



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Lotta Saarinen ja Nina Tuderus

Projektisalkunhallinnan prosessi

Organisaation tiedonkäsittelyteoriaan ja liiketoimintaprosessien uudelleensuunnitteluun perustuva soveltaminen telakkateollisuuden tarpeisiin

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu- tutkielma
Liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelma

Vaasa 2026

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Lotta Saarinen ja Nina Tuderus		
Tutkielman nimi:	Projektisalkunhallinnan tiedonkäsittelyteoriaan uudelleensuunnitteluun telakkateollisuuden tarpeisiin	prosessi: ja perustuva	Organisaation liiketoimintaprosessien soveltaminen
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Koulutusohjelma:	Liiketoiminnan kehittäminen		
Työn ohjaaja:	Heini Pensar		
Valmistumisvuosi:	2026	Sivumäärä:	80

TIIVISTELMÄ:

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena tutkia ja syventää ymmärrystä siitä, miten projektisalkunhallinnan prosessi voi tukea organisaation päätöksentekoa tarjoamalla ajantasaista, olennaista ja riittävää tietoa projekteista. Projektisalkunhallinta on keskeinen väline resurssien kohdentamisessa ja projektien strategisessa johtamisessa (Tieturi, 2025). Tutkielma pyrkii lisäämään ymmärrystä niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat projektisalkunhallinnan tiedon hyödyntämiseen päätöksenteossa.

Tutkimuskysymys kuuluu:

”Miten projektisalkunhallinnan prosessi tukee liiketoiminnan päätöksentekoa tiedon näkökulmasta?”

Tutkimus toteutettiin laadullisena haastatteluna asiantuntijoiden kanssa, joilla on kokemusta projektien johtamisesta, raportoinnista ja projektisalkun hallinnasta. Haastattelut tuottivat syventävää tietoa siitä, miten projektisalkunhallinnan prosessi tukee organisaation strategisten tavoitteiden toteutumista.

Tutkielman teoreettinen viitekehys muodostuu organisaation tiedonkäsittelyteorian (OIPT) ja liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelun (BPR) näkökulmista. Nämä teoriat tukevat tutkielman tavoitetta, kun tarkoituksena on kehittää projektisalkunhallinnan prosessia tiedonhallinnan ja tehokkuuden näkökulmasta. OIPT tarjoaa viitekehysten, jonka avulla tunnistetaan organisaation tiedonkäsittelyn pullonkaulat ja epätasapaino tiedonkäsittelytarpeen ja -kyvyn välillä (Galbraith, 1973; Tushman & Nadler, 1978). Tämä analyysi taas luo perustan BPR:n mukaiselle radikaalille prosessien uudelleensuunnittelulle, jonka tavoitteena on parantaa tiedon virtausta, päätöksenteon laatua ja suorituskykyä koko organisaatiossa (Hammer & Champy, 1993).

Tulosten perusteella muodostettiin tutkimukseen perustuvia kehittämissuhteita, jotka tukevat projektisalkunhallinnan ja käytäntöjen selkeyttämistä ja päätöksenteon laadun parantamista. Ehdotukset tarjoavat organisaatiolle konkreettisia suuntaviivoja, joiden avulla projektisalkunhallintaa voidaan kehittää systemaattisesti ja strategisesti.

AVAINSANAT: Projekti, Projektisalkunhallinta, projektien johtaminen, prosessi, päätöksenteko

Esipuhe

Organisaatioiden toimintaympäristöjen monimutkaistuessa projektien ja niiden kokonaisuuden hallinta on noussut yhä keskeisempään rooliin. Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan projektisalkunhallintaa ja sen kehittämistä toimeksiantajayrityksen kontekstissa. Tutkimus eteni vaiheittain: teoreettinen tarkastelu loi perustan empiiriselle osuudelle, jossa analysoitiin yrityksen käytännön tarpeita ja toimintaympäristöä. Teorian ja käytännön yhdistäminen mahdollisti tutkimuksellisesti perustellun ja organisaation arjessa hyödynnettävän prosessimallin muodostamisen.

Haluamme esittää lämpimät kiitoksemme toimeksiantajayrityksen ohjaajalle, PMO:n osastopäällikkö Aleksi Laiholle, arvokkaasta tuesta ja sparrauksesta työn eri vaiheissa. Kiitämme myös Rauma Marine Constructions Oy:tä hyvästä yhteistyöstä sekä kaikkia haastateltavia heidän ajastaan ja näkemyksistään.

Kiitämme yliopiston ohjaajaamme Heini Pensaria asiantuntevasta ohjauksesta tutkimusprosessin aikana. Lopuksi haluamme kiittää läheisiämme ja perheitämme heidän tuestaan ja kannustuksestaan koko työn ajan.

Sisällys

Esipuhe	3
1 Johdanto	7
1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	10
1.2 Tutkimuskysymys	12
1.3 Tutkimuksen rakenne	13
1.4 Avainkäsitteet	15
2 Projektisalkunhallinnan prosessin merkitys liiketoiminnan päätöksenteossa	16
2.1 Organisaation tiedonkäsittelyteoria	16
2.2 Liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu	18
2.3 Prosessi	20
2.3.1 Ydinprosessit	21
2.3.2 Tukiprosessit	22
2.3.3 Prosessikaavio	23
2.4 Projekti	23
2.4.1 Projektityypit laivanrakennusteollisuudessa	24
2.5 Projektisalkku	27
2.5.1 Projektisalkunhallinta	27
2.6 Projektin aikainen raportointi	29
2.7 Projektisalkunhallinnan prosessien kehittäminen strategisen johtamisen välineenä	31
3 Tutkimuksen toteuttaminen	34
3.1 Tutkimusmenetelmä	34
3.2 Otanta	35
3.3 Aineistonkeruu	36
3.4 Aineiston analysointi	39
3.5 Tutkimuksen eettisyys	40
3.6 Luotettavuuden arviointi	41
4 Tutkimuksen tulokset	43

4.1	Projektisalkunhallinnan nykyinen toimintaympäristö	43
4.1.1	Projektitiedon keruu ja jakaminen	43
4.1.2	Projektien valinta ja priorisointi	44
4.1.3	Roolit ja vastuut projektisalkunhallinnassa	45
4.1.4	Projektisalkunhallinnan koettu arvo	46
4.1.5	Strateginen yhteys ja mittarit	46
4.2	Informaation tarve	48
4.2.1	Päätöksenteon edellyttämä tieto	48
4.2.2	Raportoinnin sisältö ja muoto	49
4.2.3	Ajantasaisuus ja tiedon luotettavuus	49
4.3	Tiedonkäsittelymekanismit	50
4.3.1	Raportointikäytännöt ja työkalut	50
4.3.2	Projektisalkunhallinta ja kommunikointi	51
4.3.3	Nykyiset toimivat käytännöt	52
4.4	Tiedonkäsittelyhaasteet projektisalkunhallinnassa	53
4.4.1	Tiedon hajanaisuus ja manuaalisuus	53
4.4.2	Muutosvastarinta ja osaamisvaje	54
4.5	Haastateltavien ehdotuksia prosessin kehittämiseksi	54
4.5.1	Prosessin ideaalimalli ja työkuorman hallinta	55
4.5.2	Mittarit ja palautekäytännöt jatkuvaan parantamiseen	56
4.5.3	Lisäarvon mittaaminen	56
5	Pohdinta	58
5.1	Tutkimusten tuottama hyöty	58
5.2	Tutkimuksen rajallisuus	61
5.3	Käytännön suositukset	62
5.3.1	Hankkeen alku, tarve porttipäätökselle	63
5.3.2	Porttipäätösten teko	64
5.3.3	Projektitiedon keruu ja datan validointi	64
5.3.4	Projektin jälkiarviointi	65
5.3.5	Salkun priorisointi ja resurssitarkastelut	65

5.3.6 Skenaariopäätösten teko	66
5.4 Johtopäätös	67
Lähteet	68
Tekoälyn käyttö tutkielmassa	76
Liitteet	77
Liite 1. Teemahaastattelun runko	77
Liite 2. Haastattelupyynnö - pro gradu -tutkimus projektisalkunhallinnasta	78
Liite 3. Saatekirje	80

Kuviot

Kuvio 1. Pro gradu -tutkielman tavoitteet.	11
Kuvio 2. Liiketoimintaprosessien uudelleenjärjestely.	20
Kuvio 3. Arvopohjaisen projektisalkunhallinnan malli.	30
Kuvio 4. Projektisalkunhallinnan prosessikuvauksen ylätaso.	63

1 Johdanto

Organisaatioiden toimintaympäristö on muokkautunut viime vuosina nopeasti ja tulevaisuuteen liittyvä epävarmuus on noussut keskeiseksi osaksi yhteiskunnallista keskustelua. Vuonna 2025 julkaistun tulevaisuusbarometrin tulosten mukaan lähes puolet suomalaisista haluaa työpaikkojen määrän kasvavan seuraavan kymmenen vuoden aikana. Toisaalta epävakaa maailmantilanne ja taloudellinen epävarmuus ovat viime vuosina heikentäneet luottamusta tulevaisuuteen. (Salovjew-Wartiovaara & Vahti, 2025.) Valtiovarainministeriön (2025) keväällä julkaisemassa taloudellisessa katsauksessa korostetaan heikon talouskasvun, maailmantalouden epävarmuuden ja kiristyneiden poliittisten jännitteiden luomaa haastavaa tilannetta. Ennusteista huolimatta Yleisradio (YLE) uutisoi 10. lokakuuta 2025, että Suomi ja Yhdysvallat ovat tehneet sopimuksen yhteensä yhdentoista jäänmurtajan tilauksesta, tilauksen kokonaisarvo on noin 5,3 miljardia euroa. Näistä jäänmurtajista neljä rakennetaan Suomessa, joista kaksi Raumalla (Valkama, 2025). Valkaman (2025) mukaan sopimus tarjoaa suomalaiselle meriteollisuudelle merkittävän kansainvälisen mahdollisuuden sekä konkreettisia työllistymis- ja kasvumahdollisuuksia kotimaisille telakoille. Näiden tietojen valossa tulee varmistaa, että laivanrakennusteollisuudessa projektit pystytään käsittelemään tehokkaasti ja laadukkaasti. Projektisalkunhallinta (Project Portfolio Management, PPM) voi olla yksi keino varmistaa tämä. Projektisalkunhallinta ei ole enää vain projektien priorisointi menetelmä, vaan strateginen johtamismalli, jonka avulla organisaatiot voivat varmistaa resurssien tehokkaan käytön, strategisen kyvykkyyden sekä kyvyn reagoida markkinoiden muutoksen (Unger ja muut, 2018).

Tutkimukset teollisuuden- ja infrastruktuurin aloilta ovat osoittaneet, että projektisalkunhallinnan rooli korostuu erityisesti niillä toimialoilla, joissa projektit ovat monimutkaisia, pitkäkestoisia ja investointiriskit ovat merkittäviä (Cooper ja muut, 2019). Laivanrakennusteollisuus on toimialana projektiluonteinen ja monimutkainen. Toisistaan riippuvaisia ja useita laajoja projekteja on tyypillisesti käynnissä samanaikaisesti. Tämän vuoksi projektienhallinta edellyttää organisaatiolta korkeaa suunnittelu-, koordinointi- ja ohjauskykyä. Näihin haasteisiin voidaan vastata systemaattisella projektisalkunhallinnan

mallilla, joka mahdollistaa projektien kokonaisvaltaisen priorisoinnin, resurssienhallinnan ja strategisen yhteensovittamisen.

Projektisalkkuun sisältyy varsinaisten laivanrakennusprojektien lisäksi myös useita muita projektityyppejä, joiden hallinta on liiketoiminnan jatkuvuuden ja kilpailukyvyn kannalta keskeistä. Myyntiprojektit muodostavat keskeisen kokonaisuuden, sillä niiden kautta käynnistyy koko tilaus-toimitusketju. Niiden onnistunut läpivienti vaikuttaa suoraan yrityksen tulevaan tilauskantaan, kapasiteetin suunnitteluun ja resurssien kohdentamiseen. Toisaalta kehitysprojektit tukevat yrityksen strategista uudistumista ja pitkän aikavälin kilpailukykyä. Ne voivat liittyä esimerkiksi uusiin teknologioihin, digitalisaation hyödyntämiseen, tuotantomenetelmien kehittämiseen tai kestäväen kehityksen ratkaisuihin. Kehitysprojektien tehtävänä on viedä yritystä kohti strategisesti tavoiteltua tulevaisuuden tilaa sekä mahdollistaa entistä kustannustehokkaampi, turvallisempi ja laadukkaampi tuotanto. Näiden erilaisten projektityyppien yhtäaikaista hallintaa korostaa projektisalkunhallinnan merkitystä. Onnistuneen projektisalkun avulla yritys voi varmistaa sekä välittömät toimitusveloitteet että pitkän aikavälin strategiset investoinnit. Niiden on oltava tasapainossa ja tukea yhteistä päämäärää.

Kansainvälisesti tarkasteltuna projektisalkunhallinnan merkitys kasvaa tulevaisuudessa merkittävästi. Vuonna 2024 projektisalkunhallinnan markkina-arvoksi arvioitiin lähes 5,7 miljardia dollaria ja markkina-arvon odotetaan kaksinkertaistuvan vuoteen 2030 mennessä (Project Portfolio Management Market, 2024). Samalla tekoälyavusteinen päätöksenteko, hybridimallit sekä organisaatioiden strategisen ohjauksen vahvistuminen muokkaavat projektisalkunhallinnan malleja tulevaisuudessa (Yong, 2025). Lisäksi organisaatioiden pitkäkestoinen kamppailu muutosten nopeuden ja toisaalta muutosväsymyksen kanssa luo tarpeen strukturoiduille ja teknologiaa hyödyntäville projektisalkunhallinnan prosesseille. Organisaatiot, jotka panostavat prosessien standardointiin ja innovatiivisiin työkaluihin, pystyvät paremmin vastaamaan toimintaympäristön epävarmuuteen ja saavuttamaan strategiset tavoitteensa. (Project and Portfolio Management Priorities Report, 2025.) Projektisalkunhallintaa on aiemmin

tutkittu laajalti. Tutkimusta on tehty esimerkiksi resurssien hallinnan, organisaation strategisen ohjauksen sekä päätöksenteon näkökulmista. Arsanjani ja Ershadi (2022) pohtivat tutkimuksessaan niitä tekijöitä, jotka parantavat projektisalkunhallinnan tehokkuutta organisaation liiketoimintastrategioiden toteuttamiseksi rakennusalalla. PPM-kirjallisuutta käsittelevässä kirjallisuuskatsauksessa todetaan teorianmäärien kasvaneen lisääntyneen tutkimuksen myötä, mutta prosessien kehittämisestä sekä käytännön soveltamisesta on vielä vähän näyttöä (Yamakawa ja muut, 2019). Martinsuo (2013) taas toteaa, että PPM-käytäntöjen vaikutukset eri konteksteissa tarvitsee syvällisempää tutkimusta.

Aiempi tutkimus on keskittynyt erilaisten PPM-mallien luomiseen, kyvykkyyksiin ja lopputuloksiin, mutta aiemmat tutkimukset eivät ole vastanneet siihen, että millä tavoin projektisalkunhallinnan prosesseja voidaan kehittää ja uudistaa kokonaisvaltaisesti organisaation sisäisten tiedonkäsittelytarpeiden näkökulmasta. Erityisesti on jäänyt tutkimatta se, millä tavoin projektisalkunhallinnan prosessia voidaan rakentaa ja kehittää organisaatiossa käytännössä. Mitä kehityksessä tulee ottaa huomioon ja millaisia vaiheita prosessin käyttöönottoon liittyy. Lisäksi toimialakohtaista tutkimusta projektivaltaisilta teollisuudenaloilta on niukasti, joten on perusteltua tutkia aihetta laivanrakennusteollisuusympäristössä toimivan organisaation kontekstissa.

Laivanrakennusteollisuuden projektiluonteisuus sekä moniulotteinen ja hajautettu toimintaympäristö lisäävät tiedon määrää. Toimintaympäristön monimutkaisuus saattaa vaikeuttaa tiedonkulkua ja vaikuttaa päätöksenteon laatuun. Organisaation tiedonkäsittelyteoria (OIPT) antaa viitekehyksen näiden haasteiden ymmärtämiseen. Teorian keskeinen ajatus on se, että organisaation rakenteen ja prosessien tulee olla tasapainossa tiedonkäsittelyvaatimusten kanssa (Galbraith, 1973). Business Process Re-engineering (BPR) teoria taas osoittaa, että kokonaisvaltainen prosessien uudelleen luominen ja parantaminen vaatii radikaalia uudelleensuunnittelua. Radikaali prosessien uudelleensuunnittelu on organisaation järjestelmällinen tapa uudistaa keskeisiä toimintoja. (Hammer & Champy, 1993). Laivanrakennusteollisuudessa

projektisalkunhallinnan tehokkuus riippuu projektitiedon vaatimuksista sekä organisaation kyvystä käsitellä tietoa. Yhdistämällä nämä kaksi teoriaa tämä tutkimus pyrkii luomaan toimeksiantajalle uudenlaisen mallin projektisalkunhallinnan prosessin kehittämiseksi. Lisäksi tutkimuksen prosessimalli voi toimia käytännön työkaluna myös muille teollisuuden organisaatioille, jotka haluavat kehittää projektisalkunhallinnan prosessiaan.

Organisaation tiedonkäsittelyteoria väittää, että mikäli vaatimukset kasvavat, organisaation tiedonkäsittelykyky heikkenee. Tällöin tarvitaan strukturoituja rakenteita, jotka varmistavat tasapainon. (Tushman & Nadler 1978). Tutkimuksen tarkoituksena on analysoida projektisalkunhallinnan prosessin roolia ja merkitystä liiketoiminnan päätöksenteossa toimeksiantajayrityksessä sekä laivanrakennusteollisuudessa. Tutkielma antaa myös ehdotuksen käytännössä toteutettavissa olevaan prosessikuvaukseen työkuorman hallintaan ja projektien priorisointiin. Prosessikuvauksen tarkoituksena on tukea sekä tulevien jäänmurtajaprojektien että muiden käynnissä olevien hankkeiden johtamista, jotta voidaan vastata kasvaviin resurssi- ja aikatauluvaatimuksiin entistä tehokkaammin.

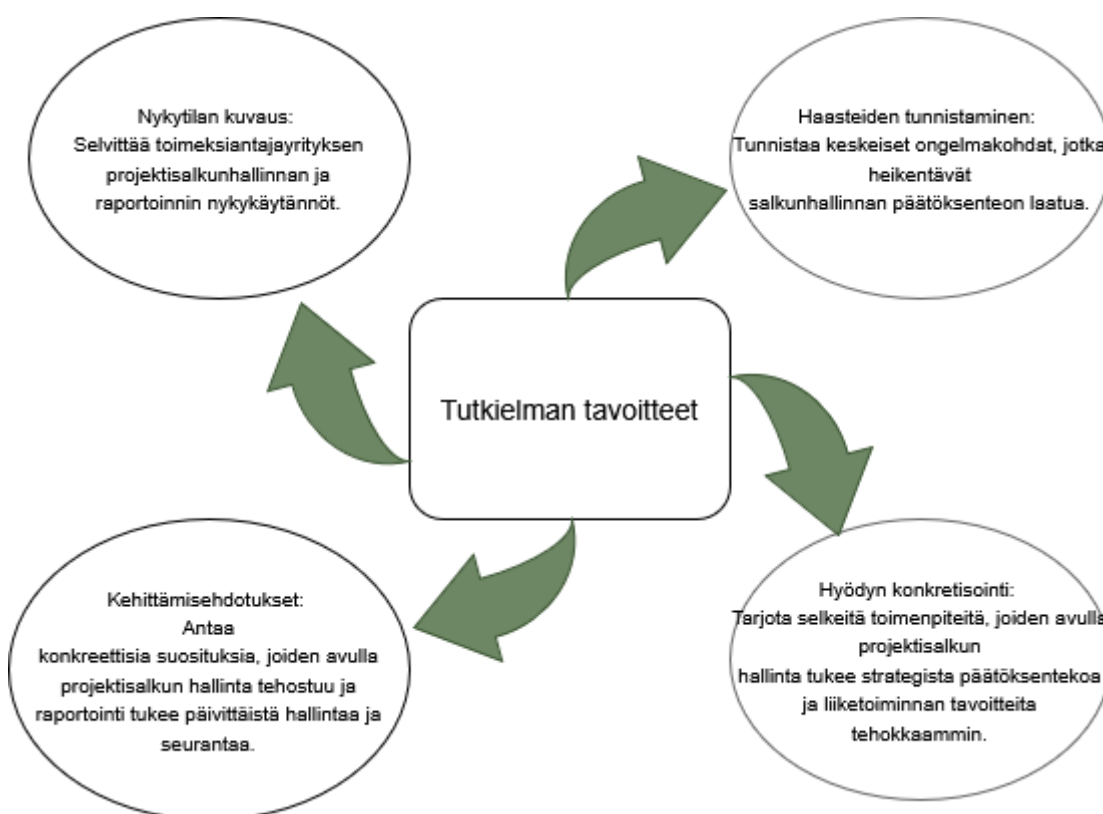
1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämän pro gradu- tutkielman tarkoituksena on tutkia projektisalkunhallinnan prosessia ja sen vaikutusta olennaisen tiedon tuottamiseen toimeksiantajayrityksessä sekä laivanrakennusteollisuuden kontekstissa. Projektisalkunhallinnan tulisi varmistaa, että projektisalkku tuottaa juuri olennaista tietoa päätöksenteon näkökulmasta (Tieturi, 2025). Tutkimus on merkityksellinen, koska se selvittää niitä tekijöitä ja käytäntöjä, jotka vaikuttavat tiedon hyödyntämiseen projektien strategisessa johtamisessa.

