



<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Laskentatoimi ja rahoitus	Päivämäärä	29.3.2017
Tekijä(t)	Heidi Stenhammar	Matrikelnumero	510942
		Sivumäärä	103 s. + liitteet
Otsikko	Projektiliiketoiminnan väliaikaisuus ja pysyvyys johdon ohjausjärjestelmien näkökulmasta		
Ohjaaja(t)	KTT Erkki Vuorenmaa ja KTM Minna Vähäsalo		

#### Tiivistelmä

Tutkielman tarkoituksena oli tarkastella projektiliiketoiminnan väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhdetta johdon ohjausjärjestelmien näkökulmasta. Tavoitteena oli vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin: miten projektiliiketoiminnan väliaikaisuus ja pysyvyys vaikuttaa johdon ohjausjärjestelmiin ja miten väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhdetta voidaan hallita johdon ohjauksen keinoin. Pyrkimyksenä oli tuoda johdon ohjausjärjestelmiin kaivattua lisätietämystä dynaamisista nykypäivän liiketoiminnoista ja syventää tietämystä projektityritysten kokemista ohjaushaasteista liittyen väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhteeseen.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja empiirinen tutkimus suoritettiin teoriaa havainnollistava kriittisenä casetutkimuksena. Käytännön johdon ohjausjärjestelmiä tarkasteltiin projektiliiketoimintaa pääasiallisena liiketoimenaan harjoittavassa Ramboll Finland Oy:ssä. Empiirinen tutkimusaineisto perustui kuuteen teemahaastatteluun, osallistuvaan havainnointiin ja yrityksen kirjallisiin dokumentteihin. Aineisto analysoitiin Merchantin ja Van der Steden (2012) viitekehysten mukaisesti teemoittelua hyödyntäen.

Tulos osoitti, että väliaikaisuus ja pysyvyys vaikuttaa johdon ohjausjärjestelmiin ajan, muutoksen ja organisaatorakenteen suhteen. Vaikutukset tuovat mukanaan ohjaushaasteita ja projektityritysten ohjausongelmat liittyvät suunnan puutteeseen, oman ja projektin edun ajamiseen sekä tiedon puutteeseen. Väliaikaisuuden ja pysyvyyden tuomia ohjausongelmia voidaan hallita formaaleja ja epäformaaleja ohjauskeinoja yhdistämällä. Erityisesti valtuuttaminen, projektinhallinnan menetelmät, itseohjautuvuus, tiedon riittävyys sekä kulttuurillinen yhteenkuuluvuus olivat merkittäviä projektiliiketoiminnan kokonaisvaltaista tasapainoa edistäviä johdon ohjauksellisia keinoja.

Johdon ohjausjärjestelmien ihmiskeskeisten viitekehysten havaittiin olevan soveltuvia kuvaamaan projektiliiketoiminnan väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhdetta. Johdon ohjaukselliset keinot osoittautuivat ihmisiä oikeaan suuntaan ohjaaviksi ja heidän motivaatiotaan ja osaamistaan varmentaviksi. Tätä kautta johdon ohjauksella huomattiin olevan merkittävä vaikutus projektiliiketoiminnan onnistumiselle ja yhteisten tavoitteiden ja strategian toteutumiselle.

Asiasanat	Projektiliiketoiminta, ohjausjärjestelmät, johdon ohjaus, casetutkimus
Muita tietoja	







<input checked="" type="checkbox"/>	Master's thesis
<input type="checkbox"/>	Licentiate's thesis
<input type="checkbox"/>	Doctor's thesis

Subject	Accounting and Finance	Date	29 March 2017
Author(s)	Heidi Stenhammar	Student number	510942
		Number of pages	103 p. + appendix
Title	Temporal and permanent dilemma in project business from the management control systems' perspective		
Supervisor(s)	D.Sc. Erkki Vuorenmaa and M.Sc. Minna Vähäsalo		

**Abstract**

This research examined temporal and permanent dilemma in project business from the management control systems' perspective. The purpose of this research was to investigate how temporal and permanent dilemma affects management control systems and how management control can enhance balanced project business. The research paid particular attention to dynamic project business models, since they are argued to create interesting and essential knowledge of management control.

This was a qualitative single case study. The empirical material consisted of theme interviews, participant observation and written materials. In total, six interviews were carried out in the case organization, Ramboll Finland Oy. The framework of Merchant and Van der Stede (2012) and thematic analysis were utilized.

