysymykseni tuntuivat jäykiltä, jopa hyödyttömiltä. Vasta hellittäessäni omista vaatimuksistani ja keskittyessäni enemmän teemoihin, jotka olin ylätasolla valmistellut, apukysymyksistä alkoi tulla luontevampia ja tilanteisiin sopivampiakin. Lisäksi huomasin, että kysymyksiä syntyi luonnollisemmin haastattelutilanteessa, kun en liikaa niitä etukäteen miettinyt. Ehkä haastattelujännitys myös helpotti haastatteluiden edetessä ja vaikutti haastattelutilanteeseen.

Kuuntelin ensimmäisen haastatteluni kriittisesti ja vaikka kysymykseni saattoivat olla aika pitkiäkin, niin vastaukset olivat kuitenkin selkeitä ja hyviä. Ehkä olin turhankin kriittinen itseäni kohtaan. Yritin kuitenkin ottaa opiksi kuulemastani ja huomasinkin ilokseni,

että seuraavissa haastatteluissa kysymykseni olivat jo paljon selkeämpiä ja lyhyempiä. Kysymyksiini ei kuitenkaan voinut vastata yhdellä sanalla, kuten tavoitteeni oli. Pohdin, että olinko liikaa äänessä haastatteluiden aikana ja myötällinkö liikaakin haastateltavaa kommentteillani, eli keskityinkö varmasti riittävästi kuuntelemaan haastateltavaa. Kuunnelllessani haastatteluita läpi tuli kuitenkin tunne, että molemmin puolinen vuoropuhelu ja kommunikointi lisäsi luonnollisuutta ja luottamusta keskusteluunne. Kukaan ei ns. karannut kesken haastattelun esimerkiksi epämukavien tuntemusten vuoksi. Koin epävarmuutta haastatteluissa kokemattomuuteni vuoksi. Olikin hienoa, että tallenteet mahdollistivat haastatteluiden uudelleen kuuntelut oppimistani tukemaan ja muistiani virkistämään haastatteluiden sisällöistä. Jännitys oli vaikuttanut muistiini haastatteluiden aikana.

Kerätyn empiirisen aineiston analysointivaiheen reflektointi

Analysointivaiheen koin opinnäytetyömatkallani haastavaksi ja opettavaiseksi, vaikka ei käytettävien menetelmien miettiminen kokonaisuudessaan ollut yhtään sen helpompaa. Teoriaa eri vaihtoehtoista ja suuntauksista on paljon tarjolla. Menetelmäasioihin perehtymiseen meni runsaasti aikaa ja tuota aikaa ei kuitenkaan ollut rajattomasti käytettävissä. Kokemattomuus tutkijana tuottikin minulle paljon tuskaa menetelmäasioihin perehtyessäni.

Pohdin kovasti, onko keräämäni empiirinen aineisto hyvää vai huonoa? Alasuutari mainitsee kirjassaan *Laadullinen tutkimus 2.0* (2011, 119): ”Aineiston hyvyys tai huonous riippuu niistä kysymyksistä, joihin aineistoa tulkitsemalla yritetään saada vastauksia”.

Kärsivällisyyttäni koeteltiin, kun aloin tekemään litterointia eli kääntämään haastatteluita tekstiksi. Vaikka teknisesti olikin helppoa muuttaa puhe tekstiksi, niin tekstidokumentit vaativat tallenteiden avulla puhtaaksikirjoittamisen. Teksti piti oli luettavaa ja ymmärrettävää. Kärsimättömänä ihmisenä koin vaiheen todella aikaa vieväksi. Tutkin välillä teoriaa litteroinnin tarkkuustasosta. Pohdin, että pitääkö minun tehdä tarkempi ja implisiittisemmätkin asiat (huokaukset, tauot ja äänenpainot yms.) huomioiva litterointi vai riittääkö karkeampi taso, jossa aineiston sisältö on ymmärrettävissä selkeästi. Päädyin karkeampaan tasoon opinnäytetyössäni, sillä totesin, että sen pohjalta voin jo tehdä tutkimani ilmiöön ratkaisevia päätelmiä ja saada ideoita. Se ei vaadi tarkkoja tuntemuksia haastateltavien osalta. Alkuperäisten litteraattien jälkeen minulle syntyi useampi tiivistelmä, joiden tarkoitus oli korostaa opinnäytetyötutkimukseni kaipaamia tietoja. Palasin

kuitenkin aineiston analyysin aikana monesti noihin alkuperäisiin litteraatteihin, vain varmistaakseni tiivistelmieni täydellisyyden. Ajattelin tuon varmistamisen johtuvan kokemattomuudestani ja omasta uskostani tutkijana toimimisessa. Olisi kiva tietää onko tuo tavallista kaikille, myös kokeneille, tutkijoille.