Tutkielmassa tarkastellaan prosessia sellaisenaan, keskittyen siihen, miten dataa kerätään, jalostetaan ja hyödynnetään päätöksenteon kannalta olennaisen tiedon tuottamiseksi. Analyysin kohteena ovat prosessin rakenne, käytännöt ja toimijat sekä ne mekanismit, joiden kautta tieto muodostuu ja siirtyy päätöksenteon tueksi. Tulosten

pohjalta voidaan esittää tutkimukseen perustuvia havaintoja prosessin toiminnasta ja sen merkityksestä organisaation päätöksenteolle. Samalla syntyy ylätasoinen kuvaus projektisalkunhallinnan prosessista laivanrakennusteollisuudessa, joka tarjoaa kokonaisvaltaisen näkymän sen rakenteisiin ja toimintamalleihin.

Tutkimus rajautuu projektisalkunhallinnan ylätasoinen prosessin tarkasteluun, jolloin yksittäisten projektien hallinta, projektiokohtaiset raportointivaatimukset, ICT-ratkaisut ja spesifit resurssiryhmät jäävät tarkastelun ulkopuolelle. Tämän rajauksen avulla tutkimus voi keskittyä ilmiön kuvaamiseen, selittämiseen ja teoreettiseen jäsentämiseen sekä tuottaa selkeän prosessikuvaus projektisalkun toiminnasta sekä tiedon hyödyntämisestä. Kuviossa 1 on esitetty pro gradu -tutkielman tavoitteet havainnollistavasti.



Kuvio 1. Pro gradu -tutkielman tavoitteet.

1.2 Tutkimuskysymys

Tutkimuskysymys on tutkimusta ohjaava keskeinen kysymys, joka määrittelee, mitä ilmiötä tutkitaan ja millä näkökulmalla. Sen tulee olla selkeä ja tarkasti rajattu, jotta tutkimus voi tuottaa uutta tietoa. Tutkimuskysymyksen muotoilu perustuu aiemman tiedon tarkasteluun ja tutkimuskohteen analyysiin, ja sen avulla tutkimuksen kulku voidaan suunnata tarkoituksenmukaisesti. Hyvin muotoiltu tutkimuskysymys auttaa myös rajaamaan tutkimuksen tärkeimmät alueet ja priorisoimaan keskeiset näkökulmat, mikä tukee tutkimuksen johdonmukaista etenemistä (Tiedelukutaidon MOOC, 2025).

Tutkimuskysymys pro gradu- tutkielmassa on:

”Miten projektisalkunhallinnan prosessi tukee liiketoiminnan päätöksentekoa tiedon avulla?”.

Tutkimuskysymyksen tavoitteena on ymmärtää millä tavoin projektien aikana tuotettu tieto voidaan hyödyntää tehokkaasti projektisalkunhallinnassa, jotta päätöksenteko perustuu ajantasaiseen ja projektisalkun kannalta olennaiseen tietoon. Oikea-aikainen ja riittävä raportointi nähdään keskeisenä tekijänä projektisalkun strategisen johtamisen ja resurssien kohdentamisen tukena, ja sen analysointi tarjoaa näkökulmia organisaation päätöksenteon kehittämiseen tieteellisesti perustetulla tavalla.

Alakysymyksellä tarkoitetaan tutkimuksen pääkysymystä tarkentavia kysymyksiä, joihin on vastattava ennen kuin pääkysymykseen voidaan antaa kattava vastaus (Taideyliopisto, 2019). Alakysymykset auttavat tutkimuksen rajauksessa ja jäsentämisessä sekä avaavat aineiston ja pääkysymyksen suhteen. Alakysymysten tarkoituksena on jäsentää organisaation tiedonkäsittelykykyä organisaation tiedonkäsittelyteorian mukaisesti.

Tutkimuksen alakysymyksiä ovat:

1. Miten projektien aikana syntyvää tietoa kerätään ja jalostetaan projektisalkunhallinnan päätöksenteon kannalta olennaisen tiedon varmistamiseksi? ja

2. Millaisia toimintatapoja tarvitaan, jotta projektisalkunhallinnan prosessi tuottaa oikea-aikaista ja relevanttia tietoa päätöksenteon tueksi?

Nämä kaksi alakysymystä tukevat pääkysymystä auttamalla hahmottamaan, miten tieto liikkuu projekteista salkkutasolle ja millaisia rakenteita ja toimintatapoja organisaatiolta vaaditaan, jotta prosessi toimii suunnitellusti. Ne tarkentavat pääkysymyksen laajaa näkökulmaa konkreettisiksi osa-alueiksi, jotka yhdessä muodostavat kokonaisuuden oikea-aikaisen ja relevantin tiedon varmistamisesta päätöksenteossa.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus etenee usein siten, että laajasta kontekstista siirrytään kohti tarkempaa analyysiä. Tekstin tulee muodostaa looginen kokonaisuus, jossa osat nivoutuvat yhtenäiseksi kokonaisuudeksi (Koskela & Pilke, 2020, s.123–124). Kuten Vilkka (2021) suosittelee, ensimmäisessä vaiheessa tutkimusta tulee määritellä tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.

Tässä pro gradu -tutkielmassa esitellään ensin tutkimusongelma. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia ja syventää ymmärrystä siitä, miten projektisalkunhallinnan prosessi voi tukea liiketoiminnan päätöksentekoa. Tarkoituksena on tutkia projektisalkunhallinnan prosessia ja sen vaikutusta olennaisen tiedon tuottamiseen laivanrakennusteollisuuden sekä toimeksiantajayrityksen kontekstissa.

Seuraavaksi esitetään tutkimuskysymykset. Tutkimuksen pääkysymys on:

Miten projektisalkunhallinnan prosessi tukee liiketoiminnan päätöksentekoa tiedon avulla?.

Pääkysymystä tukemaan on määriteltä alakysymykset, jotka ovat:

Miten projektien aikana syntyvää tietoa kerätään ja jalostetaan projektisalkunhallinnan päätöksenteon kannalta olennaisen tiedon varmistamiseksi? ja

Millaisia toimintatapoja tarvitaan, jotta projektisalkunhallinnan prosessi tuottaa oikea-aikaista ja relevanttia tietoa päätöksenteon tueksi?

Tämän jälkeen työssä esitellään tutkimuksen kannalta kaksi keskeisintä taustateoriaa: organisaation tiedonkäsittelyteoria (OIPT) ja liiketoimintaprosessin uudelleen suunnittelu (BRP). Scribbr (2016) määrittelee teoreettisen viitekehyksen opinnäytetyön tai pro gradu -tutkielman osaksi, jossa esitellään tutkimuksen taustateoria, keskeinen tutkimusongelma sekä avainkäsitteet ”kehystetyssä” muodossa. Teoreettinen viitekehys tarjoaa tutkimukselle tieteellisen perustan sekä ohjaa myös työn kokonaisrakennetta. Siinä hyödynnetään useita lähteitä, jotka tukevat työn tieteellistä pohjaa. Hyvin laadittu teoreettinen viitekehys auttaa antamaan esimerkiksi pro gradu -tutkielmalle selkeän ja uskottavan pohjan, joka tukee myös työn myöhempiä osioita.

Tämän jälkeen esitetään aineistonkeruumenetelmät, jotka tulee valita huolellisesti ja harkiten, jotta tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin saadaan kattavat vastaukset. Yleensä tässä vaiheessa aineisto myös analysoidaan ja tulkitaan. (Vilkkä, 2021.) Tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksen aineistonkeruu tehdään teemahaastatteluna, joka mahdollistaa syvällisen ja joustavan tiedonhankinnan tutkittavasti ilmiöstä. Tutkimuksen kohderyhmänä ovat henkilöt, jotka edustavat projektisalkunhallinnan näkökulmasta keskeisiä rooleja ja heillä tulee olla strategisen, taktisen tai operatiivisen tason kokemusta projektisalkunhallinnasta.

Haastatteluaineiston lisäksi pro gradu työssä hyödynnettiin muuta aineistoa. Haastatteluaineistoa täydennettiin tausta- ja kehittämisaineistolla, kuten erilasilla dokumenteilla ja aiemmilla keskusteluilla. Tätä aineistoa hyödynnettiin erityisesti tutkimuskontekstin ymmärtämisessä sekä luotavan prosessin muodostamisessa, mutta sitä ei analysoitu itsenäisenä tutkimusaineistona. Tausta-aineiston käyttö tukee analyysin luotettavuutta ja auttaa tulkintojen kohdentamisessa ilmiön kannalta

merkityksellisiin teemoihin. Vilkan (2021) mukaan tutkimuksen lopuksi esitetään tulokset ja johtopäätökset.

1.4 Avainkäsitteet

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys huomioi tutkielman keskeiset käsitteet, joita ovat: **prosessi, prosessien kehittäminen, projekti, projektisalkku** sekä **projektisalkunhallinta**. **Prosessilla** tarkoitetaan toisiinsa liittyvien useiden toimintojen kokonaisuutta, joka tuottaa asiakkaalle arvoa tai organisaatiolle tavoitellun lopputuloksen (Dumas ja muut, 2018). **Prosessien kehittämisellä** taas tarkoitetaan jatkuvaa toimintaa, jonka tavoitteena on parantaa prosessien laatua, tehokkuutta ja suorituskykyä (Harmon, 2019).

Organisaatioissa muutokset ja kehityshankkeet toteutetaan usein projekteina, jotka ovat ajallisesti rajattuja ja ainutkertaisia tavoitteellisia kokonaisuuksia. Projektit voivat myös muodostaa organisaation keskeisen toimintamallin, jolloin tuotanto ja arvonluonti tapahtuu projektien kautta. Tämä on tyypillistä esimerkiksi valmistavan teollisuuden ja rakennusalan organisaatioissa. (Project Management Institute, 2021.) Monien samanaikaisten projektien hallinta edellyttää strategista näkökulmaa, minkä vuoksi organisaatiot kokoavat hankkeensa **projektisalkuksi**, joka muodostaa projektien ja ohjelmien kokonaisuuden strategisten tavoitteiden näkökulmasta (Cooper ja muut, 2019).

Projektisalkunhallinta tarkoittaa prosesseja ja päätöksentekoa, joilla projektit valitaan, priorisoidaan ja ohjataan. Tämän tarkoituksena on, että ne tukevat organisaation strategiaa ja resurssien optimaalista käyttöä (Unger ja muut, 2018).

2 Projektisalkunhallinnan prosessin merkitys liiketoiminnan päätöksenteossa

Tässä kappaleessa tarkastellaan, mitä projektisalkunhallinnan prosessi tarkoittaa liiketoiminnan päätöksenteon näkökulmasta ja millaisia teoreettisia lähtökohtia sen ymmärtäminen edellyttää. Luvussa käydään läpi organisaation tiedonkäsittelyyn, prosessirakenteisiin ja projektisalkun kokonaisuuteen liittyviä keskeisiä käsitteitä, jotka luovat pohjan myöhemmin esiteltävälle projektisalkunhallinnan käytännön prosessille.

2.1 Organisaation tiedonkäsittelyteoria

Organisaation tiedonkäsittelyteorian (Organizational Information Processing Theory, OIPT) mukaan organisaatioiden kyky käsitellä ja välittää tietoa tehokkaasti on riippuvainen toimintaympäristön monimutkaisuudesta (Galbraith, 1973). Teoria väittää, että mitä epävarmempi ja kompleksisempi toimintaympäristö on, sitä enemmän organisaation tulee kehittää tiedonkäsittelykykyään. Kyvykkyyksiä voidaan parantaa esimerkiksi rakenteiden, prosessien ja teknologian avulla. (Tushman & Nadler, 1978.) OIPT:n mukaan organisaation suorituskyky paranee silloin, kun tiedonkäsittelykyky ja -tarve ovat tasapainossa. Mikäli tiedonkäsittelytarve ylittää kyvyn, voidaan havaita päätöksenteossa viiveitä ja virheitä. Mikäli taas kyky ylittää tarpeen, syntyy tehottomuutta. (Daft & Lengel, 1986.)

Organisaation tiedonkäsittelyteorian pohjalta Galbraith (1973) sekä Tushman ja Nadler (1978) kuvaavat teorian soveltamisen vaiheet niin, että aluksi organisaatioiden täytyy tunnistaa, millaiset tekijät aiheuttavat epävarmuutta ja monimutkaisuutta tiedon saannissa. Laivanrakennusteollisuuden osalta voidaan tunnistaa, että epävarmuutta syntyy esimerkiksi useista rinnakkaisista projekteista, pitkistä toimitusketjuista ja aikataulupaineista. Lisäksi resurssien määrä, saatavuus ja kohdennettavuus on haaste.

Seuraavassa vaiheessa tulee arvioida tiedon määrä ja laatu suhteessa päätöksentekoon sekä tehokkaaseen koordinointiin (Tushman & Nadler, 1978). Laivanrakennusteollisuuden kontekstissa tämä voisi tarkoittaa sitä, että määritellään, millaista tietoa tarvitaan projektien tilasta, riskeistä sekä resursseista projektisalkunhallintaa varten.

Kolmannessa vaiheessa selvitetään organisaation tiedonvälityskyvykkyudet. Eli kuinka paljon pystytään jakamaan, analysoimaan ja hyödyntämään tietoa esimerkiksi järjestelmä tai rakennenäkökulmasta katsottuna. (Daft & Lengel, 1986.) Tämän tutkielman näkökulmasta on tärkeää arvioida toimeksiantajan tällä hetkellä käytössä olevan projektisalkunhallinnan ja järjestelmien nykytila sekä raportointikäytännöt.

Tämän jälkeen tarkoituksena on tehdä fit-misfit-analyysi, jossa verrataan tiedonkäsittelytarvetta ja kykyä. Tarkoituksena on tunnistaa ne epäsuhdat tilanteet, jotka heikentävät päätöksentekoa ja tehokkuutta. (Galbraith, 1973; Daft & Lengel, 1986.) Laivanrakennusteollisuuden kontekstissa tämä voisi tarkoittaa sitä, että tieto projektien tilasta tai resursseista ei kulje riittävän nopeasti eri osastojen välillä. Tällöin voidaan ajatella, että kyky jää jälkeä tarpeesta.

Viidennen vaiheen tarkoituksena on korjata edellisessä vaiheessa havaitut epäsuhdat. Näitä korjataan vähentämällä tiedonkäsittelytarvetta, joka voi olla esimerkiksi toimintojen standardointi. Vaihtoehtoisesti tilannetta voidaan korjata lisäämällä tiedonkäsittelykykyä, eli esimerkiksi ottamalla käyttöön uusi toiminnanohjausjärjestelmä. (Tushman & Nadler, 1978; Galbraith, 1973.) Tämän pro gradu -tutkielman kontekstissa viides vaihe on asian ytimessä, eli voidaan kehittää esimerkiksi uusi projektisalkunhallinnan prosessi, jossa tiedonhallintaa tuetaan digitaalisin työkaluin ja yhteisesti sovitulla raportointikäytänteillä.

Lopuksi Daft ja Lengel (1986) suosittelevat arvioimaan uuden rakenteen toimintaa mittaamalla parantaako uudet toimintamallit tiedonkäsittelykykyä ja vähentääkö se

epävarmuutta päätöksenteossa. Sovituille uusille toimintamalleille voidaan määritellä erilaisia kriittisiä mittareita, jotka voivat liittyä raportoinnin ajantasaisuuteen, tiedon saatavuuteen, sekä päätöksenteon nopeuteen.

Viimeaikaisissa tutkimuksissa on hyödynnetty OIPT:tä esimerkiksi silloin, kun on haluttu tarkastella järjestelmien, analytiikan sekä päätöksenteon välistä suhdetta. Xu ja muut (2022) väittävät tutkimuksessaan, että organisaatioiden kyky hyödyntää dataa ja analytiikkaa strategisessa päätöksenteossa, on vahvasti sidoksissa tiedonkäsittelykykyyn. Tiedon tulee olla vertailu kelpoista, sekä kaikkien saatavilla ajantasaisesti. Projektisalkunhallinta on yksi keino toimia tiedon kokoamisen työkaluna, jolla projektitason tieto muutetaan strategista päätöksentekoa tukevaksi kokonaisnäkyväksi. Tämän lisäksi Xu ja muut (2022) väittävät, ettei digitalisaatio ja kehittyneet analytiikkaratkaisut itsessään paranna projektisalkunhallinnan päätöksentekoa. Näiden käyttöön oton yhteydessä tulee aina samalla kehittää toimintamalleja sekä vastuunjako tiedon hyödyntämiseksi. Näkemys tukee OIPT:n väitettä siitä, että teknologia mahdollistaa tiedonkäsittelykyvyn kasvattamista, mutta se ei korvaa selkeitä prosesseja ja rakenteita.

Wissenburg ja muut (2023) taas toteavat tutkimuksessaan, että mikäli projektisalkunhallinnan käytössä oleva tieto on hajanaista, puutteellista tai viivästyntä, erityisesti moniprojektitympäristöissä päätöksenteon laatu heikkenee. Havainto on hyvin linjassaan Galbraithin (1973) sekä Daftin & Lengelin (1986) perusolettamuksen kanssa, eli kun tiedonkäsittelytarve kasvaa ympäristön monimutkaistuessa, mutta tiedonkäsittelykyky ei kehity samassa suhteessa, syntyy päätöksentekoon epäsuhta.

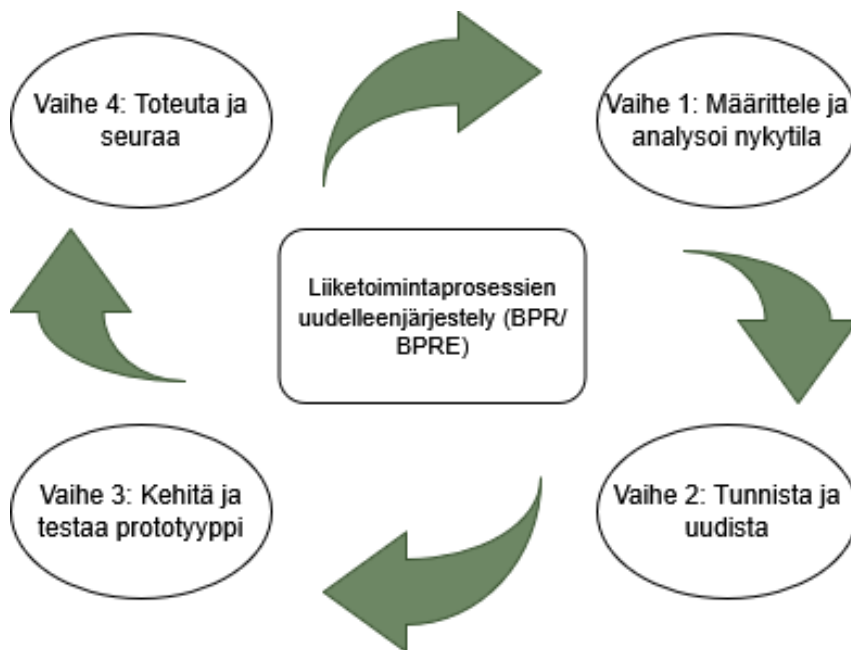
2.2 Liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu

Hammer ja Champy (1993) ovat kehittäneet teorian liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelun (Business Process Reengineering, BPR) näkökulmasta. Heidän mukaansa olemassa olevien prosessien kuvaaminen ja muuttaminen ei pelkästään riitä, vaan usein tarvitaan radikaalia uudelleensuunnittelua. Tällä pyritään organisaation

tavoitteiden, asiakasarvon ja kilpailukyvyn parantamiseen. Keskeisintä on aloittaa asiakkaiden tarpeiden tunnistamisella ja määrittellä prosessit niin, että ne tuottavat tehokkaasti mahdollisimman paljon arvoa. Radikaali prosessien uudelleensuunnittelu etenee nykytilan kriittisestä arvioinnista uuden mallin suunnitteluun, jonka jälkeen yhteensovitetaan teknologia ja organisaatio. Lopuksi määritellään mittarit prosessin jatkuvaan parantamiseen.

Hammerin ja Champyn (1993) mukaan liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu on erityisen hyödyllistä silloin, kun organisaatio on monimutkainen tai siiloutunut, nykyiset prosessit eivät tue strategian toteutumista, tieto ei kulje katkeamattomasti, rooleissa ja tehtävissä on päällekkäisyyksiä tai kun uudet järjestelmät ja digitalisaatio mahdollistavat toimintatapojen radikaalin uudistamisen.

Prosessien luomista ja kehittämistä voidaan tarkastella monista eri näkökulmista. Prosessien luominen ja kehittäminen on kuitenkin usein kontekstuaalista ja tämä on hyvä huomioida, kun ryhdytään kehittämään liiketoimintaprosesseja. Davenport (1993) toteaa, että liiketoimintaprosessien kehittäminen ja uudistaminen vaatii olemassa olevien prosessien syvällistä ymmärrystä, ennen kuin niihin voidaan tehdä muutoksia. Nykyiset olemassa olevat prosessit tulee kuvata ja dokumentoida, jonka jälkeen ne mallinnetaan ja parannellaan. Seuraavassa vaiheessa kehitetään ja testataan uusia tapoja toimia. Viimeiseksi uudet toimintatavat otetaan käytäntöön ja niitä seurataan.