As a result, this research revealed that the effects of temporal and permanent dilemma on management control systems are associated with time, change and organization structure. Thus, these control problems are related to lack of direction, lack of motivation and personal limitations. This research revealed that these problems can be managed by the combination of formal and informal controls. Especially, the methods of empowerment, project management, self-control, adequate information and social cohesion were detected beneficial.

Hence, the behavioral-based frameworks of management control systems can be successfully applied to dynamic project business. Management control systems are valuable and critical for the success of project business.

Key words	Project business, management control systems, management control, case study
Further information	







Turun yliopisto  
University of Turku

# **PROJEKTILIIKETOIMINNAN VÄLIAIKAISUUS JA PYSYVYYS JOHDON OHJAUSJÄRJESTELMIEN NÄKÖKULMASTA**

Liiketaloustiede, laskentatoimen ja  
rahoituksen pro gradu -tutkielma

Laatija:

Heidi Stenhammar

Ohjaajat:

KTT Erkki Vuorenmaa

KTM Minna Vähäsalo

29.3.2017

Pori



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics



## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkielman tausta .....	5
1.2	Tutkielman tavoite ja rajaukset .....	8
1.3	Tutkielman metodologia ja menetit.....	9
1.4	Tutkielman rakenne .....	12
2	PROJEKTILIIKETOIMINNAN LÄHTÖKOHDAT .....	14
2.1	Projektin tunnuspiirteet.....	14
2.2	Projektiliiketoiminnan tutkimuskenttä.....	17
2.2.1	Projektinhallinta.....	19
2.2.2	Projektirytyksen hallinta .....	23
2.3	Väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhde.....	27
2.3.1	Väliaikaisen organisaation teoria.....	28
2.3.2	Organisaatorakenne .....	31
2.3.3	Väliaikaisuuden ja pysyvyyden tasapaino .....	34
3	JOHDON OHJAUSJÄRJESTELMÄT PROJEKTILIIKETOIMINNASSA .....	36
3.1	Johdon ohjausjärjestelmien tarkoitus.....	36
3.2	Merchantin ja Van der Steden viitekehys .....	41
3.2.1	Tulosohjaus .....	43
3.2.2	Toimintaohjaus .....	45
3.2.3	Henkilöohjaus.....	46
3.2.4	Kulttuuriohjaus .....	48
3.3	Väliaikaisuus ja pysyvyys johdon ohjausjärjestelmien näkökulmasta .....	49
4	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	55
4.1	Case: Ramboll Finland Oy .....	55
4.1.1	Tulosohjaus .....	56
4.1.2	Toimintaohjaus .....	66
4.1.3	Henkilöohjaus.....	71
4.1.4	Kulttuuriohjaus .....	78
4.2	Yhteenvedo johdon ohjausjärjestelmistä projektiliiketoiminnassa .....	84
5	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	90
	LÄHTEET.....	94

## LIITTEET

LIITE 1.	HAASTATTELURUNKO .....	104
----------	------------------------	-----

## KUVIOT

Kuvio 1.	Projektiliiketoiminnan viitekehys .....	18
Kuvio 2.	Projektinhallinnan ja projektiyrityksen hallinnan katsantakantaerot.....	24
Kuvio 3.	Väliaikaisen organisaation teoria .....	29
Kuvio 4.	Väliaikaisuuden ja pysyvyyden vaikutukset johdon ohjausjärjestelmiin .....	50



# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkielman tausta

Projektiliiketoiminnalla (engl. project business) tarkoitetaan sellaista projekteihin keskittyntä liiketoimintaa, jota projektiyritys (engl. project company, project oriented company) harjoittaa toimittaakseen ja toteuttaakseen projekteja asiakkailleen (Arto ym. 1998, 1). Projektit ovat yleistyneet viime vuosina voimakkaasti sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Projektit ovat levinneet laajalti eri yhteiskunnan aloille ja toisten mielestä nyky-yhteiskuntaamme voidaan kutsua jopa projektiyhteiskunnaksi (Ekstedt 2006; Packendorff 2006; Leppälä 2011, 12). Vaikka projektia sanana tunnutaan yhdistettävän nykyisin melkein mihin tahansa toimintaan, on projektiliiketoiminnan havaittu vakiintuneen kiinteäksi osaksi nykypäivän dynaamisia liiketoimintamalleja. Samalla projektiliiketoiminnan kansantaloudellinen merkitys on kasvanut, kun jatkuvasti yhä useamman yrityksen menestys on riippuvaista projektiliiketoiminnan onnistumisesta ja yrityksen kyvystä hallita alati monimutkaistuvia projekteja ja projektikonaisuuksia. (Löow 2002, 16; Ruuska 2007, 12-13; Arto & Kujala 2008; Pinto 2010, 15; Nightingale ym. 2011, 216.)