Laadullinen tutkimus kirjassa (2011) haastatteluaineistoon tutkimusaineistona liitetty faktanäkökulma kuvaa aineiston tutkijan ja todellisuuden välille erottaen todellisen maailman ja siitä esitetyt väitteet toisistaan. Toisaalta siinä pohditaan haastateltavan rehellisyyttä annettuun informaatioon liittyen ja faktanäkökulmassa tutkija haluaa saada käytännön käsityksen todellisuudesta haastatteluiden ja muidenkin aineistojen kautta. Lisäksi faktanäkökulma ottaa huomioon haastateltavan mahdollisen epärehellisyyden, vaikka totuuteen pyrkiikin. Näkökulmallisesti se pyrkii käyttämään väitteitä, jotka uskottavasti heijastavat totuutta maailmasta. Pyrin käyttämään faktanäkökulmaa tutkimusaineistoani läpikäydessäni ja toivon, että onnistuin pysymään mahdollisimman neutraalina enkä antanut omien ennakkoluulojeni tai -odotusteni vaikuttaa tuloksiin eli saatuihin vastauksiin. Kriittisesti ajatellen nostan kuitenkin esiin jo aikaisemminkin mainitsemiani laatuun ja tulosten luotettavuuteen mahdollisesti vaikuttaneita tekijöitä, kuten koronantautitilanteen (covid19) vaikutus haastattelun toteutukseen, haastateltujen henkilöiden yksilölliset taustat ja kertomukset, oma kokemukseni ja taustani tutkimusaiheeseen liittyen sekä muu aineisto, jolla taustoitin tutkimustani ja hain teoreettista pohjaa tekemiseen. Näiden asioiden pohjalta kukin voi luoda oman käsityksen uskooko mitä olen kirjoittanut vai eikö usko. Tulosten tulkinnan ristiriidattomuutta pyrin varmistamaan tulosten ylätaoisella tarkastelulla ko. ajankohdassa saataviin teoretietoihin peilaten. Aika ei riittänyt koetella tulkintojani ulkopuolisilla arvioijilla ristiriidattomuuden varmistamiseksi. Tämä voi olla mielestäni luotettavuuteen vaikuttava riskitekijä.

Opinnäytetyötutkimukseni aineiston analysoinnissa ja tuloksia hakiessani jätin huomiomatta asiat, joita en tutkinut, kuten haastateltavien ikä, sukupuoli, koulutus- tai työtausta. Toivoin vain, että olin saanut haastateltavaksi aidosti tutkimusaiheeni ytimeistä projektisalkunjohtamisesta kiinnostuneita henkilöitä, joilla on ainakin jonkinlaista kokemusta, mutta ennen kaikkea näkemyksiä asioihin joihin vastauksia etsin. Toivoin saavani heidän kauttaan ideoita ja huomioitavia asioita projektisalkunjohtamisen opintojen ja opetuksen kehittämiseen elinkeinoelämän osaamistarpeita ajatellen, huomioiden samalla salkunhallintajärjestelmän käyttämismahdollisuuden lisäarvoa tuovana osana opetusta.

Vaikka tämän tutkimuksen tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä, niin tuloksia voi hyödyntää mahdollisesti uusien syventävien tutkimuksien pohjatietona joko vahvistamaan

saamiani tuloksia tai jopa kumoamaan ne. Vaikka projektisalkunjohtamisesta- tai hallinnasta, ja sen strategisista vaikutuksista, on mielestäni paljon jo tietoa, niin aiheina ne eivät ole suomen korkeakoulujen opetustarjontaan vielä asemoituneet tai vakiintuneet. Siksi tämä opinnäytetyötutkimus oli hyödyllinen ja antaa pohjatietoa, vaikka jatkotutkimuksille aiheeseen liittyen.

7.6 Ehdotukset jatkotutkimusaiheiksi

Jatkotutkimusaiheina mielenkiintoista voisi olla tutkia millaisia tarkempia lisäkehitystarpeita Thinking Portfolion Master Talent -ohjelmassa mukana oleville oppilaitoksille on syntynyt kokemusten kautta salkunhallintajärjestelmään tai projektisalkunhallinnan koulutuksen kehittämiseen liittyen? Mielenkiintoista olisi myös tutkia millainen on tai olisi ulkomaisten oppilaitosten kiinnostus ohjelmaa kohtaan?