Kuvio 2. Liiketoimintaprosessien uudelleenjärjestely.

Laamasen (2009) näkökulma prosessien luomiseen ja kehittämiseen voidaan sanoa olevan jonkinlainen yhdistelmä Hammerin ja Champyn sekä Davenportin näkemyksiä. Laamanen kuvaa prosessien luomisen alkavan asiakkaiden tarpeiden tunnistamisesta, joiden pohjalta voidaan kuvata toimenpiteet, jotka varmistavat asiakasarvoa tuottavan lopputuloksen. Laamasen mukaan prosessin toimivuuden mittaaminen visuaalisin työkaluin ja jatkuva parannus on merkittävä osa prosessin kehittämistä.

2.3 Prosessi

Prosessi voidaan määritellä toistuvien ja toisiinsa liittyvien toimintojen kokonaisuudeksi, jonka avulla organisaatio tuottaa arvoa asiakkailleen. Liiketoiminnassa prosessien toteuttaminen edellyttää riittäviä resursseja, joiden avulla yksittäiset toiminnot muuntuvat palveluiksi ja tuotteiksi. Toiminnot muodostuvat tehtävistä tai osatehtävistä, joita suoritetaan käytettävissä olevien resurssien avulla. Näiden järjestykseltään loogisten toimintojen lopputuloksena syntyvät tuotteet ja palvelut, jotka asiakkaat vastaanottavat. (Laamanen 2009, s.20–21; Davenport 1993, s.5.)

Laamanen (2009, s.20–21) toteaa prosessiajattelun keskeiseksi eduksi selkeyden ja jäsennettävyyden. Teollisten tuotteiden valmistus on usein suhteellisen suoraviivaista mallintaa prosessiksi ja tarkastella sen kehittämismahdollisuuksia esimerkiksi tehokkuuden parantamiseksi. Sen sijaan palveluprosessien suunnittelu ja kehittäminen on luonteeltaan monimutkaisempaa, sillä asiakkaiden käyttäytyminen tuo prosesseihin enemmän vaihtelua ja ennakoimattomuutta. Davenport (1993) taas määrittelee prosessiajattelun jatkuvan prosessiparannuksen ja prosessien radikaalin uudelleensuunnittelun näkökulmista. Uudelleensuunnittelun tarkoituksena on saada aikaiseksi merkittäviä parannuksia suorituskyvyssä. Prosessiajattelun tavoitteena on sujuvoittaa koko työnkulkua, yksittäisten toimintojen sijaan. Prosessiajattelu lähtee liikkeelle asiakkaista ja heidän tarpeistaan. Organisaatioiden tavoitteena on löytää keinot tyydyttävät nämä tarpeet tuotteiden ja palveluiden avulla. Näiden tarpeiden pohjalta suunnitellaan prosessi eli määritellään toimenpiteet, resurssit sekä niiden käyttäjärjestys, jotta haluttu lopputulos saavutetaan. Lisäksi tunnistetaan tarvittavat tiedot, materiaalit ja toimittajat, jotka mahdollistavat prosessin sujuvan ja tehokkaan toteuttamisen. Prosessien ytimessä on tuottaa arvoa asiakkaille ja sidosryhmille. (Laamanen 2009, s.20–21; Davenport 1993.)

Hammer ja Champy (1993) määrittelevät prosessin tarkoitukseksi asiakkaiden tarpeiden tunnistamisen ja millä keinoin asiakkaille voidaan tuottaa arvoa mahdollisimman paljon. Laamanen (2009, s.22–23) taas kuvailee prosessien tarkoituksen niin, että se auttaa hahmottamaan sitä, mikä on tärkeää. Laamasen mukaan parhaimpaan lopputulokseen päästään silloin, kun kokonaisuus on selkeästi hahmotettu. Lisäksi töiden priorisointi ja johtaminen helpottuvat, kun on selkeä käsitys siitä, miten tehty työ vaikuttaa lopputulokseen. Prosessien onnistunut kuvaaminen voi luoda merkittäviä hyötyjä suhteessa asiakkaisiin sekä toiminnan laajempaan kehittämiseen.

2.3.1 Ydinprosessit

Ydinprosessit ovat organisaation keskeisiä prosesseja, jotka vaikuttavat suoraan asiakkaisiin ja osallistuvat tuotteen tai palvelun jalostamiseen. Niiden ensisijaisena

tavoitteena on asiakkaan palveleminen ja asiakasarvon tuottaminen. Yleisesti organisaatioiden ydinprosessit voidaan jakaa 4–5 päätyyppiin, kuten tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen, valmistamiseen ja toimittamiseen sekä asiakkaiden hankintaan, vakuuttamiseen ja asiakastyytyvyyden ylläpitoon. (Laamanen 2009, 55–56.)

Eryteisesti perustoiminnot, kuten tuotteiden valmistaminen ja toimittaminen, ovat usein pitkälle standardoituja ja vakiintuneita ydinprosesseja, joiden kehittäminen prosessikuvauksen avulla voi olla rajallista. Kuitenkin myös näiden prosessien systemaattinen kuvaaminen ja analysointi voi tuottaa uusia näkökulmia, jotka mahdollistavat kokonaisvaltaisempien ratkaisujen kehittämisen sekä parantavat organisaation ketteryyttä ja reagointikykyä. (Laamanen 2009, 55–56.) Myös Hammer ja Champy (1993) kiinnittävät huomiota ydinprosessien kehittämiseen ja painottavat, että organisaatioiden tulisi kohdistaa suurin osa resursseista ydinprosesseihin. Toimimalla näin on mahdollista saavuttaa suurimmat hyödyt.

2.3.2 Tukiprosessit

Tukiprosessien tehtävänä on edistää ja sujuvoittaa ydinprosessien toteutumista. Organisaatiot tarvitsevat toiminnan tehokkaaseen ylläpitoon tukiprosesseja. Nämä prosessit ovat luonteeltaan sisäisiä ja näitä voivat olla esimerkiksi strateginen suunnittelu, henkilöstöhallinto, taloushallinto, toimittajayhteistyö, tietohallinto, tilat, laitteet ja koneet, sekä viestintä. Organisaatioiden toiminnan suunnittelu tulisi keskittää niin, että se tukee ydinprosesseissa onnistumista, oli kyseessä sitten pitkän tai lyhyen aikavälin suunnittelu. (Laamanen 2009, 56–57.) Davenport (1993) sekä Hammer ja Champy (1993) tunnistavat tukiprosessien olevan organisaation toiminnan kannalta välttämättömiä, mutta toteavat myös, etteivät tukiprosessit tuota suoranaisesti lisäarvoa asiakkaalle.

2.3.3 Prosessikaavio

Prosessien kuvaaminen on keskeinen väline organisaatioiden toiminnan jäsentämisessä ja kehittämisessä. Sekä Hammer ja Champy (1993) että Davenport (1993) painottavat, että prosessien dokumentointi tekee näkyväksi työnkulut, resurssien käytön ja eri toimintojen väliset riippuvuudet. Tämä mahdollistaa ongelmakohtien tunnistamisen ja prosessien systemaattisen kehittämisen. Laamanen (2009, s. 79–80) selkeyttää prosessien kuvaamista prosessikaavion avulla. Prosessikaavio esittää visuaalisesti prosessin eri vaiheet ja niihin osallistuvat roolit. Visuaalisuuden tavoitteena on helpottaa prosessin ymmärtämistä ja tunnistaa kehittämiskohteita, mikä puolestaan tukee toiminnan tehostamista ja itseohjautuvuuden vahvistamista. Prosessikaavioiden käyttökelpoisuus riippuu kuitenkin niiden tarkoituksenmukaisuudesta ja selkeydestä: valitun kaaviotyypin tulee olla yksinkertainen mutta riittävän informatiivinen, ja sen sisältämien kuvausten on oltava ymmärrettäviä ja relevantteja.

2.4 Projekti

Erilaiset projektit ovat läsnä monilla elämämme alueilla: niitä löytyy esimerkiksi tutkimuksista, yrityksistä sekä yhdistystoiminnasta. Niiden yleisyyden vuoksi nyky-yhteiskunnasta puhutaankin joskus projektiyhteiskuntana. Joillekin ihmisille projektit kuuluvat arkeen päivittäin, mutta useimmille henkilöille projektit eivät ole arkipäivää. Projektiluonteinen työ eroaa usein työntekijän tavanomaisista työtehtävistä ja tuo mukanaan erilaisia piirteitä kuin aivan rutiininomainen työpäivä. (Kettunen, 2009, s. 15.)

Sana *projekti* juontaa juurensa latinan kielestä ja on alun perin tarkoittanut suunnitelmaa tai ehdotusta. Suomen kielessä käytetään usein myös sanaa *hanke* sen synonyyminä (Ruuska, 2005, s. 18). Projektin keskeisenä tavoitteena on saavuttaa ennalta määritetty päämäärä, mutta projektin tavoitteet voivat vaihdella suurestikin. Ne voivat vaikuttaa esimerkiksi siihen, kuinka tarkasti projektin etenemistä seurataan ja kuinka paljon työntekijän aikaa projekti vie. Jossakin tapauksissa projekti voi olla työntekijän

pääasiallinen työ tai tehtävä, kuten esimerkiksi erilaisissa rakennusprojekteissa. (Kettunen, 2009, s. 15–16.)

Vaikka projektit voivat erota toisistaan hyvinkin paljon, niillä on myös yhteisiä piirteitä. Kaikille projekteille tyypillisiä elementtejä ovat esimerkiksi selkeä tavoite, tavoitteellinen johtaminen, ennalta määritetty aikataulu sekä toiminnan seuranta. Usein projekti saa alkunsa tarpeesta: kun asioita ei voi hoitaa toivotulla tavalla ilman projektiryhmän perustamista. (Kettunen, 2009, s. 15–16.)

Projektijohtaminen soveltuu erityisen hyvin nopeasti muuttuvaan yhteiskuntaan. Siinä yrityksen tai organisaation toiminta järjestetään niin, että suuri osa työstä tehdään ja toteutetaan projektiryhmissä. (Pelin, 2020, s. 9–11.) Projektin johtamisesta vastaa projektipäällikkö, ja sen onnistuminen edellyttää usein rohkeutta ja päättäväisyyttä, jotta projekti voidaan saattaa suunniteltuun tavoitteeseen (Kettunen, 2009, s. 29–30).

Onnistuneen projektin taustalla on aina pätevä projektipäällikkö. Projekti ei etene itsestään, vaan sen toteuttamiseen tarvitaan tiimi ihmisiä. Projektipäällikön tehtävänä on osata kannustaa ja motivoida projektiryhmän jäseniä kohti ennalta sovittua ja yhteistä tavoitetta. (Baguley, 1995, s. 79–80.) Usein sanotaan, että projekti heijastaa täysin päällikkönsä persoonallisuutta ja tyyliä (Yeung & Ulrich, 2019, s. 233).

Projektipäälliköllä on keskeinen rooli projektin onnistumisessa. Kuten kaikki ihmiset, myös projektipäälliköt ovat erilaisia. Tehtävä vaatii kuitenkin tiettyjä ominaisuuksia sekä vastuullisuutta projektipäälliköltä. (Cobb, 2012, s. 157.)

2.4.1 Projektityypit laivanrakennusteollisuudessa

Laivanrakennusorganisaation toiminta voidaan jäsentää useisiin erilaisiin projektityyppeihin, joilla on omat erityispiirteensä ja tavoitteensa. Uudenrakennusprojektit eli laivaprojektit muodostavat telakoiden keskeisen toiminnan ja sisältävät suunnittelun eri vaiheet, rungon valmistuksen, varustelun, testauksen sekä

lopullisen laivan luovutuksen asiakkaalle. Jo olemassa olevien laivojen korjausprojektit ovat myös oma projektityyppinsä, mutta korjausprojektit poikkeavat uudenrakennusprojekteista lyhytkestoisuutensa ja joustavuutensa osalta. Korjausprojektit edellyttävät nopeaa reagoitua ja tarkkaa asiakaslähtöistä toteutusta. Lisäksi myynti- ja tarjousprojektit luovat perustan tuleville rakentamis- ja korjaushankkeille, sillä niissä arvioidaan toteutusmahdollisuuksia, laaditaan kustannusarvioita ja määritellään sopimusehdot. (Manea & Manea, 2023.)

Telakoiden toimintaan liittyy myös kehitys- ja infrastruktuuriprojekteja, kuten tuotannon modernisointi ja kapasiteetin kasvattamiseen tähtäävät investoinnit. Näiden projektien avulla varmistetaan, että laivanrakennus- ja korjausprojektit voidaan toteuttaa tehokkaasti ja suunnitellusti. Lisäksi erilaiset hallinnolliset tukiprojektit tukevat muun muassa talouden, hankintojen ja henkilöstöhallinnon toimintaa. Kaikkien projektityyppien ajaminen ERP-järjestelmään mahdollistaa resurssien hallinnan, aikataulutuksen ja kustannusseurannan läpinäkyvästi koko organisaatiossa. (Manea & Manea, 2023.)

Rauma Marine Constructions (RMC) on yksi suomalaisista laivanrakennusyrittäjistä ja toimii tämän tutkielman toimeksiantajana. Yritys on perustettu vuonna 2014. RMC yhdistää pitkän laivanrakennustradition sekä modernit, kestävät kehityksen mukaiset innovaatiot. Yrityksen visio korostaa puhtaiden vesien ja pohjoisen meri-ilman merkitystä sekä vastuullisuutta niin tuotteissa kuin toimintatavoissa. RMC rakentaa monipuolisia erikoisaluksia asiakkaiden tarpeiden mukaan, painottaen teknistä toteutettavuutta, taloudellista kannattavuutta ja ympäristöystävällisiä ratkaisuja. Yrityksellä on keskeinen rooli Suomen meriteollisuuden arvoketjussa: se kattaa tutkimuksen, suunnittelun, rakentamisen, operoinnin ja ylläpidon. Lisäksi RMC on sitoutunut laatu-, ympäristö- ja työturvallisuusstandardeihin, kuten ISO 9001, ISO 14001 ja ISO 45001, sekä eettisiin toimintaperiaatteisiin, mukaan lukien whistleblowing-kanava epäkohtien ilmoittamiseen. (Rauma Marine Constructions, 2025.)

Toimeksiantajayrityksellä on käynnissä myös erilaisia projekteja. Projektit jaotellaan laivaprojekteihin eli tuoteprojekteihin, toiminnankehitysprojekteihin, tuotekehitysprojekteihin, myyntiprojekteihin sekä linjatyöprojekteihin. Laivaprojektit ovat monivaiheisia ja pitkäkestoisia ja niiden hallinnassa korostuvat onnistunut aikataulutus, resurssien käyttö sekä kustannusseuranta. Myyntiprojekti on taas lähtökohta esimerkiksi laivaprojektille, sillä laivaprojektia edeltää aina myyntiprojekti. Muut projektityypit tukevat tuotantoa ja kehitystä esimerkiksi prosessien tehostamisella tai tuotannon parantamisella, mikä tekee systemaattisesta projektien hallinnasta keskeisen tekijän esimerkiksi yrityksen tehokkuuden tai kilpailukyvyn kannalta.

Rauma Marine Constructions on toteuttanut useita merkittäviä matkustaja-autolauttaprojekteja, joissa laivojen tekninen suunnittelu ja ympäristövaatimukset ovat olleet keskiössä. Esimerkiksi *Spirit of Tasmania IV* ja *Spirit of Tasmania V* on rakennettu Bassinsalmen haastaviin avomeriolosuhteisiin; nämä alukset toimivat nesteytetyn maakaasun (LNG) avulla. Nämä laivan on suunniteltu erityisesti juuri kyseistä reittiä varten. Laivat on luovutettu tilaajille syyskuussa 2024 ja kesäkuussa 2025. (Rauma Marine Constructions, 2025.)

Tallinkille rakennettu *MyStar* oli RMC:n kolmas uudisrakennuslaiva, ja samalla se oli seitsemäs alus, joka on rakennettu Tallinkille Raumalla. Laiva käyttää polttoaineenaan nesteytettyä maakaasua (LNG), joka tuottaa vähemmän päästöjä kuin perinteinen meridiesel. Rakennus- ja suunnitteluvaiheessa on panostettu energiatehokkuuteen: voimalaitteisto on suunniteltu siten, että sen tehoa voidaan säätää kulutuksen minimoimiseksi. Alukseen on myös asennettu parannettu datankeruujärjestelmä, jonka avulla miehistö pystyy optimoimaan laivan käyttöä energiakulutuksen kannalta. *MyStar* luovutettiin Tallinkille joulukuussa 2022. (Rauma Marine Constructions, 2025.)

Muita RMC:n rakentamia uudislaivoja ovat *Aurora Botnia* sekä *Hammershus*. *Aurora Botnia* liikennöi Uumajan ja Vaasan väliä ja *Hammershus* liikennöi pääosin Bornholmin

saaren ja Sjelannin välillä (reittinä toimii Köge-Rønne). (Rauma Marine Constructions, 2025.)

2.5 Projektisalkku

Project Management Institute (2017, s. 3) määrittelee projektisalkunhallinnan organisaation kaikkien projektien, ohjelmien sekä kehityshankkeiden kokonaisvaltaiseksi hallinnaksi. Projektisalkku on siis strateginen kokonaisuus, jonka eri osa-alueita johdetaan yhdessä. Tavoitteena tällä on tuottaa organisaatiolle mahdollisimman paljon arvoa suhteessa tavoitteisiin. Martinsuo (2013) määrittelee projektisalkun hyvin samankaltaisesti, mutta painottaa erityisesti myös sitä, että projektisalkku ja sen hallinta ovat sidoksissa organisaation kontekstiin. Kyseessä on siis hallittu ja harkittu kokonaisuus, jossa valitut projektit johdetaan arvon tuottamisen ja priorisoinnin näkökulmasta.

Kuten kappaleessa 2.4.1 kuvataan, laivanrakennusteollisuudessa tunnistetaan monia erilaisia projektityyppejä. Tämä tarkoittaa sitä, että projektisalkku voi sisältää yhtä aikaa tietoa näistä kaikista projekteista. Kappaleessa 2.4.1 esitetyissä projektityypeissä, kuten laiva- ja myyntiprojekteissa, tarvittava tieto vaihtelee projektin luonteen ja tavoitteiden mukaan. Seuraavissa kappaleissa kuvataan tarkemmin projektisalkunhallintaa ja millaista tietoa salkku tarvitsee, jotta kokonaisuutta voidaan johtaa tietoon perustuen oikealla tavalla.

2.5.1 Projektisalkunhallinta

Projektisalkunhallinnan pyrkimyksenä on tukea sekä edistää organisaatiota saavuttamaan asetetut strategiset tavoitteet. Jotta projektisalkunhallinta voi tuottaa organisaatiolle arvoa, tarvitsee se riittävän kattavasti dataa. Kokonaisuudessaan projektisalkunhallintaan tulisi sisällyttää ainakin tietoa hankkeiden valinnasta ja priorisoinnista, sekä resurssien kohdentamisesta. Lisäksi seurannan ja tulosten arviointien tulisi olla selkeää. (Project Management Institute, 2017.)

Projektisalkunhallinnan malleja on kehitetty ajan saatossa useita erilaisia toimialojen ja organisaatio tarpeiden mukaisesti. Lehnert, Linhart ja Röglinger (2016) ovat kehittäneet arvopohjaisen projektisalkunhallinta mallin, jonka avulla organisaation on mahdollista järjestellä projektit strategisesti niin, että ne maksimoivat organisaation liiketoiminta-arvon. Jotta arvopohjainen projektisalkunhallinta toimii oikein, tarvitsee se tietoa jokaisen projektin arvosta, resurssitarpeista, prosessien suorituskyvystä, sekä keskinäisistä riippuvuuksista. Mallin vaatimat projektitiedot tulee olla raportoituna oikein ja tehokkaasti, jotta priorisointi projektien osalta toimii.

Akan ja Bayar (2022) ovat kehittäneet IT2F-PERT-mallin, jonka pohjalta pystytään parantamaan laivanrakennusteollisuudessa aikatauluarvioita huomioimalla projektien aikaiset epävarmuudet ja asiantuntija arvioiden vaihtelut. Malli tarvitsee toimiakseen tietoa projektien tehtävistä sekä niiden välisistä riippuvuuksista. Lisäksi tarvitaan tietoa aikatauluista ja resursseista. Mallin avulla muutetaan perinteisen projektinhallinnan verkostomenetelmät (PERT eli Program Evaluation and Review Technique) aika-arviot interval type-2 fuzzy -lukuarvoiksi, jotka kuvaavat paremmin epätarkkuutta sekä asiantuntijoiden mielipide eroja.

Aiemman tutkimuksen perusteella, rakennusalan kontekstissa, projektisalkunhallinnan tehokkuuteen vaikuttavista asioista on tunnistettu neljä tärkeintä tekijää. Näitä tekijöitä ovat organisatoriset tekijät, prosessitekijät, teknologiset tekijät sekä inhimilliset tekijät. Organisatoriset tekijät tässä yhteydessä tarkoittavat sitä, että organisaation on määriteltävä aluksi projektisalkunhallinnan tiimi, jolle tarjotaan riittävät resurssit, työkalut ja mahdollisuus luoda prosessi. (Arsanjani & Ershadi, 2022.)