Projektiliiketoiminnassa esiintyy paradoksisuutta, sillä samaan aikaan kun yhä enemmän ja yhä suurempia projekteja suunnitellaan ja toteutetaan ympäri maailman, on monien projektien havaittu epäonnistuvan ja olevan taloudellisesti kannattamattomia. Kustannukset ylittyvät, liikevaihdot jäävät odotettua alhaisemmiksi eikä projektien valmius vastata nopeisiin ympäristömuutoksiin ole aina itsestään selvää. Toiminnan kuvataan olevan pikemminkin hyvin riskialtista ja epävarmaa. Esimerkiksi suurissa projekteissa jopa 50–100 prosentin kustannusylitykset ovat tyypillisiä, kysyntäennusteet ovat virheellisiä ja poikkeavat arvioista 20–70 prosenttia. Myös projektien ympäristövaikutukset ovat usein väärin arvioituja ja projektien toteuttamiskyky toistuvasti turhan ylioptimistisesti estimoitua. (Flyvberg ym. 2011, 3, 136.)

Sekä akateemiset tutkijat että käytännön yritykset ovat lähteneet etsimään entistä parempia keinoja hallita projekteja (Patanakul & Shenhar 2012, 4) ja projektiliiketoiminnasta alkanut muodostua uusi mielenkiintoinen tutkimusalue (Blomquist & Söderholm 2006; Arto & Kujala 2008; Ika 2009). Aikaisemmat tutkimukset ovat lähestyneet projekteja pääosin insinööritieteiden näkökulmasta ja tutkimustulokset ovat kohdistuneet kapealti projektijohtamisen journaaleihin (Söderlund 2004; Thiry & Deguire 2007; Ika 2009). Tutkijat ovat nostaneet esille, että alalla on kasvava tarve näkökulmalaajennoksille ja tutkimusaluetta on tarpeen kasvattaa yksittäisten projektien tarkastelemisen sijasta kohti laajempia kokonaisuuksia (Söderlund 2004; Cicmil & Hodgson 2006; Sahlin-Andersson & Söderholm 2006; Jerbrant 2013).

Laskentatoimen tutkimusten on havaittu pitäytyvän tyypillisesti oman tieteenalansa teorioiden ja paradigmojen parissa (Merchant ym. 2003, 251; Mensah ym. 2004) eikä projektiliiketoimintaa ole juurikaan tutkittu laskentatoimen näkökulmasta katsottuna (Chenhall 2008). On huomattu, että projektien epäonnistumiset eivät usein kuitenkaan johdu työn teknisestä suorittamisesta (Ruuska 2007, 41), vaan tutkimuksia olisi sen sijaan hyödyllistä kohdentaa johdon ohjaukseen ja koordinointiin liittyviin seikkoihin (Chenhall 2008; Ylinen & Gullkvist 2014, 108). Etenkin yrityksissä, joissa toteutetaan useita projekteja samaan aikaan (engl. multi-project organization), on tarve johdon ohjausjärjestelmille korostunut, vaikka aihetta ei empiirisesti ole paljoa tutkittukaan (Canonico & Söderlund 2010).

Johdon ohjausjärjestelmillä (engl. management control systems, MCS) tarkoitetaan keinoja, joiden avulla johtajat pyrkivät ohjaamaan työntekijöiden toimintaa ja käyttäytymistä haluamaansa suuntaan. Erilaisia ohjauskeinoja hyödyntämällä pyritään varmistamaan, että työntekijät omalla päivittäisellä työskentelyllään ja päätöksillään edistävät yrityksen yhteisten päämäärien ja strategian toteutumista. (Malmi & Brown 2008; Merchant & Van der Stede 2012.) Projektiliiketoiminnan voidaan nähdä tuovan johdon ohjausjärjestelmien tutkimuksiin kaivattua lisätietoa nykypäivän dynaamisista ja muuttuvista liiketoimintamalleista ja ohjauskäytännöistä (Chenhall 2003, 129-131; Siriyama 2007, 895), sillä projektiliiketoiminnan on esitetty poikkeavan perinteisiksi mielletyistä jatkuvaluontoisista liiketoimintamalleista, joihin johdon ohjausjärjestelmätutkimuksia on aiemmin kohdistettu (Anthony & Govindarajan 2004, 633, 809; Thamhain 2004).