Projektijohtamisen ja projektisalkunjohtamisen opetustarve alemman korkeakoulun puolella voisi olla tutkimisen arvoinen ja sitähän voisi seurata, vaikka yhden opintokokonaisuuden suunnittelutoimeksianto oppilaitoksen kanssa aiheen ympärillä. Nyt niissä korkeakouluissa, joissa yleensä on tarjolla projektiopetusta, keskitytään projektitoiminnan perusteisiin (mikä on projekti, miksi projekteja tehdään ja mitä rooleja projekteissa on sekä miten toimit projektissa jäsenenä tai projektipäällikkönä). Projektisalkunjohtamisen perusteet olisi hyvä tietää työuraa aloittelevanakin.

Lisätutkimisen arvoista voisi olla yhteistyö ja yhteistyön laajuus tällä hetkellä korkeakouluopetuksen ympärillä esim. suomen ammattikorkeakoulujen kesken sekä ammattikorkeakoulujen ja yritysten välillä.

Talouden puolelta yhteistyöaiheeseen liittyen voisi olla yksi tutkimusaihe oppilaitosten rahoitusmallien pohtiminen jo tiedossa olevien päättäjien kanssa tai mahdollisesti jopa uusien rahoitusmallien etsiminen tukemaan erilaisia yhteistyömalleja oppilaitosten välillä.

LÄHTEET

Alasuutari Pertti. Laadullinen tutkimus 2.0. 2011. Vastapaino Tampere.

Artto Karlos, Martinsuo Miia & Kujala Jaakko, 2006 (2. painos: 2008). Projektiliiketoiminta. WSOY, Helsinki. <http://pbgroup.tkk.fi/en/>, (ISBN 978-952-92-8534-1).

Artto K., Martinsuo M., Kujala J., 2011. Project business. Helsinki, Finland, WSOY. <http://pbgroup.tkk.fi/en/>, (ISBN 978-952-92-8535-8).

Artto Karlos, Martinsuo Miia, Aalto Taru. 2001. Project Portfolio Management: Strategic Management through Projects. Julkaisija PMA Finland Helsinki. Tummavuoren kirjapaino Oy Vantaa.

Australian Institute of Project Management (AIPM) Professional Competency of Project Management – Part F Certified Practicing Portfolio Executive AIPM 2014.

Rolney Baptestone & Roque Rabechini. 2017-2018. Influence of Portfolio Management in Decision-Making. Print ISSN 2013-8423, Online ISSN 2013-0953. Journal of Industrial Engineering and Management – <https://doi.org/10.3926/jiem.2464>.

Aurangzeab Farid Butt. 2018. A longitudinal study of organizational capability development process — rendering project portfolio management capability (PPMC). Doctoral thesis. University of Vaasa. ISSN painettu 0355–2667, verkkoaineisto 2323–9123. ISBN painettu 978–952–476–795–8, verkkojulkaisu 978–952–476–796–5. https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-796-5.pdf.

Clive N. Enoch. 2019. Project Portfolio Management Second Edition: A Model for Improved Decision Making. Business Expert Press.

Daniel Jonas, Empowering project portfolio managers: How management involvement impacts project portfolio management performance, International Journal of Project Management, Volume 28, Issue 8, 2010, Pages 818-831, ISSN 0263-7863, <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.07.002>. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786310000980>.

Hirsjärvi Sirkka & Hurme Helena. 2021. Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Oy.

Hyvärinen Matti, Nikander Pirjo ja Ruusuvuori Johanna (toim.). Tutkimushaastattelun käsikirja. 2017. Vastapaino Tampere.

IPMA ICB 4.0. 2015. International Project Management Association, Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management. ISBN (pdf): 978–94–92338–01–3 ISBN (print): 978-94-92338-00-6.

IPMA “Individual Competence Baseline” versio 4.0. 2015. Suomeksi: Yksilön pätevyudet. ISBN (pdf): 978–94–92338–01–3 ISBN (painettu): 978-94-92338-00-6.

IPMA OCB 1.0. 2013. International Project Management Association, Organisational Competence Baseline – The standard for moving organisations forward.

Kallinen, Timo & Kinnunen, Taina. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>>. [Viitattu 30.11.2022]

Michael G. Kaiser, Fedi El Arbi, Frederik Ahlemann, Successful project portfolio management beyond project selection techniques: Understanding the role of structural alignment, International Journal of Project Management, Volume 33, Issue 1, 2015. Pages 126-139. ISSN 0263-7863.

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.03.002>. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786314000428>.