Tutkimuksen kohdeyritys toimii laivanrakennusteollisuuden toimialalla, joka on luonteeltaan projektivaltainen sekä monimutkainen toimiala. Projekteja on samanaikaisesti usein käynnissä useita, jonka vuoksi projektinhallinta vaatii organisaatiolta paljon. Systemaattinen projektisalkunhallinnan malli vastaa tähän tarpeeseen. Kuten Arsanjani ja Ershadi (2022) tutkimuksessaan toteavat, tehokas

projektisalkunhallinta projektipohjaisissa organisaatioissa vaatii esimerkiksi projektisalkunhallinnan prosessien järjestelmällisyyttä.

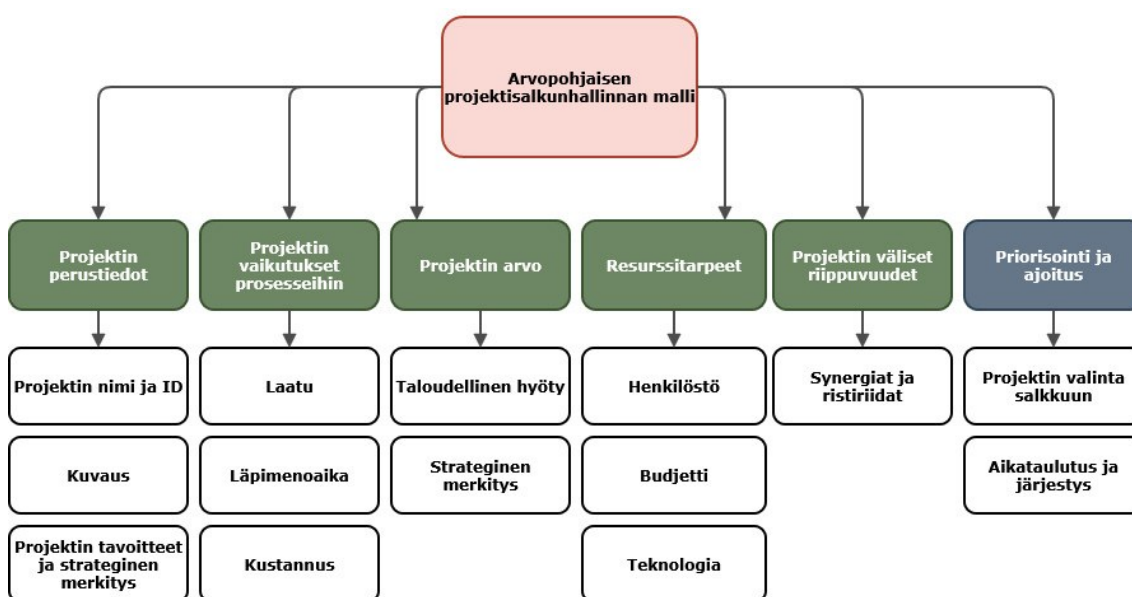
Tarvitaan kattavasti ja monipuolisesti tietoa organisaation eri tahoilta, jotta projektisalkunhallinnassa voidaan onnistua. Tietojen tulee olla aktiivisesti käytettävissä ja hyödynnettävissä, jotta niitä voidaan käyttää projektien aikana. (Project Management Institute, 2017.) Seuraavassa kappaleessa kerrotaan tarkemmin tiedoista, joita kirjallisuuden mukaan projektin aikana tarvitaan projektisalkunhallintaan.

2.6 Projektin aikainen raportointi

Project Management Instituten (2017) julkaisussa kerrotaan seuraavien tietojen olevan kriittisen tärkeitä, jotta projektisalkunhallinta voi onnistua. Strategiset tavoitteet ja prioriteetit tulee määritellä, jotta eri projekteja voidaan vertailla ja valita. Kaikkiin olemassa oleviin projekteihin tulee siis olla selkeä kokonaiskuva. Resurssitietojen osalta tarvitaan tietoa henkilöstöstä, osaamisesta, kapasiteetista, käytettävissä olevista materiaaleista, sekä taloudellisista resursseista. Taloudelliset mittarit voivat olla esimerkiksi projektien kustannusarvioita, odotettua tuotto-osuutta, hyötyjä sekä arvonluontia. Riskitietojen osalta merkittävässä roolissa ovat projektien keskeiset epävarmuustekijät ja vaikutukset koko projektisalkkuun. Sidosryhmätietoa tarvitaan, jotta ymmärretään sidosryhmien odotukset, intressit ja vaikutusmahdollisuudet projektin aikana. Näiden lisäksi tarvitaan tietoa koko projektin etenemisestä, eli millä tavoin projekti suoriutuu. Tietojen pohjalta voidaan tehdä päätöksiä resurssien uudelleen suuntaamisesta, sekä mahdollisesti koko projektin uudelleen priorisoinnista.

Edellisessä luvussa kuvattu Lehnertin ja muiden (2016) arvopohjainen projektisalkunhallinta malli tarvitsee toimiakseen projektin perustiedot, eli projektin nimen, ID:n ja kuvauksen, sekä tavoitteet ja merkityksen. Tämän jälkeen tulee määritellä projektin vaikutukset prosessisuorituskykyyn, eli millä tavoin nämä muuttavat tai parantavat nykyisiä liiketoimintaprosesseja sekä mitkä ovat prosessimittarit. Seuraavaksi arvioidaan projektin tuottama liiketoiminta-arvo. Arvoa voidaan mitata eri näkökulmista

esimerkiksi taloudellisen hyödyn, asiakastyytyvyyden ja riskien hallinnan näkökulmista. Malli tarvitsee lisäksi syvällistä tietoa resurssitarpeista, kuten millaiset ovat käytettävissä olevat henkilöstöresurssit, teknologia, budjetti, sekä muut mahdolliset resurssit. Projektien väliset riippuvuudet ja vuorovaikutukset raportoidaan, jotta muodostuu selkeä kuva synergioista ja ristiriidoista projektien välillä. Kuviossa 3 on kuvattu arvopohjaisen projektisalkunhallinnan mallin tarvitsema tieto teorian pohjalta. Tietojen keräämisen pohjalta lopputuotoksena on malli, joka aikatauluttaa ja priorisoi projektit siten, että organisaation projektisalkku maksimoi liiketoiminta-arvon.



Kuvio 3. Arvopohjaisen projektisalkunhallinnan malli.

Toinen edellä kuvatuista projektisalkunhallinnan malleista IT2F-PERT-malli tarvitsee projektisalkunhallinnan tasolla tietoa projektien määrästä, keskinäisistä riippuvuuksista sekä resurssien jakautumisesta. Tarkemmalla tasolla mallille tulee kuvata aika-arviot kullekin projektille. Arviointi tehdään asiantuntijoiden ja historiallisen tiedon pohjalta. Jokaiselle projektille annetaan perusarvo: optimistinen aika, todennäköinen aika ja pessimistinen aika. Tämän jälkeen arviot muutetaan interval type-2 fuzzy-lukuarvoiksi, joiden pohjalta on mahdollista laskea projektien odotettu kesto. Tämän jälkeen useiden

samanaikaisten projektien aikatauluja, resurssitarpeita ja riippuvuuksia on helpompi arvioida. Mallin seuranta ja päivitys projektien edetessä on tärkeää, jotta muutoksiin pystytään reagoimaan ajoissa. Laivanrakennusteollisuudessa tämän mallin vahvuus on siinä, että IT2F-PERT-malli ottaa huomioon asiantuntija-arvioiden epävarmuudet. Tämän seurauksena pystytään tekemään realistisempia aikataulu- sekä resurssipäätöksiä. (Akan & Bayar, 2022.)

2.7 Projektisalkunhallinnan prosessien kehittäminen strategisen johtamisen välineenä

Projektisalkunhallinta liittyy tiiviisti organisaation strategiaan ja päätöksentekoon. Kirjallisuudessa projektien valintaa kuvataan usein rationaalisena prosessina, jossa hankkeita arvioidaan niiden strategisen sopivuuden ja resurssien perusteella (Martinsuo, 2013). Käytännössä tilanne ei kuitenkaan ole näin suoraviivainen. Projektit muuttuvat, uusia aloitteita syntyy ja painopisteet vaihtelevat. Salkun onnistumiseen vaikuttavat projektien väliset riippuvuudet, organisaation rakenne sekä se, miten johto osallistuu päätöksiin. Tähän kappaleeseen on kuvattu projektisalkunhallinnan kehittämisen esimerkkejä sekä eri toimialoilla aiheesta tehtyä tutkimusta organisaation strategisen ohjauksen, johtamisen ja resurssienhallinnan näkökulmista.

Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että projektisalkunhallinnan kehittäminen on merkittävässä roolissa organisaation strategian onnistuneessa toteutuksessa (Martinsuo & Lehtonen, 2007; Meskendahl, 2010; Jonas, 2010). Yhä kasvava kirjallisuus korostaa, ettei onnistuminen yksittäisissä projekteissa enää riitä, vaan projektit tulee huomioida kokonaisuutena, jotta voidaan edistää strategian toteutumista ja resurssien tasapainotusta (Teller ja muut 2012). Meskendahl (2010) toteaa, että projektisalkun strategisella yhdenmukaisuudella on positiivinen vaikutus sekä projektien että organisaation menestykseen. Samansuuntaisia havaintoja kertovat Martinsuo ja Lehtonen (2007), heidän mukaansa projektiportfolion priorisointi ja resurssien koordinointi parantavat tehokkuutta moniprojektiympäristöissä. Näiden perusteella

voidaan todeta, että projektisalkunhallinnan toimiva prosessi auttaa käytännössä varmistamaan strategian toteutumisen organisaation päivittäisessä arjessa.

Aiheen tiimoilta tehdyn tutkimuksen valossa Wärtsilä Oy:n Catalyst Systems -yksikössä (energia- ja meriteollisuus) projektisalkunhallinnan porttiprosessien ja pisteytyksen käyttö auttoi jäsentämään projektikokonaisuutta ja suuntaamaan resursseja tärkeimpiin hankkeisiin. Johdon mukanaolo tuki päätöksenteon johdonmukaisuutta. (Kiviluoma, 2015.) Projektinhallinnan tutkimusyksikön (2021) esimerkeissä projektisalkku toi organisaatioille paremman kokonaiskuvan käynnissä olevista projekteista, helpotti resurssien hallintaa ja vähensi päällekkäistä työtä. Käsänen (2020) kertoo diplomityössään Yara Suomi Oy:n (prosessi- ja kemianteollisuus) projektisalkunhallinnan kehittämisestä ja siitä millä tavoin kestävyysnäkökulmat voidaan sisällyttää projektisalkunhallintaan. Organisaatiossa kehitetty PPM-työkalu auttoi varmistamaan, että projektit tukevat strategisia ja kestäväen kehityksen tavoitteita. Lisäksi selkeä salkunhallinta tehostaa resurssien käyttöä sekä lisää projektiorganisaation tuottamaa arvoa.

Kansainvälisessä kontekstissa Ahlemann ja muut (2024) analysoivat useiden organisaatioiden projektisalkunhallinnan käyttöönottoa eri toimialoilla. Onnistuessaan organisaatiot pystyivät kehittämään projektien priorisointia, resurssienhallintaa, sekä strategista ohjausta. Chen (2014) puolestaan tarkasteli projektisalkunhallinnan ja organisaation strategiaprosessin yhdistämistä teollisuusyrityksen kontekstissa ja osoitti, että portfolioajattelu voi parantaa projektien välistä tasapainoa ja organisaation reagointikykyä markkinamuutoksiin.

Martinsuon (2013) tarkastelemat tutkimukset osoittavat, että salkunhallinta ei rajoitu pelkkiin muodollisiin prosesseihin. Osa projekteista voi edetä virallisen salkkuprosessin ulkopuolella ja silti vaikuttaa resurssien jakoon. Yksittäisten projektien selkeä ohjaus ja tiedon saatavuus näkyvät koko salkun toimivuudessa. Johdon osallistuminen tukee strategista linjaa, mutta liian tiukka ohjaus voi hidastaa toteutusta. Päätökset syntyvät

usein keskustelun kautta, ja ratkaisut muotoutuvat organisaation omassa toimintaympäristössä.

Tutkijoiden keskuudessa on jonkin verran erimielisyyttä siitä, että missä määrin PPM-prosessin muodollistaminen parantaa organisaation suorituskykyä. Teller ja muut (2012) havaitsivat, että muodolliset rakenteet ja dokumentoidut käytännöt voivat parantaa projektisalkun hallittavuutta. Toisaalta Blichfeldt ja Eskerod (2008) huomauttivat, että liian muodollinen rakenne voi johtaa byrokratisoitumiseen ja vähentää joustavuutta organisaatiossa. Toimialakohtaisia eroja on myös havaittavissa tutkimuksessa. Erityisesti palvelu- ja IT-aloilla PPM-prosessin kehittämistä muokkaavat Lean-periaatteet sekä ketterä kehittäminen. Esimerkiksi Jonas (2010) toteaa, että johdon osallistuminen ja joustava päätöksenteko parantaa projektisalkun suorituskykyä ja viittaa siihen, että nopeasti kehittyvillä toimialoilla PPM-prosessin kehittäminen edellyttää joustavuutta ja jatkuvaa oppimista. Martinsuo ja Lehtonen (2007) taas toteavat, että teollisissa ympäristöissä projektisalkunhallinnan painopisto on resurssien optimoinnissa ja investointien tasapainottamisessa.

3 Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä kappaleessa, 3 Tutkimuksen toteuttaminen, tarkastellaan tutkimuksen toteutusta kokonaisuutena. Luvussa kuvataan tutkimuksessa käytetyt menetelmälliset ratkaisut, aineiston keruun ja analysoinnin toteutus sekä otannan muodostuminen. Lisäksi esille tuodaan tutkimusta koskevat eettiset näkökohdat ja työn luotettavuuden arvioinnin periaatteet.

3.1 Tutkimusmenetelmä

Tämän pro gradu -tutkielman tutkimus suoritetaan kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on tutkimusote, jonka avulla pyritään ymmärtämään asioita ja ilmiöitä syvällisesti ja kokonaisvaltaisesti. Sen tavoitteena ei ole syöttää numerodataa tai tilastollisia yleistyksiä, vaan selvittää tutkittavien kokemuksia, merkityksiä sekä näkökulmia. Aineistoa on mahdollista kerätä monella menetelmällä, kuten esimerkiksi haastattelut tai havainnointi. Aineiston analyysi perustuu siihen, että tutkija etsii aineistosta teemoja ja merkityksiä ilman ennalta määrättyjä hypoteeseja. Näin on mahdollista tuoda esiin sellaisia asioita, joita ei olisi muuten mahdollisuus havaita. (Jyväskylän yliopisto, n.d.)

Laadullinen tutkimus tarjoaa syvällistä ymmärrystä monimutkaisistakin ilmiöistä. Se on ehdottomasti laadullisen tutkimuksen vahvuuksia. Sitä pidetäänkin erityisen hyödyllisenä silloin, kun halutaan selvittää ihmisten arvoja ja kokemuksia, jotka eivät ole tutkittavissa määrällisen tutkimusmenetelmän avulla. (Jyväskylän yliopisto, n.d.)

Laadullista tutkimusta voidaan toteuttaa monien eri lähestymistapojen kautta. Tällaisia ovat esimerkiksi fenomenologia, etnografia ja diskurssianalyysi. Kaikilla näistä painotukset ovat hieman erilaisia, mutta yhteinen tavoite on ymmärtää tutkittavien kokemuksia sekä ilmiöiden merkityksiä juuri heidän omasta näkökulmastaan. Laadullinen tutkimus siis korostaa sitä, miten ihmiset itse jäsentävät ja selittävät

kokemaansa ja sen avulla on mahdollista saavuttaa asioista syvällisiä tulkintoja. (Tampereen yliopisto, n.d.)

Tutkimuksen tarkoituksena on vastata kysymykseen: ”Miten projektisalkunhallinnan prosessi tukee liiketoiminnan päätöksentekoa tiedon avulla?”. Pääkysymystä tukemaan on määritelty alakysymykset, jotka ovat ”Miten projektien aikana syntyvää tietoa kerätään ja jalostetaan projektisalkunhallinnan päätöksenteon kannalta olennaisen tiedon varmistamiseksi?” ja ”Millaisia toimintatapoja tarvitaan, jotta projektisalkunhallinnan prosessi tuottaa oikea-aikaista ja relevanttia tietoa päätöksenteon tueksi?” Tutkimuskysymysten tavoitteena on ymmärtää millä tavoin projektien aikana tuotettu tieto voidaan hyödyntää tehokkaasti projektisalkunhallinnassa, jotta päätöksenteko perustuu ajantasaiseen ja projektisalkun kannalta olennaiseen tietoon. Näistä lähtökohdista kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä on luonteva valinta, sillä se mahdollistaa ilmiön kokonaisvaltaisen ja syvällisen tarkastelun.

Hakala (2018) määrittelee kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen tarkoituksen niin, että olemassa olevaa tietoa koota yhteen ja tutkimuksen kohderyhmänä on suuri joukko henkilöitä. Määrällisen tutkimuksen pohjalta tulokset esitetään numeerisesti ja tarkoitus on tehdä kerätystä aineistosta yleistyksiä. Määrälliselle tutkimukselle ominaista on myös sen objektiivisuus. Tässä tutkielmassa määrällinen lähestymistapa ei kuitenkaan tarjoaisi riittävää ymmärrystä tutkimuskysymyksiin, sillä tavoitteena ei ole yleistää tuloksia, vaan syventyä pienen, aiheeseen perehtyneen ryhmän kokemuksiin ja näkemyksiin projektisalkunhallinnan prosessin kehittämistä ja käytännöistä.

3.2 Otanta

Tutkimuksessa käytetään tarkoituksenomaista otantaa (*purposive sampling*). Tutkimuksen kohderyhmänä on henkilöt, joilla on kokemusta projektisalkunhallinnasta strategisella, taloudellisella tai operatiivisella tasolla. Tällä varmistettiin, että haastateltavat henkilöt pystyivät tarjoamaan tutkimuskysymysten avulla relevanttia ja

syvällistä tietoa (Eskola & Suoranta, 1998). Haastateltavat valittiin siten, että he edustavat projektisalkunhallinnan kannalta keskeisiä rooleja eri organisaation tasoilla. Tavoitteena oli varmistaa strategisen, taloudellisen sekä operatiivisen näkökulman kattava edustus projektisalkunhallinnan kehittämiseksi. Tutkimuksen aikana lumipallo-otantaa pidettiin mahdollisena täydentävänä menetelmänä otannalle, jolloin alkuvaiheen haastateltavat olisivat voineet suositella muita aiheesta tietäviä henkilöitä (Hirsjärvi & Hurme, 2015), mutta sitä ei lopulta tarvinnut käyttää.

Haastattelujen valinnassa painotettiin sisällöllistä kattavuutta ja tutkimuskysymysten kannalta relevanttien näkökulmien edustamista, eikä haastateltavien määrä ollut keskeinen lähtökohta. Haastattelujen aikana aineistossa alkoi toistua samankaltaisia teemoja, mikä viittaa siihen, että tutkimuksen tavoitteiden kannalta keskeinen sisältö saavutti riittävän kylläisyyden eli saturaation (Eskola & Suoranta, 1998).

Haastatteluaineistoa täydennettiin myös tausta- ja kehittämisaineistolla, jota hyödynnettiin erityisesti tutkimuskontekstin ymmärtämisessä ja prosessikuvauksen muodostamisessa. Tämä aineisto koostui toimeksiantajaympäristössä käytössä olevista dokumenteista, aiemmista keskusteluista sekä kehittämisprosessin aikana syntyneestä materiaalista. Sen rooli oli tukea haastatteluaineiston analyysiä ja prosessikuvauksen laatimista, eikä sitä käsitelty itsenäisenä analyysikohteena.

3.3 Aineistonkeruu

Aineistonkeruumenetelmänä pro gradu- tutkielmassa käytettiin teemahaastattelua, joka toteutettiin pääosin kasvokkain. Joissakin haastatteluista toinen tutkijaparista ei ollut paikalla, joten osa keskusteluista toteutettiin *Teamsin* välityksellä ja osa kasvokkain telakalla. Teemahaastattelu valikoitui menetelmäksi, koska se mahdollistaa joustavan ja syvällisen aineistonkeruun tutkittavasta ilmiöstä (Hirsjärvi & Hurme, 2015). Menetelmän avulla oli mahdollista syventää ymmärrystä haastateltavien kokemuksista toimeksiantajayrityksen kannalta merkityksellisistä teemoista.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelutapa, jossa keskustelu perustuu ennalta määriteltyihin teemoihin, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys voivat vaihdella tilanteen mukaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Menetelmä tarjoaa haastateltavalle mahdollisuuden kertoa omista kokemuksistaan ja näkemyksistään, jolloin saadaan syvällisempää tietoa kuin esimerkiksi kyselylomakkeella. Teemahaastattelu sopii erityisesti ilmiöiden ja merkitysten tutkimiseen sekä siihen, että ymmärretään, miksi ihmiset toimivat tietyllä tavalla (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Tässä pro gradu -tutkielmassa haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna siten, että kaikilla haastateltavilla käsiteltiin samat ennalta määritellyt teemat. Haastattelussa ei keskitytä yksittäisiin kysymyksiin, vaan pyritään saamaan esiin haastateltavien erilaisia näkemyksiä ja kokemuksia (Hirsjärvi & Hurme, 2015). Haastateltavat valittiin siten, että heillä oli eniten kokemusta ja tietoa projektisalkunhallinnasta. Tämä tekee aineistosta merkityksellistä ja syvällistä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

Haastateltaville lähetettiin haastattelupyynnö (ks. liite 2) kalenterikutsun yhteydessä, jossa esiteltiin tutkimuksen aihe, tavoitteet ja aikataulu. Haastattelupyyntöissä korostettiin tutkimuksen vapaaehtoisuutta ja mahdollisuutta ottaa yhteyttä tutkijoihin tarvittaessa.