Projektiliiketoimintaan liittyy mielenkiintoinen erityispiirre projektien väliaikaisuuden ja yritystoiminnan pysyvyyden suhteen (engl. temporary and permanent dilemma). Aikaisemmat projektiliiketoiminnan tutkimukset ovat keskittyneet väliaikaisuuden korostamiseen ja tuoneet esille projektin olevan väliaikainen toimintamuoto, jolla on selkeät alku- ja loppupisteensä (PMI 2008, 5). Projektiliiketoiminnassa kokonaisuunnistuminen syntyy kuitenkin sekä projektin että yrityksen menestystekijöiden kautta. Sekä väliaikaista projektitasoa että pysyvää yritystasoa on pystyttävä ohjaamaan ja niiden välille on löydettävä riittävä molemminpuolinen balanssi. Projekti- ja yritystason yhtäaikainen hallitseminen on todettu haastavaksi ja useat jopa kypsät projektiyritykset ovat kokeneet ongelmia yrittäessään hallita tätä väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhdetta. Useimmat tutkijat ovat näin ollen nostaneet esille, että väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhdetta tulisi tutkia enemmän, jotta ymmärryksemme sen osalta lisääntyy ja on todellisuutta paremmin vastaavaa. (Engwall 2003; Dietrich & Lehtonen 2005; Anell & Wilson 2006; Jacobsson ym. 2013; Winch 2014.)

Canonico ja Söderlund (2010) ovat antaneet viitteitä, että johdon ohjausjärjestelmien viitekehykset voisivat olla yhteensopivia myös projektiliiketoiminnan osalta ja niistä voisi olla hyötyä projektiliiketoiminnan haasteiden kanssa painiville yrityksille. Aiemmat tutkimukset ovat korostaneet projektien yhteyttä yrityksen strategiaan lähtökohtiin

(Artto & Wikström 2005, 351; Naaranoja ym. 2007, 659; Thiry & Deguire 2007, 651) ja tutkimuksia on yhdistetty strategialähtöisiin johdon ohjausjärjestelmien viitekehysiin (Canonico & Söderlund 2010; Artto ym. 2011; Rezanian 2016).

Strategisen merkittävyyden ohella projektiliiketoiminnassa korostuu vuorovaikutteisuus ja ihmiskeskeisyys. Laajoissa ja nopealiikkeisissä projektiliiketoiminnan yrityksissä on tiedostettu, ettei kaikkea pystytä valvomaan samanaikaisesti, jolloin huomio on keskitetty enemmän yksilöihin ja siihen, miten yksilön toiminta vaikuttaa projektiliiketoimintakokonaisuuteen. (Artto ym. 2006, 17; Packendorff 2006, 41.) Johdon ohjausjärjestelmien viitekehyksistä nimenomaan Merchant ja Van der Stede (2012, 9) toteavat, että ihmiset ovat organisaation toiminnan ydin: "it is people in the organization who makes things happen". Ohjaamalla ihmisiä oikeaan suuntaan, varmistamalla heidän motivaationsa ja vahvistamalla heidän osaamistaan, organisaatio pitää huolen siitä, että yhteiset tavoitteet ja strategiat tulevat toteutetuiksi.

Merchantin ja Van der Steden (2012) object-of-control nimelläkin tunnetun viitekehysten etuna tälle tutkielmalle nähdään olevan sen keskittyminen sekä formaaliin tulosta ja toimintaohjaukseen että epäformaaliin henkilö- ja kulttuuriohjaukseen, kun taas aiempien johdon ohjausjärjestelmien tutkimusten on tyypillisesti koettu kohdistuvan pääosin kapeampaan näkökulmaan ja vain formaaliin ohjaukseen (Sandelin 2008, 325). Kuten myös Chenhall (2003, 131) toteaa, ei yksittäistä ohjausmuotoa tulisi tutkia erillään liiketoiminnan muista ohjauskeinosta, sillä vaarana ovat harhaanjohtavat ja näennäiset tutkimustulokset. Tähän viitaten, tässä tutkielmassa käytetään viitekehystä sen kaikkine ulottuvuuksineen, jolloin se ottaa huomioon kovien ohjauskeinojen lisäksi myös projektiliiketoiminnassa perään kuulutettuja pehmeitä arvoja (Ruuska 2007, 32-33). Myös Sandelin (2008, 325) tunnistaa omassa tutkimuksessaan saman rikkauden kyseistä viitekehystä kohtaan.