Kananen Jorma, 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 2017. JAMK julkaisuja sarja, Suomen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Killen, C.P., Hunt, R.A., and Kleinschmidt, E.J. (2008), "Learning investments and organizational capabilities: Case studies on the development of project portfolio management capabilities", *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 1 No. 3, pp. 334-351. <https://doi.org/10.1108/17538370810883800>. ISSN 1753-8378. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17538370810883800/full/html>.

Catherine P. Killen, Joana Geraldi, Alexander Kock. The role of decision makers' use of visualizations in project portfolio decision making, *International Journal of Project Management*, Volume 38, Issue 5, 2020, Pages 267-277, ISSN 0263-7863, <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.04.002>. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786320300260>.

Alexander Kock, Babette Schulz, Julian Kopmann, Hans Georg Gemünden. Project portfolio management information systems' positive influence on performance – the importance of process maturity, *International Journal of Project Management*, Volume 38, Issue 4, 2020, Pages 229-241, ISSN 0263-7863, <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.05.001>. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786320300314>.

Koivisto Matti. 2021. TLIC Paper—Gamified Learning of Project Business Skills. Southeastern Finland University of Applied Sciences, Mikkeli, Finland. *International Journal of Advanced Corporate Learning (iJAC)* – eISSN: 1867-5565. <https://online-journals.org/index.php/i-jac/article/view/26689>, <https://online-journals.org/index.php/i-jac/article/view/26689/10915>.

Lehtonen Päivi, Lindblom Lassi, Korpinen Santeri & Simonen Jouni, 2006. Projektisalkunhallinta – Liiketoiminnan strateginen johtaminen. Helsinki, Edita Prima Oy.

Lock Dennis, Wagner Reinhard. *The Handbook of Project Portfolio Management 2018*. Taylor & Francis Group. & Francis Group, 2018. Print ISBN 9781138635012, eBook ISBN 9781351797511. ProQuest Ebook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-ebooks/detail.action?docID=5548730>.

Marcelo Werneck Barbosa, César de Ávila Rodrigues, *Project Portfolio Management teaching: Contributions of a gamified approach*, *The International Journal of Management Education*, Volume 18, Issue 2, 2020, 100388, ISSN 1472-8117, <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2020.100388>. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1472811719303532>.

Ruusuvuori Johanna, Nikander Pirjo ja Hyvärinen Matti (toim.). 2010. Haastattelun analyysi. Osuuskunta Vastapaino Tampere.

SFS-ISO 21500. Finnish Standards Association SFS. 2012. Helsinki.

SFS-ISO 21504. Suomen Standardisoimisliitto SFS. 2015. Helsinki.

Stratton, Michael J. *Portfolio management: Perceptions of the project manager*. ProQuest Dissertations Publishing, document ID: 879040152. ISBN 978-1-124-73841-3. <https://www.proquest.com/docview/879040152/8D5CEB4C4D4143AFPQ/1>

Tikkanen Seppo, Yrjö Neuvo, Heikinheimo Riikka. 02/2022. Yritysten ja yliopistojen yhteistyö – yliopistouudistuksen vaikutukset. Elinkeinoelämän Keskusliitto EK. https://ek.fi/wp-content/uploads/2022/03/Yritysten-ja-yliopistojen-yhteistyö-Raportti-02_2022_final_18.3..pdf.

Tuomi Jouni, Sarajärvi Anneli. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Kustannusyhtiö Tammi Helsinki.

UK Association for Project Management (APM) Competence Framework (APM 2015).

Valli Raine. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. PS-Kustannus ja Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.

Sähköiset lähteet:

Günther, Kirsi & Hasanen, Kirsi & Juhila, Kirsi, Johdanto: Analyysi ja tulkinta. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Viitattu 30.11.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/analyysi-ja-tulkinta/>.

Koski Jouni, Laurea Helsinki, Ajankohtaista blogi: Työelämälähtöinen ammattikorkeakoulutus tuottaa haluttuja osaajia. 5/2021. Viitattu 19.10.2021. <https://www.arene.fi/ajankohtaista/tyoelamalahtoinen-ammattikorkeakoulutus-tuottaa-haluttuja-osaajia/>.

Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Viitattu 16.3.2022. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html.

Suomen Opetus- ja kulttuuriministeriö/Korkeakoulut ja tiedelaitokset -sivu. Viitattu: 5.6.2021. <https://minedu.fi/korkeakoulut-ja-tiedelaitokset>.

Thinking Portfolio Oy kotisivu. Viitattu: 30.10.2021. <https://thinkingportfolio.com>.

©2022 Thinking Portfolio, eAcademy. Viitattu: 28.11.2022. <https://eacademy.thinkingportfolio.com/>