Haastattelijan tehtävänä on varmistaa, että kaikki teemat käsitellään ja että haastateltavien näkemykset tulevat selkeästi esille (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen, 2010). Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin analyysiä varten, jotta aineisto pysyy tarkkana ja käytettävissä tutkimuksen tulosten analysointiin. Teemahaastattelun joustava rakenne tukee monipuolisen ja realistisen kuvan saamista projektisalkunhallinnasta ja sen merkityksestä organisaatiolle (Hirsjärvi & Hurme, 2015). Teemahaastattelut rakennettiin siten, että ne mahdollistivat syvällisen ja monipuolisen keskustelun tutkimuksen teemoista. Haastattelukysymykset laadittiin yhteistyössä toimeksiantajan ja työn ohjaajan kanssa, jotta ne vastaisivat mahdollisimman hyvin tutkimuksen tavoitteita ja toimeksiantajan tarpeita. Haastattelut toteutettiin

haastattelurungon pohjalta sekä teeman ympäriltä yleisesti keskustellen ja ne muodostavat tutkimuksen ytimen. Haastattelurunko on tarkasteltavissa tämän työn liitteenä 1.

Kysymykset jaettiin viiteen eri teemaan, mikä selkeytti sekä kysymysten esittämistä että niihin vastaamista. Teemojen valinnassa huomioitiin tutkimuksen tavoitteet ja teoreettinen viitekehys, jotta haastattelu kattaisi kaikki tutkimuksen kannalta olennaiset osa-alueet.

Kysymysten suunnittelussa pyrittiin myös turvaamaan joustava ja luonnollinen keskustelu, jolloin haastateltavat voivat jakaa näkemyksiään vapaasti ja monipuolisesti. Haastatteluille varattiin aikaa aina kaksi tuntia, mikä mahdollisti sekä riittävästi aikaa keskustelulle että keskustelun sisällyttämisen luontevaksi osaksi haastattelun kulkua.

Haastatteluaineistoa täydennettiin myös tausta- ja kehittämisaineistolla, jota hyödynnettiin tutkimuskontekstin ymmärtämisessä ja prosessikuvauksen muodostamisessa. Tämä aineisto koostui dokumenteista, aiemmista keskusteluista sekä kehittämisprosessin aikana syntyneestä materiaalista. Sen rooli oli tukea haastatteluaineiston analyysiä ja prosessikuvauksen laatimista, eikä sitä käsitelty itsenäisenä analyysikohteena. Haastatteluiden analyysissä huomioitiin anonymiteetti, eikä yksittäisten henkilöiden tietoja tai asemaa organisaatiossa tuotu esiin.

Tutkimusprosessi eteni tiiviissä aikataulussa: pro gradun kirjoittaminen alkoi syyskuussa 2025 ja työ valmistui maaliskuussa 2026. Haastattelut toteutettiin marraskuussa 2025. Kaikki haastateltavat tavoitettiin, ja haastattelut toteutettiin suunnitellun aikataulun mukaisesti. Haastattelujen jälkeen aineisto litteroitiin, koottiin ja analysoitiin joulukuun 2025 ja helmikuun 2026 välisenä aikana. Samanaikaisesti analyysin kanssa haastatteluiden vastauksista laadittiin johtopäätökset, käytännön suositukset sekä loppupohdinta.

3.4 Aineiston analysointi

Analysointi eli ongelmanratkaisu toimii keinona jäsentää kerättyä aineistoa. Laadullisen aineiston analyysin tavoitteena on syventää ymmärrystä aineistosta ja tiivistää laaja kokonaisuus selkeämmäksi. Analyysin avulla pyritään löytämään uutta tietoa, joka auttaa vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Aineistoa voidaan tarkastella esimerkiksi luokittelemalla sitä ja merkitsemällä tutkimuskysymyksiin liittyvät havainnot eri väreihin. Kun aineisto tiivistyy, syntyy tulkinta, jota voidaan peilata tutkimuksen teoriaan. Lopulta päädytään tuloksiin, joiden perusteella voidaan tehdä tutkimuksen kannalta merkittäviä johtopäätöksiä. (Vilkkä 2021.)

Tutkimuksen haastatteluaineisto analysoidaan laadullisen teema-analyysin avulla. Menetelmä sopii hyvin syvällisten merkitysten tunnistamiseen tekstistä (Braun & Clarkes, 2006.) Analyysi etenee Braun ja Clarken (2006) mukaan kuuden vaiheen mukaan, joita ovat: 1. Tutustuminen aineistoon, 2. Alustavien koodien luonti, 3. Teemojen tunnistaminen, 4. Teemojen tarkentaminen, 5. Teemojen nimeäminen sekä niiden määrittely ja 6. Raportointiosuus.

Braunin ja Clarken mallin mukaisesti oma analyysimme eteni myös vaiheittain. Aluksi tutustuimme haastatteluaineistoon kokonaisuudessaan. Tässä vaiheessa teimme myös jo alustavaa koontia ja pohdintaa aineiston sisällöstä, mikä auttoi hahmottamaan analyysin tulevia teemoja. Seuraavaksi aloimme etsiä eri haastatteluiden väliltä yhteisiä teemoja ja niitä tarkennettiin analyysin edetessä. Teemojen nimeäminen ja määrittely tehtiin vaiheittain analyysin edetessä, jonka jälkeen haastatteluiden tulokset koottiin yhteen pro gradu- tutkielmaan. Tämän toiminnan tavoitteena oli tunnistaa tutkimusongelman kannalta merkitykselliset kokonaisuudet ja tuoda ne esiin ymmärrettävästi.

Tällaisen analyysimenetelmän tavoitteena on myös tuoda esiin tutkimusongelman kannalta keskeiset kokonaisuudet ja toistuvat ilmiöt. Tuloksia esitellään usein teemojen avulla, ja niitä havainnollistetaan aineistosta poimituilla sitaateilla. Sitaatteja valittaessa

on tärkeää huolehtia siitä, että haastateltavien anonymiteetti säilyy. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Haastatteluiden tulokset esitettiin teemoittain ja havainnollistettiin aineistosta poimituilla sitaateilla, huolehtien samalla haastateltavien anonymiteetin säilymisestä. Oman työskentelymme vaiheittainen ja analysoiva toimintatapa varmisti, että teemat perustuivat aineistoon johdonmukaisesti sekä sen, että analyysi vastasi tutkimuskysymyksiimme.

Tutkimuksen varsinaisen analyysiaineisto koostuu kuudesta puolistrukturoidusta teemahaastattelusta. Haastatteluaineistoa täydennettiin tausta- ja kehittämisaineistolla, jota hyödynnettiin erityisesti tutkimuskontekstin ymmärtämisessä sekä luotavan prosessin muodostamisessa. Tausta- ja kehittämisaineisto koostui toimeksiantajaympäristössä käytössä olevista dokumenteista, aiemmista keskusteluista sekä kehittämisprosessin aikana syntyneestä materiaalista. Tätä aineistoa ei analysoitu itsenäisenä analyysiaineistona, vaan sen rooli oli tutkimusprosessin tukemisessa sekä prosessikuvauksen luomisessa.

3.5 Tutkimuksen eettisyys

Kanasen (2017, s.189) mukaan hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu eettisesti kestävien tutkimusmenetelmien noudattaminen. Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa laadittiin aineistonhallintasuunnitelma, jossa määriteltiin aineiston käsittelyyn liittyvät käytännöt. Näiden linjausten avulla varmistettiin, että tutkimus toteutettiin hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Tutkimusaineisto taltioitiin turvallisesti työnpaikan ja yliopiston salatessa pilvipalvelussa, johon oli pääsy ainoastaan tutkijoilla. Haastattelujen tallennuksessa käytettiin toimeksiantajaorganisaation sisäistä Teams-kanavaa. Tallenteet siirrettiin tämän jälkeen yliopiston tunnusten taakse, minkä jälkeen ne poistettiin organisaation järjestelmistä. Organisaation Teams-ympäristö on suojattu sen tietoturvakäytäntöjen mukaisesti, ja haastatteluaineistoon oli pääsy vain tutkijoilla sekä haastateltavalla salasanan kautta.

Tutkimuksen osallistujia tiedotettiin tutkimuksen eettisyydestä toimittamalla vastaajille etukäteen kirjallinen saatekirje (ks. liite 3). Saatekirjeessä kerrottiin tutkimuksen tarkoitus, osallistumisen vapaaehtoisuus sekä aineistoin säilytyksen ja sen käsittelyn periaatteet. Lisäksi kirjeessä kerrottiin, että yksittäisiä henkilöitä tai organisaatioita ei voida tunnistaa raportoinnissa. Ennen haastattelua osallistujilta pyydettiin tietoon perustuva suostumus. Tiedottamisessa ja aineiston käsittelyssä noudatetaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan hyvän tieteellisen käytännön ohjeita (TENK, 2019) sekä tutkimuseettikan periaatteita aineiston hankinnasta ja säilyttämisestä (Kuula, 2011).

Tutkimuksen toteuttamisen aikana toinen gradun tekijöistä oli työsuhteessa toimeksiantajaorganisaatioon, mikä mahdollisti syvällisen ymmärryksen tutkimuskontekstista. Työsuhde huomioitiin eettisesti analyysissa ja haastatteluissa. Kaikki aineiston käsittely organisaatiossa toteutettiin hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti ja osallistujien anonymiteetti ja tietosuoja säilytettiin.

3.6 Luotettavuuden arviointi

Kanasen (2017, s.175–176) mukaan luotettavuuteen liittyvät käsitteet toimivat välineinä, joiden avulla voidaan arvioida tieteellisen työn uskottavuutta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan tyyppillisesti arvioiden kautta, sillä sitä ei voida mitata samalla tavalla kuin määrällisessä tutkimuksessa. Luotettavuuden varmistaminen perustuu tutkijan tekemään arviointiin ja esittämään näyttöön. Reliabiliteetti ja validiteetti ovat yleisesti käytettyjä luotettavuuden mittareita. Reliabiliteetti viittaa tulosten pysyvyyteen, eli siihen, että toistettu tutkimus tuottaisi samansuuntaiset tulokset. Validiteetti puolestaan tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa tarkastellaan juuri niitä ilmiöitä, joita on tarkoitus tutkia.

Alasuutarin (2012) mukaan aineistonkeruun onnistumista ja luotettavuutta voidaan arvioida tarkastelemalla haastateltavien vastausten samankaltaisuutta. Kun sama sisältö toistuu useissa vastauksissa ilman, että haastateltavat tietävät toisistaan, voidaan tietoa yleensä pitää luotettavana. Kanasen (2017, s.179) mukaan myös saturaation eli eri

lähteistä saatujen samansuuntaisten tulosten toistumisen voidaan katsoa vahvistavan tutkimuksen luotettavuutta. Reliabiliteetin näkökulmasta tulosten toistuminen viittaa siihen, että tutkimus tuottaisi samankaltaisia tuloksia myös mahdollisessa uusintamittauksessa.

Hyvä tieteellinen käytäntö asettaa tutkijoille vaatimuksen objektiivisuuteen (Kananen, 2017, s.190). Laadullisessa tutkimuksessa tutkimustulokset voivat vaihdella esimerkiksi tutkijan tai ajankohdan mukaan. Tällöin tutkimuksen luotettavuus on osittain kyseenalainen. Myös tutkimuksen validiteetti voi olla kyseenalainen, jos esimerkiksi tutkittavalla on aiheesta vahvoja ennako-oletuksia. (Mind the Graph, 2023.)

Kuten työssä on jo aiemmin mainittu, tutkimuksen toteuttamisen aikana toinen gradun tekijöistä on ollut työsuhteessa toimeksiantajaorganisaatioon. Hänen osallistuva roolinsa on tunnistettu etukäteen sekä huomioitu osaksi tutkimusasetelmaa. Haastattelutilanteissa tämä tutkija pyrki toimimaan mahdollisimman puolueettomasti sekä tasavertaisesti. Osa haastateltavista tunsivat hänet ennestään, mikä on voinut osaltaan vaikuttaa haastattelutilanteisiin. Työsuhde toimeksiantajaorganisaatioon on mahdollistanut syvällisen ymmärryksen tutkittavasta aiheesta sekä organisaation toimintatavoista. Tämä on osaltaan tukenut tutkimuskysymysten laadintaa sekä myöhemmin analyysin tekoa. Samanaikaisesti tutkijan läheinen suhde tutkittavaan aiheeseen on vaatinut tietoista pohdintaa mahdollisten ennako-oletusten sekä käsitysten tunnistamiseksi. Tutkimuksen luotettavuutta vahvistaa se, ettei toinen parigradun tekijöistä ole työsuhteessa toimeksiantajaorganisaatioon. Tämä toi osaltaan analyysiin ulkopuolisen ja kriittisen näkökulman. Kahden eri asemassa olevan tutkijan välinen keskustelu ja yhteinen analyysi tutkittavasta aiheesta lisäsivät tulkintojen monipuolisuutta ja vähensivät puolueellisen näkökulman riskiä.

4 Tutkimuksen tulokset

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen keskeiset tulokset ja kuvataan ilmiöt, jotka nousivat esiin haastatteluaineiston analyysistä. Tulokset on jäsennetty projektisalkunhallinnan nykyiseen toimintaympäristöön, päätöksenteon kannalta olennaiseen informaatioon sekä organisaation tiedonkäsittelymekanismeihin ja niihin liittyviin haasteisiin. Lisäksi lopussa tarkastellaan haastateltavien esittämiä kehitysehdotuksia, jotka ohjaavat projektisalkunhallinnan tulevaisuuden suuntaa organisaatiossa.

4.1 Projektisalkunhallinnan nykyinen toimintaympäristö

Ensimmäisessä teemassa tarkasteltiin projektisalkunhallinnan nykytilaa ja lähtökohtia organisaatiossa. Haastattelukysymykset koskivat projektitiedon keruuta ja jakamista, projektien valintaa ja priorisointia, vastaajien roolia sekä projektisalkunhallinnan tuottamaa arvoa. Tavoitteena oli muodostaa kokonaiskuva siitä, miten projektisalkunhallinta tällä hetkellä toimii ja millaisia käytäntöjä ja haasteita siihen liittyy.

4.1.1 Projektitiedon keruu ja jakaminen

Haastatteluissa korostui projektitiedon hajanaisuus sekä epäjärjestelmällisyys. Projektitietoa kerätään useissa eri järjestelmissä ja työkaluissa, kuten esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmässä, Excel-tiedostoilla tai manuaalisissa dokumenteissa. Yhtenäistä tietolähdettä ei ole, ja tiedon tallennus tapahtuu osittain henkilökohtaisille koneille ja levyille ja tämä vaikeuttaa tiedon eheyttä sekä sen ajantasaisuutta.

Tiedon jakaminen tapahtuu pääosin kokouksissa ja sähköpostiviestinnän kautta. Townhall -kokoukset mainittiin esimerkkinä toimivasta käytännöstä, mutta tiedon hyödyntäminen operatiivisessa ohjauksessa koettiin haastavaksi. Useat haastateltavat toivat esiin, että nykyiset raportointityökalut eivät tarjoa riittävän tarkkaa ja ajantasaista kokonaiskuvaa projektisalkusta:

” PowerBI antaa yleiskuvan, mutta ei tarkkaa tilannekuvaa. Tieto on hajautunut eri järjestelmiin ja välillä on epäselvää, mikä versio on uusin ja oikea.”

”Tieto on hajallaan. Meillä ei ole minkäänlaista systemaattista dokumentointitapaa, vaan jokainen tekee vähän omalla tyylillään. Se näkyy virheinä ja siinä, että päätöksiä tehdään puutteellisen tiedon varassa.”

Projektitiedon hajanaisuus hidastaa päätöksentekoa ja aiheuttaa epäselvyyksiä erityisesti projektien tilannekuvan muodostamisessa. Tietoa hyödyntävät johto, talous sekä projektipäälliköt, mutta sen käyttö operatiivisessa ohjauksessa on rajallista.

4.1.2 Projektien valinta ja priorisointi

Projektien valinta ja priorisointi perustuvat haastattelujen mukaan strategiaan tavoitteisiin, mutta käytännön soveltaminen ei ole yhtenäistä. Projektien luokittelua, kuten ABC-luokittelua, käytetään joissakin tapauksissa, mutta sen soveltaminen ei ole systemaattista.

Resurssienhallinnan ja ennakkoinnin puutteet nousivat esiin keskeisinä haasteina. Työkuorman tasapainottaminen koettiin vaikeaksi, ja kehitysprojekteja käynnistetään usein täyttämään lyhyen aikavälin tarpeita ilman selkeää kuvaa projektisalkusta:

”Ennakointi puuttuu. Resurssien hallinta ja aikataulutukset eivät ole olleet riittäviä. Suunnitteluresurssit eivät ole olleet oikeissa paikoissa oikeaan aikaan ja seurauksena projektit kärsivät.”

”Organisaatio kehitysmoodissa, ei suurta priorisointia. Valinnat perustuvat strategiaan ja isot projektit määrittävät kehityksen suunnan.”

”Priorisointi ja projektin valinta tapahtuu strategian mukaisesti, mutta siinä ei vielä ole systemaattisuutta.”

Haastatteluissa toistui tarve samalle, luotettavalle totuudenlähteelle (Single Source of Truth), josta näkyy koko salkku yhdellä sivulla ja josta voi porautua projektitasolle. Lisäksi strategiyhteyden toivottiin olevan selkäesti näkyvissä niin, että jokainen projekti kytkeytyy määriteltyihin strategisiin teemoihin ja niiden etenemistä voidaan seurata.

4.1.3 Roolit ja vastuut projektisalkunhallinnassa

Roolit projektisalkunhallinnan kokonaisuudessa vaihtelivat merkittävästi haastateltavien välillä. Osa vastaajista koki olevansa ensisijaisesti tiedon tuottajia, osa tiedon käyttäjiä ja osa taas niin sanotussa ”vartijan roolissa”.

Haastateltavien vastauksissa korostui tarve selkeyttää rooleja ja vastuita jatkossa. Nykytilanteessa epäselvyydet aiheuttavat ajoittaista epätietoisuutta ja hidastavat toimintaa. Haastateltavat kuvasivat asiaa seuraavasti:

” Olen ollut käynnistämässä projektisalkunhallinnan prosessia, mutta en koe olevani sen lopullinen omistaja. Halusin vain varmistaa, että meillä on perusta, jonka päälle prosessi voidaan rakentaa.”

”Näen itseni enemmän tiedon käyttäjänä kuin tuottajana. Minulle tärkeintä on, että tieto on oikeaa ja saatavilla.”

Selkeiden roolien ja vastuiden puute voi johtaa päällekkäiseen työhön ja vaikeuttaa projektisalkunhallinnan kokonaisohjausta. Haastatteluissa korostui lisäksi se, että ilman

yhtenäistä käsitystä rooleista salkun ohjaus jää helposti yksittäisten henkilöiden tulkintojen varaan, mikä heikentää prosessin luotettavuutta.

4.1.4 Projektisalkunhallinnan koettu arvo

Projektisalkunhallinnan arvon osalta vastauksissa korostuivat läpinäkyvyyden lisääntyminen, kokonaiskuvan hahmottaminen sekä päätöksenteko. Strategisen ohjauksen tukeminen ja ennakoitavuus mainittiin keskeisinä hyötyinä:

”Projektisalkku on avaintyökalu yrityksen kannattavuuden parantamiseen. Sen avulla voidaan nähdä, mitä hankkeita kannattaa viedä eteenpäin ja missä järjestyksessä.”

”Projektisalkku auttaisi osaamisaukkojen tunnistamisessa ja niiden täyttämässä, kun näkisi nopeasti, millaista osaamista on varattava millekin projektille.”

”Projektisalkku luo turvallisuuden tunnetta, kun näkee resurssit ja aikataulut. Ei tarvitse arvailla.”

Projektisalkunhallinnan arvo nähdään siis erityisesti strategisessa ohjauksessa sekä resurssien hallinnassa, mutta nykytilassa nämä hyödyt eivät vielä toteudu täysimääräisesti.

4.1.5 Strateginen yhteys ja mittarit

Strategisen yhteyden varmistaminen tapahtuu tällä hetkellä pääosin epäsuorasti budjetin ja aikataulun kautta. Yhtenäisiä mittareita projektien strategisen vaikuttavuuden seurantaan ei kuitenkaan ole. Haastateltavat toivat esiin tarpeen selkeille, objektiivisille ja standardoiduille mittareille, jotka mahdollistaisivat projektien

vertailun ja priorisoinnin strategisten tavoitteiden näkökulmasta. Haastateltavat kuvasivat strategiatiedon puutteita seuraavasti:

”Strategisten tavoitteiden toteutuminen on yksi mittari, mutta tällä hetkellä se ei näy suoraan. Tavoitteiden toteutumista pitäisi pystyä seuraamaan systemaattisesti. On vaikea sanoa, viekö projekti oikeasti strategiaa eteenpäin, koska oikeat mittarit puuttuvat.”

”Tarve objektiiviselle pisteytykselle (esim. ABC-luokittelu) on ilmeinen. Muutoin kaikki projektit näyttävät yhtä tärkeiltä. Tällä hetkellä ei ole tapaa pisteyttää sitä, kuinka hyvin projekti tukee strategiaa. ABC-luokittelu on askel siihen suuntaan, mutta sitä ei vielä sovelleta yhtenäisesti.”

Strategisen yhteyden hajanaisuus näkyy erityisesti tilanteissa, joissa projektien välisiä riippuvuuksia tai strategisia vaikutuksia pitäisi vertailla keskenään. Haastateltavat kuvasivat tarvetta yhdelle yhteiselle logiikalle, joka määrittelee selkeästi, mikä tekee projektista strategisesti merkittävän.

Yhtenä keskeisenä haasteena nousi esiin eri projektien tärkeyden tunnistamisen:

”Meillä on projekteja, jotka ovat operatiivisesti tärkeitä, ja sitten sellaisia, jotka ovat strategisesti tärkeitä. Mutta kun ei ole yhteistä tapaa arvioida niitä, niin joskus asiat sekoittuvat. Silloin saatetaan priorisoida väärin, ei siksi, ettei haluttaisi tehdä oikein, vaan siksi, ettei ole välineitä tehdä sitä.”

Yhteenvetona voidaan todeta, että projektisalkunhallinnan peruselementit ovat organisaatiossa tunnistettuja, mutta niiden systemaattinen toteutus ja yhtenäinen ohjaus puuttuvat.

4.2 Informaation tarve

Tässä teemassa kartoitettiin, millaista tietoa eri rooleissa tarvitaan projektisalkunhallinnan tueksi, kuinka monimutkaista tiedon tulee olla päätöksenteon näkökulmasta sekä kuinka ajantasaista tiedon tulee olla, jotta projektisalkunhallinnan priorisointia voidaan tehdä tehokkaasti.

Haastattelukysymykset käsittelivät erityisesti sitä, millainen tieto on kriittisintä projektisalkun hallinnassa (esim. aikataulut, resurssit, kustannukset, laatu ja riippuvuudet) sekä kuinka usein tiedon tulisi päivittyä.

4.2.1 Päätöksenteon edellyttämä tieto

Haastattelujen perusteella päätöksenteon tueksi tarvittavan tiedon tulee olla riittävän yksinkertaista, mutta samalla kokonaiskuvan mahdollistavaa. Erityisesti projektien aikataulut, resurssitilanne, kustannukset sekä projektien väliset riippuvuudet nähtiin kriittisinä tietoelementteinä salkun priorisointia tehtäessä.

Aineistossa korostui, että tieto ei saa olla liian yksityiskohtaista strategisella tasolla, mutta sen tulee mahdollistaa porautuminen projektitasolle tarvittaessa.

“Salkun tasolla ei voi käydä läpi kaikkea yksityiskohtaista tietoa, mutta pitää olla selkeä näkemys aikatauluista, resursseista ja riippuvuuksista. Kun haluaa porautua tarkemmin, sen pitää onnistua yhdestä paikasta — ilman että tarvitsee soittaa tai etsiä tietoa eri tiedostoista.”

“Projektien välillä on paljon riippuvuuksia, ja ne pitäisi näkyä heti. Ei niin, että riippuvuudet huomataan vasta kun joku vaihe myöhästyy.”

4.2.2 Raportoinnin sisältö ja muoto

Raportointikäytäntöjä ja tiedon esitystapaa käsittelevissä vastauksissa toistui tarve yksinkertaiselle, visuaaliselle ja ennakoivalle raportoinnille. Vastaajat korostivat, että raportointijärjestelmä ei saa olla erillinen, vaan sen tulee olla integroitu sujuvaksi osaksi projektien hallintaa. Tarve yhdelle ainoalle järjestelmälle, jossa projektin suunnitelma ja toteuma näkyvät samassa paikassa, koettiin keskeiseksi.

Haastatteluissa nousi esiin seuraavanlaisia näkemyksiä:

”Raportoinnin tulee olla yksinkertaista, visuaalista ja ennakoivaa. Visuaaliset näkymät ovat tärkeitä, koska niiden avulla näkee heti, onko projekti vihreällä vai punaisella — ja miksi.”

”Tarve simppeleille ja kattavalle mallille. Ei niin, että raportteja olisi monta erilaista ja ne kaikki täytyy täyttää erikseen. Yksi malli, yksi paikka ja sen alla pystyy porautumaan tarkemmin, jos haluaa ”

”Selkeä käyttöliittymä, jossa koko projektisalkku näkyy yhdellä sivulla ja johon voi porautua projektitasolle. Se on kriittistä. ”

Visuaaliset *dashboardit* ja automaattiset muistutukset nähtiin keinona vähentää manuaalista työtä ja parantaa raportoinnin ajantasaisuutta. Raportoinnin tulee olla palvelevaa, ei irrallinen hallinnollinen tehtävä.

4.2.3 Ajantasaisuus ja tiedon luotettavuus

Tiedon ajantasaisuus ja luotettavuus nousivat toistuvasti esiin kriittisinä tekijöinä. Useat vastaajat kokivat, että ilman jatkuvaa päivittymistä tieto vanhenee nopeasti ja menettää merkityksensä. Erityisesti korostui tarve automaattiselle tiedonsyötölle, integroiduille järjestelmille ja selkeille prosesseille.

”Tulee luoda selkeä prosessikuvaus sekä raportointivastuut, jotta tiedetään kuka päivittää mitäkin ja milloin. Muutoin tieto ei pysy ajantasaisena ja silloin se ei ole luotettavaa.”

”Käyttöoikeuksien täytyy olla kunnossa, koska kaikilla ei voi olla pääsy kaikkeen. Mutta samalla näkyvyyttä pitää olla riittävästi, jotta johto ja projektipäälliköt näkevät kokonaiskuvan.”

”Tiedonsyötön tulee olla automatisoitua. Jos joutuu käsin kirjoittamaan tunnit, hankinnat ja riskit eri järjestelmiin, niin virheitä tulee ja tieto ei päivity. Automaatiolla varmistetaan, että data on oikein.”

Ajantasaisuuden ja luotettavuuden haasteet kytkeytyivät myös tietoturvaan ja luottamuksellisuuteen, erityisesti NDA-projektien kohdalla, joissa käyttöoikeuksien hallinnan on oltava tarkasti määriteltyä.

4.3 Tiedonkäsittelymekanismit

Tässä luvussa tarkastellaan, miten projektisalkunhallintaan liittyvää tietoa käsitellään, jaetaan ja kommunikoidaan organisaatiossa sekä millaisia käytäntöjä ja mekanismeja tähän liittyy. Tarkastelu pohjautuu haastateltavien kuvauksiin nykyisistä toimintatavoista sekä niihin liittyvistä onnistumisista ja haasteista.

4.3.1 Raportointikäytännöt ja työkalut

Haastattelujen perusteella raportoinnin nähtiin olevan keskeinen osa projektisalkunhallinnan prosessia. Raportoinnin ei kuitenkaan katsottu olevan erillinen tai irrallinen tehtävä, vaan sen tulisi olla saumaton osa projektien päivittäistä ohjausta ja

johtamista. Vastaajat kuvasivat, että raportoinnin toimivuus edellyttää säännöllisyyttä, rutiineja ja selkeitä odotuksia siitä, mitä raportoidaan ja milloin.

Haastateltavat toivat esiin, että nykyiset raportointikäytännöt sisältävät osittain toimivia elementtejä:

”Säännöllisyys ja rutiinit tärkeitä: raportointi samana päivänä joka kuukausi. Silloin ei tarvitse arvailla, milloin joku raportti tulee, sillä näin se ei ole vapaaehtoinen tehtävä.”

Eryteisesti gate-ajattelun koettiin tukevan päätöksentekoa ja vähentävän epävarmuutta projektien kriittisissä vaiheissa. Gate-vaiheiden selkeyden nähtiin tukevan projektin etenemistä ja vähentävän epävarmuutta kriittisissä pisteissä.

”Gate-ajattelu on ehkä toimivin osa koko prosessia. Kun on selkeä piste, jossa pysähdytään ja katsotaan, että suunnitelmat, riskit ja resurssit ovat kunnossa, se tuo varmuutta siihen, että projekti ei lähde väärään suuntaan.”

4.3.2 Projektisalkunhallinta ja kommunikointi

Kommunikaation rooli korostui lähes kaikissa haastatteluissa. Vaikka viestinnän koettiin parantuneen viime vuosina, sitä ei edelleenkään pidetty riittävän systemaattisena tai läpinäkyvänä. Useat haastateltavat kuvasivat, että tiedon kulku perustuu edelleen liaksi sähköpostiviestintään, mikä johtaa viiveisiin ja väärinymmärryksiin.

”Kommunikointi on parantunut, mutta ei vielä riittävää. Paljon jää edelleen kiinni siitä, kuka sattuu tietämään ja mitä. Ei ole tapaa, joka varmistaisi, että oikea tieto menee oikealle ihmisille oikeaan aikaan.”

”Liiallinen sähköpostin käyttö aiheuttaa viiveitä ja väärinkäsityksiä. Joku kommentoi vanhaan versioon ja toinen ei näekään koko viestiä. Siitä syntyy epäluotettavuutta.”

”Tieto ei aina kulkeudu johdolle asti ja projektin tilannekuva ei ole avoin. Tämä aiheuttaa epävarmuutta ja viivästyttää päätöksiä.”

Haastateltavat korostivat tarvetta siirtyä passiivisesta, dokumenttikeskeisestä viestinnästä kohti aktiivista vuorovaikutusta ja toimintatapoja, jotka tukevat jatkuvaa kommunikointia. Ehdotuksissa nousi esiin esimerkiksi “Management by Walking Around” sekä tarve digitaaliselle alustalle, joka kokoaa yhteen projektien tehtävät, määrääjat ja tilannekuvat.

”Olisi tärkeää, että olisi paikka, jossa kaikki näkevät tehtävät ja deadlinet. Ettei tarvitsisi odottaa kokousta tai sähköpostia, vaan näkisi heti, missä mennään.”

4.3.3 Nykyiset toimivat käytännöt

Haastatteluissa tunnistettiin myös useita toimiviksi koettuja käytäntöjä, joita voitaisiin hyödyntää uuden prosessin kehittämisessä. Näitä olivat muun muassa säännöllinen raportointi, gate-ajattelu, riskienhallinnan Riskienhallintajärjestelmä sekä viikoittaiset työturvallisuuskokoukset ja Lesson Learned -toiminta.

”Projektihallinnan prosessi alkanut toimia hyvin. Kun on selvät rutiinit: esiselvitys, suunnitelma, gate-vaiheet, se tuo selkeyttä ja vähentää epävarmuutta”

Hyvät käytännöt luovat pohjan prosessin kehittämiseksi, mutta niiden hyödyntäminen edellyttää yhteneväisiä ohjeita ja prosessia. Yhtenä keskeisenä havaintona voidaan

todeta, että organisaatiolla on jo useita toimivia mekanismeja ja rutiineja, ne vain vaativat systematisointia ja yhdenmukaistamista.

4.4 Tiedonkäsittelyhaasteet projektisalkunhallinnassa

Tässä teemassa tarkasteltiin projektisalkunhallinnan tiedonkäsittelyyn liittyviin haasteisiin. Tavoitteena oli tunnistaa keskeiset esteet ja ongelmakohdat, jotka vaikeuttavat oikea-aikaisen ja luotettavan projektitiedon saamista eri rooleille. Haastattelujen perusteella ongelmat liittyvät erityisesti tiedon hajanaisuuteen, manuaalisiin käytäntöihin, muutosvastarintaan, osaamisvajaisiin sekä prosessien noudattamatta jättämiseen.

4.4.1 Tiedon hajanaisuus ja manuaalisuus

Haastateltavat kuvasivat johdonmukaisesti, että projektitiedon hajanaisuus on yksi merkittävimmistä haasteista organisaatiossa. Tieto sijaitsee eri järjestelmissä, eri muodoissa ja eri henkilöiden hallussa. Monessa tapauksessa tiedon päivittäminen ja ylläpito on manuaalista, mikä lisää virheiden riskiä ja hidastaa tiedon kulkua.

Käytännön seuraukset näkyvät usein viiveinä, epäselvyyksinä ja tilanteina, joissa projektien tilannekuva jää puutteelliseksi.

”Raportointi hajanaista ja manuaalista. Joku päivittää Excelin, toinen laittaa tietoa sähköpostilla ja kolmas tallettaa jotain omalle koneelle.”

”Tiedon eheys suuri haaste: kukaan ei välttämättä selvillä viimeisimmästä datasta. Usein ei ole selvillä, mikä tiedon versio on se uusin. Saattaa olla useita rinnakkaisia versioita, joita eri ihmiset käyttävät, ja lopputulos on, että tehdään päällekkäistä työtä ja välillä väärä johtopäätöksiä.”

4.4.2 Muutosvastarinta ja osaamisvaje

Useissa haastatteluissa nousi esiin, että tiedonkäsittelyn haasteet liittyvät sekä muutosvastarintaan että vaihtelevaan osaamistasoon projektisalkunhallinnan käytännöissä ja eri työkaluissa. Kaikki eivät ole tottuneet systemaattiseen raportointiin tai digitaalisiin järjestelmiin, mikä vaikuttaa tiedon laatuun ja ajantasaisuuteen. Lisäksi havaittiin, että sovittujen prosessien noudattamisen taso vaihtelee, mikä heikentää tiedon vertailtavuutta ja sen luotettavuutta.

Tilannetta kuvattiin seuraavasti:

”Prosessien noudattamisen taso vaihtelee. Se heikentää tiedon yhdenmukaisuutta ja luotettavuutta.”

”On ihan selvää, että osa porukasta ei vielä näe tämän hyötyjä. Silloin raportointi jää vähemmälle ja tieto ei päivity. Salkku ei voi toimia, jos kaikki eivät sitoudu siihen.”

Nämä haasteet heijastuvat projektien aikatauluihin ja kustannuksiin. Kun tiedonhallinta ei ole systemaattista, syntyy virheitä ja usein ylimääräistä työtä. Ratkaisuksi nähtiin yhtenäinen järjestelmä, joka automatisoi tiedonsyötön ja varmistaa datan eheyden. Lisäksi korostettiin kulttuurin muutosta, joka tukisi prosessien noudattamista ja avoimuutta.

4.5 Haastateltavien ehdotuksia prosessin kehittämiseksi

Tässä teemassa tarkasteltiin konkreettisia ratkaisuehdotuksia projektisalkunhallinnan prosessin kehittämiseksi. Tavoitteena oli selvittää, millaisia mekanismeja voidaan ottaa käyttöön tiedon käsittelytarpeen vähentämiseksi, prosessin tehostamiseksi sekä lisäarvon todentamiseksi organisaatiolle ja asiakkaalle. Haastatteluista nousi esiin kolme

keskeistä kehityssuuntaa: prosessin ideaalimalli ja työkuorman hallinta, mittarit ja palautekäytännöt, sekä lisäarvon mittaaminen.

4.5.1 Prosessin ideaalimalli ja työkuorman hallinta

Haastateltavat kuvasivat tulevaisuuden projektisalkunhallintaprosessia selkeästi rakenteellisena ja visuaalisesti hahmotettavana kokonaisuutena. Keskeiseksi ehdotukseksi haastatteluissa nousi pitkän aikavälin näkymä, jonka avulla projektien määrää, ajoitusta ja resurssien kuormittavuutta voidaan seurata ja näin ollen tasapainottaa.

Haastateltavat korostivat myös tarvetta yhdelle järjestelmälle, joka kokoaa projektien suunnitelmat, toteumat, riskit ja resurssit yhteen paikkaan. Yhden järjestelmän kautta olisi mahdollista luoda läpinäkyvä ja ajantasainen tilannekuva koko projektisalkusta.

”Pitkän aikavälin näkymä on kriittinen. Sellainen, josta näkee yhdellä silmäyksellä, mitä projekteja on tulossa, mitä on käynnissä ja miten ne kuormittavat eri osa-alueita. Silloin pystyy oikeasti ennakoimaan eikä vain reagoi.”

”Tärkeää valita vain yksi järjestelmä. Kun tieto on samassa paikassa, salkkua on paljon helpompi johtaa ja kokonaisuus pysyy kasassa.”

”Tulee osata hyödyntää ennakoivaa analytiikkaa ja kuormitus- tai kapasiteettityökaluja. Se on ainoa tapa tasata työkuormaa.”

Yhteenvetona voidaan todeta, että ideaalimalli perustuu yhtenäiseen järjestelmään, selkeään pitkän aikavälin suunnitelmaan ja ennakoiviin työkaluihin, joiden avulla projektien priorisointi ja resurssien hallinta voidaan tehdä suunnitelmallisesti sekä läpinäkyvästi.

4.5.2 Mittarit ja palautekäytännöt jatkuvaan parantamiseen

Haastateltavat pitivät mittareita ja palautekäytäntöjä keskeisinä tekijöinä projektisalkunhallinnan kehittämisessä. Mittariston tulisi heidän mukaansa olla selkeä ja keskittyä vain olennaisiin osa-alueisiin, jotta tulokset ovat helposti tulkittavissa ja vertailtavissa. Liian laaja mittaristo koettiin raskaaksi, ja sen sijaan korostettiin muutaman keskeisen tunnusluvun systemaattista seuranta.

Keskeisiksi mittareiksi mainittiin budjetin ja toteuman välinen suhde, aikataulussa pysyminen, projektin laajuuden hallinta eli *scope* sekä strategisten tavoitteiden saavuttaminen. Lisäksi palautekäytäntöjen toivottiin olevan jatkuvia ja henkilökohtaisia, eikä perustuvan pelkästään vuosittaisiin kehityskeskusteluihin.

”Mittareiden tulee perustua puhtaaseen dataan. Silloin ei tarvitse arvailla.”

”Budjetti, scope, aikataulu, ne perusmittarit. Nämä kolme kertovat ison kuvan.”

”Palautteen tulee olla jatkuvaa. Ei riitä, että kerran vuodessa käydään läpi, miten meni.”

Näiden näkemysten pohjalta voidaan todeta, että mittariston ja palautekäytäntöjen kehittäminen muodostaa tärkeän osan projektisalkunhallinnan kokonaisuutta. Niiden avulla voidaan tukea sekä yksittäisten projektien oppimista että koko projektisalkun systemaattista kehittämistä ja jatkuvaa parantamista.

4.5.3 Lisäarvon mittaaminen

Haastatteluissa lisäarvon mittaaminen nähtiin keinona tehdä projektisalkunhallinnan tuottama hyöty näkyväksi ja arvioitavaksi. Vastaajien mukaan lisäarvon tarkastelu

edellyttää selkeitä mittareita, joiden avulla voidaan osoittaa, miten toiminta tukee organisaation strategiaa ja tuottaa arvoa myös asiakkaille. Arvioinnissa tulisi huomioida sekä määrälliset että laadulliset näkökulmat.

Keskeisinä lisäarvoa kuvaavina tekijöinä pidettiin strategisten tavoitteiden toteutumista, projektien etenemisen tehokkuutta ja taloudellista hallintaa sekä johdon ja asiakkaiden kokemaa tyytyväisyyttä. Useat haastateltavat painottivat, että ilman konkreettisia mittareita salkun johtaminen jää helposti raportoinnin tasolle, eikä sen strateginen merkitys tule näkyväksi.

Tilannetta kuvattiin seuraavasti:

”Strategisten tavoitteiden toteutuminen on yksi mittari. Jos ei pystytäkään näyttämään, miten projektit vievät strategiaa eteenpäin, niin salkku ei toimi johtamisen välineenä.”

”Johdon tyytyväisyys tiedon laatuun kertoo paljon. Jos johto ei saa selkeää, ajantasaista ja vertailukelpoista tietoa, niin johto voi sanoa, että prosessi tuottaa lisäarvoa, vaikka kaikki muu näyttäisi paperilla hyvältä.”

”Projektien läpimenoaika sekä budjetti vs. toteuma ovat keskeisiä. Niitä seuraamalla näkee hyvin nopeasti, tukeeko salkku kokonaisuutta.”

Haastatteluissa tuotiin esiin, että projektisalkun tuottama arvo tulisi pystyä tekemään näkyväksi koko organisaatiolle, mikä edellyttää selkeitä ja helposti ymmärrettäviä mittareita. Lisäarvon hahmottaminen perustuu sekä taloudellisten että laadullisten tekijöiden tarkasteluun, joiden avulla voidaan arvioida, miten projektisalkunhallinta tukee strategisia tavoitteita ja asiakasarvon syntymistä.

5 Pohdinta

Työn viimeinen kappale eli pohdinta tarkastelee tutkimuksen tuloksia kokonaisuutena ja sijoittaa ne laajempaan kontekstiin. Luvussa arvioidaan tutkimuksen tuottamaa hyötyä, pohditaan työn rajallisuuksia sekä esitetään käytännön suosituksia projektisalkunhallinnan kehittämiseksi. Lopuksi esitetään johtopäätökset, joissa tutkimuksen keskeiset havainnot kytkeytyvät takaisin tutkimuskysymyksiin.

5.1 Tutkimusten tuottama hyöty

Tutkimuksen tarkoituksena oli syventää ymmärrystä siitä, miten projektisalkunhallinnan prosessi voi tukea liiketoiminnan päätöksentekoa tiedon näkökulmasta. Projektisalkunhallinnan prosessia ja sen vaikutusta olennaisen tiedon tuottamiseen laivanrakennusteollisuuden sekä toimeksiantajayrityksen kontekstissa ei ole aiemmin tutkittu organisaation tiedonkäsittelytarpeiden näkökulmasta. Organisaation tiedonkäsittelyteoria (OIPT) antaa viitekehyksen tutkimukselle. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella projektisalkunhallinnan prosessia liiketoimintaprosessien radikaalin uudelleensuunnittelun näkökulmasta ja hyödyntää tätä lähestymistapaa uuden projektisalkunhallinnan prosessin kehittämisessä.

Tushman ja Nadler (1978) väittävät, että mitä epävarmempi ja kompleksisempi toimintaympäristö on, sitä enemmän organisaation tulee kehittää tiedonkäsittelykykyään. Tämän väittämän kanssa linjassa oli haastateltavien kommentit siitä, että tällä hetkellä projektitieto on hajanaista ja epäjärjestelmällistä. Tällä hetkellä projektitietoa kerätään useissa eri järjestelmissä ja työkaluissa, eikä yhtenäistä tietolähdettä ei ole. Tämä on herättänyt tarpeen projektisalkunhallinnan kehittämiseksi ja tiedonkäsittelykyvyn parantamiselle.

Kuten Xu ja muut (2022) tutkimuksessaan väittävät tiedonkäsittelykyky heikkenee, mikäli tieto ei ole yhtenäistä, ajantasaista ja kaikkien saatavilla. Tätä olettamusta vahvisti haastateltavien toteamukset siitä, että nykytilanteessa tieto on hajanaista, eikä sitä

raportoida systemaattisesti. Tällöin myös kyky valita, sekä priorisoida projekteja dataan perustuen, heikkenee.

Wissenburg ja muut (2023) taas toteavat tutkimuksessaan, että mikäli projektisalkunhallinnan käytössä oleva tieto on hajanaista, puutteellista tai viivästynyttä, erityisesti moniprojektiympäristöissä päätöksenteon laatu heikkenee. Tämä näkemys vahvistui tutkimuksessa, sillä haastattelujen perusteella tämän hetken projektien valinta ja priorisointi perustuvat strategiaan tavoitteisiin, mutta käytännön soveltaminen ei ole yhtenäistä. Projektien luokittelu oli käytössä joissakin tapauksissa, mutta sen soveltamista ei koettu systemaattiseksi.

Xu ja muut (2022) väittävät myös, ettei digitalisaatio ja kehittyneet analytiikkaratkaisut itsessään paranna projektisalkunhallinnan päätöksentekoa, vaan näiden käyttöönoton yhteydessä tulee aina samalla kehittää toimintamalleja sekä vastuunjakoa tiedon hyödyntämiseksi. Tätä väittämää tuki myös tekemämme haastattelut, joiden perusteella tämän hetken keskeiset haasteet liittyivät tiedon hajanaisuuteen, manuaalisiin käytäntöihin, muutosvastarintaan sekä osaamisvajeisiin. Prosessien noudattamatta jättäminen ja kurittomuus korostuivat myös vastauksissa. Tilanteen korjaamiseksi ehdotettiin esimerkiksi kulttuurin muutosta, joka tukisi prosessien noudattamista ja avoimuutta. Erityisesti tämä löydös laajensi käsitystämme siitä, että *vahvalla muutosjohtamisella voi olla valtava vaikutus projektisalkunhallinnan toimivuuden näkökulmasta. Mikäli organisaatioon ei saada integroitua uusia toimintamalleja ja vastuunjakoa, ei projektisalkku tuota oikeaa tietoa päätöksenteon tueksi.*

Organisaation on tärkeää ylläpitää selkeä kokonaiskuva kaikista projekteista, mukaan lukien resurssit, talous, riskit, sidosryhmät ja projektien eteneminen. Näiden tietojen avulla voidaan arvioida projektien tilannetta ja niiden vaikutuksia koko projektisalkkuun. Ajantasainen tieto mahdollistaa resurssien uudelleenkohdentamisen ja projektien priorisoinnin tarkistamisen strategian mukaisesti. (Lehnert ym. 2016; Akan & Bayar, 2022.) Haastattelujen perusteella nämä väittämät vahvistuivat. Haastateltavat kertoivat,

että päätöksenteon tueksi tarvittavan tiedon tulee olla riittävän yksinkertaista, mutta samalla kokonaiskuvan mahdollistavaa. Erityisesti projektien aikataulut, resurssitilanne, kustannukset sekä projektien väliset riippuvuudet nähtiin kriittisinä tietoelementteinä salkun priorisointia tehtäessä. Vastaajat korostivat, että tieto ei saa olla liian yksityiskohtaista strategisella tasolla, mutta sen tulee mahdollistaa porautuminen projektitasolle tarvittaessa.

Haastattelut osoittivat toisaalta myös sen, että projektisalkunhallinnan strateginen linkitys on tällä hetkellä ainakin osittain viitteellinen. Yhtenäisiä ja jatkuvasti seurattavia mittareita ovat pääasiassa budjetin- ja aikataulukaltaiset perusmittarit. Tämä voi osaltaan heikentää organisaation kykyä priorisoida projekteja objektiivisesti ja linjata salkkua strategisten tavoitteiden mukaisesti. Cooper ja muut (2019) väittävät, että strateginen yhteys on salkun keskeisin tehtävä, ja sen varmistaminen edellyttää selkeitä mittareita ja pisteytysmalleja.

Tulosten perusteella organisaatio tarvitsee yhtenäisen mittariston, jonka avulla projektien strateginen vaikuttavuus voidaan arvioida johdonmukaisesti. Mittareiden avulla voidaan myös varmistaa, että projektisalkunhallinta tuottaa päätöksenteon kannalta olennaista tietoa sekä tukee strategian toimeenpanoa, mikä on tutkimuskysymyksen kannalta olennainen havainto.

Kuten Davenport (1993) esittää, liiketoimintaprosessien kehittäminen ja uudistaminen vaatii olemassa olevien prosessien syvällistä ymmärrystä, ennen kuin niihin voidaan tehdä muutoksia. Hammer ja Champy (1993) väittävät, että liiketoimintaprosessien uudelleen suunnittelun tulee edetä nykytilan kriittisestä arvioinnista, eikä olemassa olevien prosessien kuvaaminen ja muuttaminen ei pelkästään riitä. Tutkimuksen aikana haastateltavilta saatiin paljon palautetta nykytilan toimivista ja toimimattomista käytänteistä, joita hyödynnetään uuden prosessikuvauksen suunnittelussa. Erityisesti oivallus siitä, että hyvät käytännöt luovat pohjan prosessin kehittämiseksi, mutta niiden hyödyntäminen edellyttää yhteneväisiä ohjeita ja käytänteitä laajensivat käsitystämme radikaalin prosessin uudelleen suunnittelun tarpeesta.

5.2 Tutkimuksen rajallisuus

Tutkimuksen otantaa harkittiin huolellisesti yhteistyössä organisaation kanssa, jotta mukaan saatiin juuri ne henkilöt, joilla oli merkittävää asiantuntemusta projektisalkunhallinnasta. Vaikka suurempi otanta olisi voinut tuoda lisää näkökulmia, kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena oli ilmiön syvälinen ymmärtäminen, ei tilastollinen yleistettävyyys. Organisaatiossa tunnistettiin kaikki keskeiset asiantuntijat, joten otannan laajentaminen ei olisi välttämättä tuottanut uutta sisältöä. Jatkossa tutkimusta voisi kuitenkin laajentaa useampaan suomalaiseen laivanrakennusalan organisaatioon, mikä vahvistaisi vertailtavuutta ja yleistettävyyttä.

Tutkimus keskittyi laivanrakennusteollisuuden erityispiirteisiin, joten tulokset eivät välttämättä ole suoraan yleistettävissä muille toimialoille tai kansainvälisiin konteksteihin. Silti monet havaitut ilmiöt, kuten tiedon hajanaisuus ja roolien epäselvyys ovat tunnistettavia myös muissa projektilähtöisissä organisaatioissa. Tulevaisuudessa olisi kiinnostavaa tarkastella, miten projektisalkunhallinta ja tiedonkäsittely rakentuvat esimerkiksi telakkayrityksissä, joissa projektien laajuus ja toimitusverkostot eroavat suomalaisesta toimintaympäristöstä.

Haastatteluaineistoa täydennettiin tausta- ja kehittämisaineistolla, kuten organisaation dokumenteilla ja kehittämisprosessin aikana syntyneellä materiaalilla. Tätä aineistoa hyödynnettiin tutkimuskontekstin ymmärtämisessä ja uuden prosessikuvauksen muodostamisessa, mutta sitä ei analysoitu erikseen. Näin se toimi haastattelujen tulkintaa tukevana aineistona.

Jatkossa tutkimusta voisi syventää erilaisten suuntien kautta. Tutkimusta olisi hyödyllistä laajentaa useampaan laivanrakennusalan organisaatioon, jolloin voitaisiin vertailla eri yrityksissä käytössä olevia projektisalkunhallinnan malleja, tiedonhallinnan ratkaisuja sekä roolirakenteita. Tämä mahdollistaisi esimerkiksi monitapaustutkimuksen, jossa

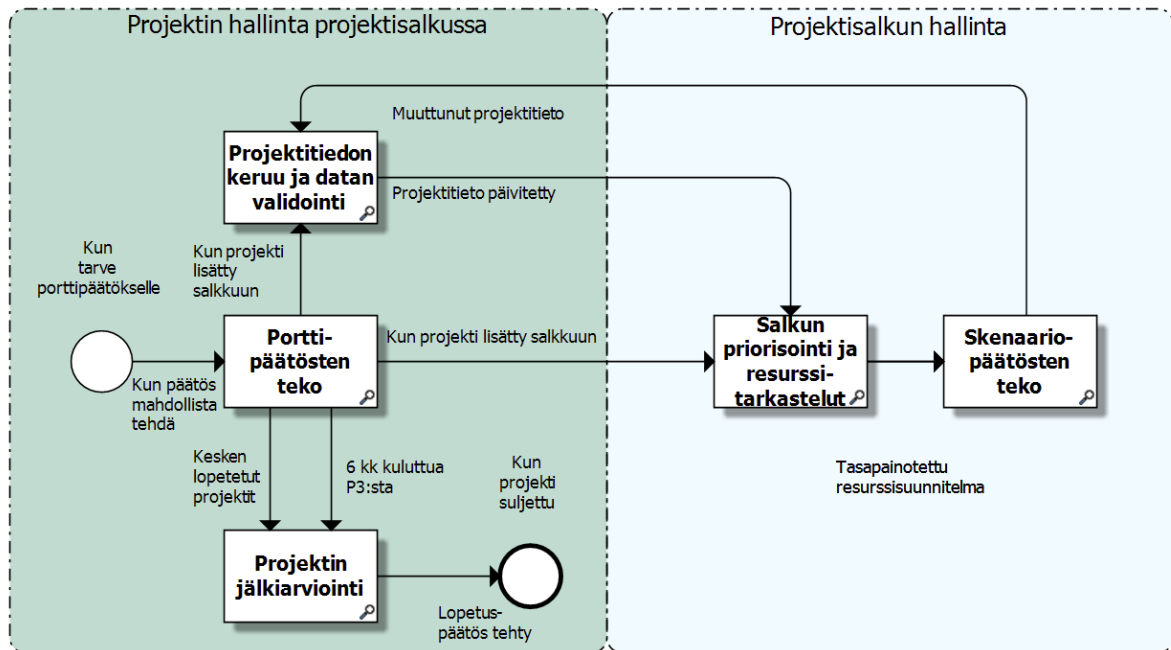
voitaisiin tunnistaa toimivimmat käytännöt ja tuottaa vertailukelpoisia havaintoja koko toimialasta.

Toisaalta tämän tutkimuksen tuloksia voisi jatkaa tekemällä määrällisen kyselytutkimuksen. Sen idea voisi olla tiedon kerääminen laajemmalla joukolta yrityksiä niistä samoista asioista, joita haastatteluissa nousi esiin. Kuinka hajallaan projektitieto on, kuinka hyvin prosesseja noudatetaan, ovatko roolit selkeitä ja miten hyvin projektit liittyvät strategiaan? Mikäli useat organisaatiot vastaisivat samoihin kysymyksiin, saataisiin laajempi kuva siitä, kuinka yleisiä nämä ilmiöt ovat eri työympäristöissä. Näin tutkimusta voisi laajentaa haastatteluista kohti laajempia ja yleistettävämpiä tuloksia.

Organisaatiossa olisi mahdollista myös toteuttaa pitkittäistutkimus, jossa seurattaisiin uuden projektisalkunhallinnan prosessin käyttöönottoa sekä arvioitaisiin sen vaikutusta tiedon ajantasaisuuteen, priorisointiin ja päätöksentekoon. Tällainen tutkimus toisi mahdollisesti esiin, millaisia muutoksia prosessin käyttöönotto todella tuottaa ja miten tiedonkäsittelykyky kehittyy ajan myötä.

5.3 Käytännön suositukset

Tämän työn tuloksena syntyi myös projektisalkunhallinnan prosessikuvaus, joka kokoaa yhteen projektisalkun kannalta olennaisimmat vaiheet toimeksiantajayrityksen näkökulmasta. Prosessikuvaus antaa kokonaiskuvan siitä, miten projektisalkkua käytännössä johdetaan ja millaista tietoa sen kautta saadaan päätöksenteon tueksi. Kuviossa 4 on esitetty prosessikuvaus, ja seuraavissa alaluvuissa käydään läpi sen vaiheet tarkemmin osio kerrallaan.



Kuvio 4. Projektisalkunhallinnan prosessikuvauksen ylätaso.

5.3.1 Hankkeen alku, tarve porttipäätökselle

Projektisalkun prosessi käynnistyy tilanteessa, jossa organisaatiossa tunnistetaan uusi tarve tai esimerkiksi kehitysidea, joka saattaa edellyttää priotoista toteutusta. Tässä varhaisessa vaiheessa hanke ei vielä kuulu projektisalkkuun, vaan sitä tarkastellaan projekti-ideana: mitä sillä pyritään saavuttamaan, millaisia vaikutuksia sen toteuttamisella olisi ja millaisia resursseja tai osaamista sen valmistelu edellyttäisi. Tavoitteena on muodostaa yleisluontoinen käsitys siitä, kannattaako hanketta lähteä viemään eteenpäin ja onko kyseessä projekti, joka voi edetä kohti organisaation virallista projektihallinnan prosessia.

Kun hankkeen alustavat taustat, tavoitteet ja mahdollisuudet on tunnistettu, se tuodaan ensimmäiseen porttipäätösvaiheeseen projektin alkuvaiheessa laadittavan projektiehdotuksen muodossa. Projektiehdotus toimii ensimmäisenä porttipäätöksenä eli arviointipisteenä, jonka perusteella tehdään päätös siitä, avataanko hanke viralliseksi projektiksi ja liitetäänkö se projektisalkkuun. Tämä vaihe varmistaa, että hankkeella on

riittävät perusteet jatkotyöskentelylle ja että sen tavoitteet ja rajaukset ovat riittävän selkeät.

5.3.2 Porttipäätösten teko

Porttipäätökset muodostavat projektin etenemisen kannalta keskeiset päätöspisteet, joiden avulla varmistetaan, että hanke etenee hallitusti ja perustellusti ideavaiheesta toteutukseen ja edelleen projektin päättämiseen. Ensimmäinen porttipäätös määrittää, avataanko hanke viralliseksi projektiksi ja liitetäänkö se projektisalkkuun. Hyväksynnän jälkeen projekti siirtyy osaksi organisaation normaalia projektinhallintaprosessia, jossa sen tiedot kootaan, päivitetään ja tarkistetaan salkun raportointia ja seuranta varten.

Projektin elinkaari päättyy viimeiseen porttipäätökseen eli lopetuspäätökseen, jolla projekti suljetaan virallisesti. Lopetuspäätöksen jälkeen projektille tehdään jälkiarviointi noin kuuden kuukauden kuluttua, jotta sen tulokset, opit ja vaikutukset saadaan dokumentoitua ja hyödynnettyä tulevaisissa hankkeissa. Näin porttipäätökset luovat selkeän rakenteen, jonka kautta projekti kulkee systemaattisesti ideasta päättymiseen ja edelleen oppien talteenottoon.

5.3.3 Projektitiedon keruu ja datan validointi

Projektisalkun raportoinnin pohjana käytettävä tieto muodostuu projektipäälliköiden ylläpitämistä projektitiedoista. Projektipäälliköiden vastuulla on varmistaa, että projektin tilaa kuvaavat tiedot ovat jatkuvasti ajan tasalla ja että kaikki olennaiset muutokset viedään järjestelmään. Järjestelmästä otetaan ulos kooste kuukausittain, joka kokoaa nämä ajantasaiset tiedot yhteen salkkutason tarkastelua varten.

Ennen tietojen hyödyntämistä projektisalkun ylläpitäjä tarkistaa aineiston. Tarkistuksen tavoitteena on varmistaa tietojen tekninen ja sisällöllinen johdonmukaisuus sekä tunnistaa mahdolliset virheet tai puutteet, jotka voisivat vääristää projektisalkun

kokonaiskuva. Kun tietojen luotettavuus on varmistettu, ne voidaan ottaa käyttöön projektisalkun raportoinnissa ja päätöksenteon tukena.

5.3.4 Projektin jälkiarviointi

Osana projektisalkun hallintaa toteutetaan myös projektien jälkiarvioinnit. Kun projekti on päättynyt ja sen lopetuspäätös on tehty, projektille nimetty omistaja jäsen laatii kuuden kuukauden kuluttua erillisen jälkiarviointiraportin projektisalkkuun. Tämä raportti käsitellään osana salkun esittelyä, jotta projektien opit ja kokemukset tulevat näkyväksi myös salkun tasolla ja niitä voidaan hyödyntää tulevien hankkeiden suunnittelussa.

5.3.5 Salkun priorisointi ja resurssitarkastelut

Kun projekti liitetään projektisalkkuun, sitä tarkastellaan ensin suhteessa muihin salkussa oleviin hankkeisiin. Tarkoituksena on nähdä, miten uusi projekti sopii salkun kokonaisuuteen ja onko sillä sellaisia huomioitavia ajoituksellisia tai sisällöllisiä yhteyksiä muihin projekteihin. Tuote- ja myyntiprojektit, joihin laivaprojektit kuuluvat, asetetaan priorisoinnissa etusijalle, koska ne liittyvät suoraan yrityksen ydintoimintaan ja asiakaslupauksiin. Näiden projektien eteneminen määrittää usein myös muiden hankkeiden aikataululliset reunaehdot.

Priorisointi tehdään salkun omistajan ja projektisalkun ylläpitäjän välisessä keskustelussa. Keskustelun tarkoitus on määrittää, mitkä projektit ovat salkun kokonaisuuden kannalta tärkeimpiä ja missä järjestyksessä hankkeiden on tarkoitus edetä. Kun prioriteeteista on muodostettu yhteinen linjaus, projektisalkun ylläpitäjä päivittää salkun vastaamaan sovittua prioriteettia. Tämä luo selkeän pohjan projektin etenemiselle ennen tarkempaa resurssien tarkastelua.

Priorisoinnin jälkeen projektisalkkua tarkastellaan resurssien näkökulmasta. Projektisalkun ylläpitäjä kokoaa toiminnanohjausjärjestelmästä resurssiryhmäkohtaisen

koosteen tulevien kuukausien kuormituksesta ja valmistelee sen pohjalta katsauksen salkun resursointitarpeista. Tasapainotus tehdään kuitenkin erillisessä palaverissa, jossa kehitysjohtaja, talousjohtaja ja HR-johtaja arvioivat yhdessä, miten projektien aikataulut ja toteutus voidaan sovittaa käytettävissä olevaan kapasiteettiin. Palaverissa tarkastellaan ensin lyhyen tähtäimen resursointia, ja mikäli tämän perusteella ei päästä tasapainoon, arvioidaan lisäksi pidemmän aikavälin vaihtoehtoja. Tavoitteena on löytää ratkaisut, joilla projektien kokonaiskuormitus pysyy mahdollisimman tasaisena.

Tässä yhteydessä laaditaan myös tarvittavat skenaariot eri vaihtoehtojen vaikutusten hahmottamiseksi. Skenaariot voivat käsitellä esimerkiksi projektien aikataulujen muuttamista, resurssien uudelleen kohdentamista tai prioriteettien hienosäätöä. Tässä vaiheessa skenaariot ovat kuitenkin vasta valmistelutyötä ja toimivat tausta-aineistona johtoryhmän myöhempää päätöksentekoa varten.

Näiden tarkastelujen tuloksena syntyy tasapainotettu resurssisuunnitelma, joka antaa selkeän kuvan siitä, miten projektisalkku voidaan toteuttaa käytettävissä olevilla resursseilla. Varsinaiset valinnat skenaarioista tehdään vasta seuraavassa vaiheessa, kun johtoryhmä käsittelee ne osana skenaariopäätöstä.

5.3.6 Skenaariopäätösten teko

Skenaariopäätökset muodostavat vaiheen, jossa aiemmin laaditut skenaariot siirtyvät valmistelusta varsinaiseksi päätöksenteoksi. Resurssi- ja skenaariosuunnittelussa hahmotellut vaihtoehdot tuodaan johtoryhmän arvioitavaksi, ja niiden perusteella tehdään ratkaisut siitä, millä tavalla projektisalkkua on tarpeen muokata. Päätökset voivat koskea esimerkiksi aikataulujen tarkistamista, resurssien uudelleen kohdentamista tai projektien painotusten muuttamista, jos salkun tasapaino ja organisaation tavoitteet sitä edellyttävät.

Johtoryhmän näkökulma on luonteeltaan strateginen: vaihtoehtoja punnitaan sen perusteella, miten ne vaikuttavat kokonaisuuteen ja tukevat organisaation suuntaa.

Skenaarioista ei siis päätetä ainoastaan laskelmien pohjalta, vaan arvioimalla, mikä ratkaisuvaihtoehto palvelee parhaiten tulevaa tekemistä ja varmistaa resurssien realistisen käytön.

Kun päätökset on tehty, ne jalkautetaan projektisalkkuun ylläpitäjän kautta. Hän huolehtii siitä, että projektisalkku päivitetään vastaamaan uusia linjauksia ja että muutokset heijastuvat projektien tietoihin ja resursointiin. Näin skenaariopäätökset muuttuvat käytännön toimiksi ja ohjaavat salkun etenemistä yhtenäisen, ajan tasalla olevan kokonaiskuvan pohjalta.

5.4 Johtopäätös

Projektisalkunhallinta kykenee tukemaan liiketoiminnan päätöksentekoa silloin, kun organisaatiolla on selkeästi määritellyt ja yhdenmukaisesti noudatetut käytännöt projektitiedon keruulle, hallinnalle ja hyödyntämiselle. Tutkimus osoitti, että tiedon hajanaisuus, roolien epäselvyys ja prosessien vaihtelu heikentävät merkittävästi kykyä muodostaa ajantasainen ja luotettava kokonaiskuva salkusta. Päätöksenteon tueksi tarvitaan täsmällistä, ajantasaista ja helposti tulkittavaa tietoa, johon voidaan tarvittaessa syventyä projektitasolla. Lisäksi projektien selkeä strateginen linkitys ja sitä tukevat mittarit ovat keskeisiä, jotta salkkua voidaan ohjata johdonmukaisesti yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Näiden havaintojen perusteella projektisalkunhallinnan kehittäminen edellyttää sekä tiedonhallinnan rakenteiden vahvistamista että organisaation yhteistä sitoutumista prosessin systemaattiseen toteuttamiseen.

Lähteet

- Ahlemann, F., Bergan, P., Karger, E., Greulich, M., & Reining, S. (2024). *Making sense of projects—Developing project portfolio management capabilities*. *Schmalenbach Journal of Business Research*, 76, 293–325.
- Akan, E., & Bayar, S. (2022). *Interval type-2 fuzzy program evaluation and review technique for project management in shipbuilding*. *Ships and Offshore Structures*, 17(8), 1872–1890.
- Alasuutari, P. 2012. *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.
- Arsanjani, M. A., & Ershadi, M. (2022). *Avenues to improving the effectiveness of project portfolio management in the construction industry*. *International Journal of Management Science and Engineering Management*, 17(4), 259–268. <https://doi.org/10.1080/17509653.2021.2009053>
- Baguley, P. (1995). *Managing Successful Projects*. Pitman Publishing.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. *Qualitative Research in Psychology*.
- Blichfeldt, B. S., & Eskerod, P. (2008). *Project portfolio management – There’s more to it than what management enacts*. *International Journal of Project Management*, 357–365. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.06.004>
- Chen, J. (2014). *Project portfolio management in a company strategy implementation: A case study*. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 119, 737–745.
- Cobb, A. (2012). *Leading project teams*. Sage Publications Ltd.

- Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (2019). *Portfolio management for new products* (3rd ed.). Basic Books.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). *Organizational information requirements, media richness and structural design*. *Management Science*, 32(5), 554–571.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>
- Davenport, T. H. (1993). *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Harvard Business School Press.
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of business process management* (2nd ed.). Springer.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Galbraith, J. R. (1973). *Designing Complex Organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Grant, R. M. (1996). *Toward a knowledge-based theory of the firm*. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122.
- Hakala, J. 2018. *Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen*. Toim. R. Valli. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. Harper Business.
- Harmon, P. (2019). *Business process change: A business process management guide for managers and process professionals* (4th ed.). Routledge.

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2015). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö* (6. painos). Helsinki: Gaudeamus.

Jyväskylän yliopisto. (n.d.). *Laadullinen tutkimus*. Noudettu 10. syyskuuta 2025, osoitteesta
<https://sites.app.jyu.fi/mehu/fi/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Kananen, J. 2017. *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kettunen, S. (2009). *Onnistu projektissa*. WS Bookwell Oy.

Kiviluoma, T. (2015). *Portfolioanalyysin hyödyntäminen hankintojen priorisoinnissa: Case Wärtsilä Oy, Catalyst Systems* [Pro gradu -tutkielma, Lappeenrannan teknillinen yliopisto]. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
<https://osuva.uwasa.fi/server/api/core/bitstreams/c46bb556-56e8-476f-af1e-3d82a84f3e33/content>

Koskela, M., & Pilke, N. (2020). *Tieteellisen tekstin jäsentäminen*. Teoksessa H. Katajamäki (toim.), *Tieteellinen kirjoittaminen tiedeyhteisössä* (s. 123–134). Vaasan yliopisto.
https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/11441/Osuva_Tieteellinen_kirjoittaminen_tiedeyhteis%C3%B6ss%C3%A4_2020.pdf.

Kuula, A. (2011). *Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys* (2. uud. p.). Tampere: Vastapaino.

- Käsnänen, S. (2020). *Projektisalkunhallinnan kehittäminen: Case-yritys X* [Diplomityö, LUT-yliopisto]. LUTPub.
https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/159143/diplomityo_kasnanen_saku.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Laamanen, K. (2009). *Johda liiketoimintaa prosessien verkkona*. 8. painos. Espoo: Redfina.
- Lehnert, M., Linhart, A., & Röglinger, M. (2016). *Value-based process project portfolio management: Integrated planning of BPM capability development and process improvement*. *Business Research*, 9(2), 377–419.
- Manea, M.-G., & Manea, E. (2023). *Shipbuilding—An analysis from the perspective of enterprise resources planning system*. *World Journal of Engineering and Technology*, 11(1), 81–112.
- Martinsuo, M., & Lehtonen, P. (2007). *Role of single-project management in achieving portfolio management efficiency*. *International Journal of Project Management*, 56–65. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.04.002>
- Martinsuo, M. (2013). *Project portfolio management in practice and in context*. *International Journal of Project Management*, 31(6), 794–803.
- Meskendahl, S. (2010). *The influence of business strategy on project portfolio management and its success — A conceptual framework*. *International Journal of Project Management*, 807–817. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.06.007>
- Mind the Graph. (2023). *Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys*. Noudettu 15.11.2025 osoitteesta <https://mindthegraph.com/blog/fi/luotettavuus-vs-validiteetti-tutkimuksessa/>

Pelin, R. (2020). *Projektihallinnan käsikirja*. Books on Demand.

Project Management Institute. (2017). *The standard for portfolio management* (4th ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge* (PMBOK® guide) (7th ed.). Project Management Institute.

Project Portfolio Management Market. (2024). *Industry Report 2024–2030*. Noudettu 14.12.2025 osoitteesta <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/project-and-portfolio-management-software-market>

Project and Portfolio Management Priorities Report. (2025). *Managing work in an era of exponential change*. Noudettu 14.12.2025 osoitteesta https://www.smartsheet.com/sites/default/files/2024-12/PPM_First_Party_Research_Report.pdf

PRY – Projektinhallinnan tutkimusyksikkö. (2021). *Projektisalkun käyttöönotto organisaatioissa: Hyödyt ja kokemukset*. PRY. <https://www.pry.fi/projektimaailma-lehti/thinking-portfolio-projektisalkku-tayttaa-asiakkaiden-odotukset/>

Rauma Marine Constructions. (2025). *Matkustaja-autolautat*. <https://rmcfinland.fi/fi/matkustajalaivat-ja-autolautat/>

Rauma Marine Constructions. (2025). *Meistä*. <https://rmcfinland.fi/fi/meista/>

Ruuska, K. (2005). *Pidä projekti hallinnassa*. Tammer-paino Oy.

Ruusuvuori, J., Nikander, P., & Hyvärinen, M. (2010). *Haastattelun analyysi*. Vastapaino.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV – Haastattelu*. Noudettu 13.09.2025 osoitteesta https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3.html

Salovjew-Wartiovaara, A. & Vahti, J. (2025, 13. maaliskuuta). *Tulevaisuusbarometri 2025: Suomalaisten tulevaisuususkon notkahti – luottamus kunta- ja aluedemokratiaan heikoissa kantimissa*. Sitra. Noudettu 12.10.2025 osoitteesta <https://www.sitra.fi/uutiset/tulevaisuusbarometri-2025-suomalaisten-tulevaisuususkon-notkahti-luottamus-kunta-ja-aluedemokratiaan-heikoissa-kantimissa/>

Scribbr. (30.11.2016). *Miten kirjoittaa opinnäytetyön teoreettinen viitekehys?* <https://www.scribbr.fi/opinnaytetyon-rakenne/opinnaytetyon-teoreettinen-viitekehys-mita-ja-miksi/>

Spender, J.-C. (1996). *Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm*. *Strategic Management Journal*, 45–62.

Tampereen yliopisto. (n.d.). *Mitä laadullinen tutkimus on: lyhyt oppimäärä*. Noudettu 10. syyskuuta 2025, osoitteesta https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html

Taideyliopisto. (2019, marraskuu). *Ohjeita tutkimussuunnitelman tekijälle*. Taideyliopisto. <https://www.uniarts.fi/uploads/2019/11/e95d0afb-tutkimussuunnitelmaohje-tutkijakoulutus-siba.pdf>

Teller, J., Unger, B. N., Kock, A., & Gemünden, H. G. (2012). *Formalization of project portfolio management: The moderating role of project portfolio complexity*.

International Journal of Project Management, 596–607.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.01.02>

Tiedelukutaidon MOOC. (2025). *Tutkimuskysymyksen valinta*. Tiedelukutaito.
<https://tiedelukutaito.mooc.fi/part-3/2-tutkimuskysymyksen-valinta>

Tieturi. (2025). *10 askelta projektisalkun hallinnan rakentamiseksi*. Tieturi.
<https://www.tieturi.fi/blogi/10-askelta-projektisalkun-hallinnan-rakentamiseksi>.

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.

Tushman, M. L., & Nadler, D. A. (1978). *Information processing as an integrating concept in organizational design*. *Academy of Management Review*, 613–624.
<https://doi.org/10.5465/amr.1978.4305791>

Unger, B. N., Gemünden, H. G., & Aubry, M. (2018). *The three roles of a project portfolio management office: Their impact on portfolio management execution and success*. *International Journal of Project Management*, 138–152.

Valkama, H. (2025, 10. lokakuuta). *Kuusi kysymystä Suomen historiallisesta jäänmurtajasopimuksesta*. Yle. Noudettu 12.10.2025 osoitteesta
<https://yle.fi/a/74-20187702>.

Valtiovarainministeriö. (2025). *Taloudellinen katsaus, kevät 2025*.
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-862-0>.

Vilkkä, H. 2021. *Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiin*. Jyväskylä: PS kustannus.

- Wissenburg, R., Kusters, R. & Martin, H. (2023). *IT Project Portfolio Management: Development and Validation of a Reference Model*.
- Yamakawa, E. K., Cauchick-Miguel, P. A., Sousa-Zomer, T. T., & Killen, C. P. (2019). *Project portfolio management: a landscape of the literature*. *International Journal of Business Excellence*, 450–487.
- Yeung, A. & Ulrich, D. (2019). *Reinventing the organization*. Harvard Business Review Press.
- Young, M. (2025). *Project portfolio management trends: Navigating the future in 2025 and beyond*. Noudettu 17.11.2025 osoitteesta <https://blog.greenprojectmanagement.org/index.php/2025/01/21/project-portfolio-management-trends-navigating-future-2025-beyond/>
- Xu, J., Naseer, H., Maynard, S., & Fillipou, J. (2022). *Leveraging Data and Analytics for Digital Business Transformation through DataOps: An Information Processing Perspective*.
<https://doi.org/10.48550/arXiv.2201.09617>

Tekoälyn käyttö tutkielmassa

Tämän pro gradu -tutkielman laatimisessa on hyödynnetty tekoälytyökaluja (ChatGPT ja Microsoft Copilot) tutkimus- ja kirjoitusprosessin tukena. Tekoälyä on käytetty muun muassa tiedonhaun apuvälineenä, rakenteen ja sisällön jäsentelyssä sekä tekstin kielellisessä viimeistelyssä.

Tutkielman varsinainen sisältö, analyysi, tulkinnat ja johtopäätökset ovat tekijöiden omia, eikä tekoäly ole vaikuttanut tutkimuksen tuloksiin. Tekoälypalveluihin ei ole syötetty luottamuksellista, tekijänoikeuden alaista tai julkaisemattomaan tutkimukseen liittyvää aineistoa. Tekoälyn käytössä on noudatettu Vaasan yliopiston ohjeistusta sekä hyvän tieteellisen käytännön periaatteita.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun runko

1. Nykytilan kuvaus ja lähtökohta

1. Miten projekteista tällä hetkellä kerätään ja jaetaan tietoa? Kuka tietoa käyttää ja miten?
 2. Miten projekteja valitaan tai priorisoidaan tällä hetkellä, ja miten tämä vaikuttaa työkuorman tasapainoon?
 3. Miten näet oman roolisi projektisalkunhallinnan kokonaisuudessa?
 4. Mitä projektisalkunhallinta tuottaa juuri sinulle, mitä hyötyä tai arvoa siitä saat?
 5. *Projektisalkunhallinnan tavoitteena on edistää organisaation strategisten tavoitteiden toteutumista.*
- Nykytila huomioon ottaen, mistä tiedät tällä hetkellä, että työsi edistää strategisia tavoitteita?

2. Haasteet ja kehitystarpeet

5. Mitkä ovat suurimmat haasteet oikea-aikaisen ja luotettavan projektitiedon saamisessa?
6. Projektisalkunhallinnan näkökulmasta oikea data projekteista on todella tärkeässä asemassa. Kulkeutuuko tieto ja sujuuko kommunikointi yrityksessä mielestäsi tällä hetkellä hyvin? Jos ei, niin mitä ajatuksia tämä herättää?

3. Hyvät käytännöt ja onnistumiset

7. Onko tällä hetkellä käytössä toimivia käytäntöjä (esimerkiksi raportointikäytäntöjä), jotka mielestäsi toimivat ja olisivat hyvä pohja uudelle prosessille?
8. Kuvaille tilannetta, jossa projektin tiedonsaanti auttoi projektia onnistumaan tai etenemään suunnitellusti. (Tai vastaavasti päinvastainen tilanne, jossa huono tiedonsaanti jarrutti projektia).

4. Tulevaisuuden kehittäminen

9. Millaisia raportointikäytäntöjä tai työkaluja kaipaisit, jotta voisit johtaa tai seurata projekteja tehokkaammin?
10. Mitä asioita tulisi huomioida, jotta uusi projektisalkunhallinnan prosessi tuottaisi tarvittavat tiedot luotettavasti ja ajantasaisesti eri rooleille?
11. Jos saisit täysin vapaat kädet, miten projektisalkunhallinnan prosessi tulisi mielestäsi rakentaa, jotta työkuorma olisi tasaisempi?

5. Prosessin kriittiset mittarit ja jatkuva parantaminen

12. Mitkä ovat mielestäsi prosessin kriittiset pisteet – ne, joita seuraamalla työkuorma pysyy tasaisena ja prosessi ylipäätään toimii?
13. Millaisia mittareita tai palautekäytäntöjä ehdottaisit prosessin jatkuvaan parantamiseen ja miten niitä voisi seurata?
14. Mitä asioita tulisi mitata, jotta voisimme tietää, tuottaako uusi prosessi oikeasti lisäarvoa organisaatiolle tai asiakkaalle?

Liite 2. Haastattelupyyntö - pro gradu -tutkimus projektisalkunhallinnasta

Hei,

Olemme Lotta Saarinen ja Nina Tuderus, ja opiskelemme liiketoiminnan kehittämistä Vaasan yliopistossa. Teemme parhaillaan pro gradu -tutkielmaamme, ja valmistumme kauppatieteiden maistereiksi keväällä 2026. Tutkielman toimeksiantajana toimii Rauma Marine Constructions Oy (RMC).

Tutkielmamme tarkastelee projektisalkunhallinnan ilmiöitä ja sen merkitystä organisaation toiminnassa. Tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, miten projektisalkunhallinnan prosessi ja käytännöt tukevat projektien hallintaa, resurssien kohdentamista ja työkuorman tasapainottamista organisaation eri osissa. Tutkimuksessa pyritään tunnistamaan nykyisen toiminnan vahvuudet ja kehityskohteet sekä muodostamaan tutkimustietoon perustuva kokonaiskuva tulevaisuuden projektisalkunhallinnasta.

Haastattelemme tutkimusta varten henkilöitä, joilla on keskeinen rooli projektien johtamisessa, päätöksenteossa tai salkunhallinnan kehittämisessä. Toivoisimme mahdollisuutta haastatella Teitä, sillä kokemuksenne ja näkemyksenne olisivat tutkimuksellemme erittäin arvokkaita.

Haastattelut toteutetaan kasvotusten marraskuun viimeisellä viikolla, ja niiden arvioitu kesto on noin 60 minuuttia. Kaikki haastattelut ovat luottamuksellisia, eikä yksittäisiä vastaajia tai heidän rooliaan mainita tunnistettavasti tutkimusraportissa.

Olemme luoneet kalenterikutsun ehdotetulle haastatteluajalle ja toivomme, että ajankohta on sopiva. Mikäli näin ei kuitenkaan ole, otamme vastaan ehdotuksia uudesta haastatteluajankohdasta. Pyrimme löytämään haastatteluille kaikille sopivat ajankohdat. Liitteenä on saatekirje, josta ilmenee tarkemmin tutkimuksen tausta ja tavoitteet. Olisimme erittäin kiitollisia, jos voisitte osallistua haastatteluun ja jakaa

asiantuntemustanne aiheesta. Tutkimukseen tai haastatteluun liittyvissä kysymyksissä pyydämme teitä ottamaan meihin rohkeasti yhteyttä.

Ystävällisin terveisin,

Lotta Saarinen ja Nina Tuderus

Liite 3. Saatekirje

22.10.2025

SAATEKIRJE

Hei,

Olemme Lotta Saarinen ja Nina Tuderus, ja opiskelemme liiketoiminnan kehittämistä Vaasan yliopistossa. Teemme parhaillaan pro gradu -tutkielmaamme, ja valmistumme kauppatieteiden maistereiksi keväällä 2026. Tutkielman toimeksiantajana toimii Rauma Marine Constructions Oy (RMC).

Tutkielmamme tarkastelee projektisalkunhallinnan prosessia organisaation näkökulmasta. Tavoitteenamme on lisätä ymmärrystä siitä, miten projektisalkunhallinnan käytännöt ja rakenteet tukevat projektien hallintaa sekä resurssien tasapainoista jakautumista. Tutkimuksessa analysoidaan projektisalkunhallinnan nykytilaa, tunnistetaan siihen liittyviä haasteita ja tarkastellaan, millaiset tekijät edistävät sen toimivuutta. Työn tuloksena pyritään muodostamaan kokonaiskuva projektisalkunhallinnan kehittämistarpeista sekä esittämään tutkimukseen perustuvia suosituksia sen edelleen kehittämiseksi.

Aineistonkeruumenetelmänä käytämme teemahaastattelua, joka mahdollistaa syvällisen keskustelun ja erilaisten näkökulmien esiin tuomisen. Haastattelut perustuvat samoihin ennalta määriteltyihin teemoihin, jotka käsittelevät muun muassa projektisalkunhallinnan nykytilaa, haasteita, hyviä käytäntöjä, kehittämisideoita sekä prosessin mittaamista ja jatkuvaa parantamista.

Haastattelut toteutetaan kasvotusten marraskuun viimeisellä viikolla, ja sovimme jokaisen haastateltavan kanssa ajankohdan erikseen. Haastattelun kesto on noin 60 minuuttia.

Kaikki haastattelut käsitellään luottamuksellisesti ja anonymisti. Tutkimuksessa ei mainita yksittäisiä henkilöitä tai heidän roolejaan tunnistettavasti. Aineistoa käytetään ainoastaan tutkimustarkoituksiin, ja se hävitetään työn valmistuttua.

Olemme erittäin kiitollisia, jos voitte osallistua haastatteluun ja jakaa arvokkaita näkemyksiänne aiheesta. Panoksenne on merkittävä, jotta voimme kehittää projektisalkunhallintaa ja luoda prosessin, joka aidosti tukee RMC:n toimintaa tulevaisuudessa.

Ystävällisin terveisin,

Lotta Saarinen ja Nina Tuderus

Kauppatieteiden maisteriopiskelijat

Vaasan yliopisto