Edellä mainittuja tutkimusaukkoja täydentäen, tässä tutkielmassa perinteiseen johdon ohjausjärjestelmien tutkimukseen tuodaan uusia kaivattuja ulottuvuuksia projektiliiketoimintaa tarkastelemalla (Chenhall 2003, 129-131; Siriyama 2007, 895). Projektiliiketoimintaa lähestytään yksittäisen projektin sijasta laajemmin projektiyrityksen ohjaamisen kannalta ja huomio kohdistetaan kaivattuun johdon ohjausjärjestelmien näkökulmaan (Chenhall 2008; Ylinen & Gullkvist 2014, 108). Väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhteen ilmentäminen noudattaa Mundryn (2010, 499-500) ajatusta siitä, että laskenta-toimen tutkimuksissa ohjausjännitteiden rooli osana tasapainoista johdon ohjausjärjestelmää on jäänyt liian vähälle huomiolle. Empiirisellä osuudellaan tämä tutkielma huomioi lisäksi Berryn ym. (2009, 2) mainitseman tarpeen yhdistää kontrollikäytäntöjä ja teoriaa keskenään.

## 1.2 Tutkielman tavoite ja rajaukset

Tutkielman tarkoituksena on lähteä tarkastelemaan projektiliiketoiminnassa ilmenevän väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhdetta johdon ohjausjärjestelmien näkökulmasta. Tutkimusasetelma pohjataan kirjallisuudessa esitettyihin teoreettisiin havaintoihin, joiden käytännön vaikutuksia tutkitaan projektiliiketoimintaa pääasiallisena liiketoimenaan harjoittavassa suunnittelu- ja konsultointialan yrityksessä, Ramboll Finland Oy:ssä. Aihetta tarkastellaan sekä projekti- sekä yritystasolla, missä väliaikaisuuden ja pysyvyyden teemat ja niiden välinen suhde nähdään olennaisiksi. Erilaisia näkökulmia tarkastelemalla pyritään havaitsemaan mahdollisten ohjausjännitteiden ilmeneminen ja sitä kautta keinot niiden hallitsemiselle. Tutkielman tavoite voidaan jakaa kahteen kysymykseen:

- Miten projektiliiketoiminnan väliaikaisuus ja pysyvyys vaikuttaa johdon ohjausjärjestelmiin? Miten väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhdetta voidaan hallita johdon ohjauksen keinoin?

Tutkielma keskittyy päätoimiseen projektiliiketoimintaan, jolloin sen huomion keskipisteenä ovat asiakastyönä toteutettavat toimitusprojektit. Sisäisten tutkimus- ja kehitysprojektien erityispiirteet jätetään näin ollen huomion ulkopuolelle. Johdon ohjausjärjestelmiä tarkastellaan Merchantin ja Van der Steden (2012) viitekehykseen perustuen, mikä toimii pohjana myös tutkielman empiiriselle osuudelle. Viitekehyksen luonnetta noudattaen, tutkielman näkökulma on johdon laskentatoimessa ja huomio kohdentuu ihmisten käyttäytymistä koskevaan ohjaukseen. Johdon ohjausjärjestelmien kirjallisuus perustuu pääosin kauppatieteisiin, kun taas projektiliiketoimintaa on käsitelty pääosin insinööritieteiden puolella. Näin ollen tämän tutkielma sisältää eri alojen kirjallisuuslähteitä ja eri tieteenalojen tutkijoiden näkemyksiä pyritään yhdistämään toisiinsa.

Tässä tutkielmassa projektinhallinnalla tarkoitetaan yksittäisen projektin hallitsemista ja siihen liittyviä johdon ohjauksen piirteitä. Projektirytyksen hallinnalla tarkoitetaan projektiliiketoimintaan ja projektirytykseen liittyviä johdon ohjauksen piirteitä. Termi ”control” käännetään pääsääntöisesti ohjausta tarkoittavaksi. Tässä tutkielmassa ohjauksella tarkoitetaan laajempaa sekä formaaleihin että epäformaaleihin menetelmiin perustuvaa toimintaa, kun taas kontrollilla viitataan enemmän toimintaa rajoittavaan ja formaaliin ohjaukseen keskittyvään käytäntöön. Vaikka Ramboll on kansainvälinen konserni, kohdistetaan tämän tutkielman huomio pääsääntöisesti Suomen liiketoimintayhtiön ohjaukäytäntöihin.

### 1.3 Tutkielman metodologia ja metodit

Johdon laskentatoimen tutkimuksen rikkaus on monimutkaisten organisaatioiden tutkiminen, missä erilaiset jännitteet, vastakkainasetelmat ja yhteentörmäykset luovat mahdollisuuden syvälliselle ja moniulotteiselle ymmärrykselle. Laskentatoimen tutkimuksissa tulee huomioida organisaation sisällä olevat erilaiset katsantakannat, jotta mielenkiintoisen tarinan rakentaminen on mahdollista. (Ahrens & Dent 1998.) Erilaisia näkökulmia esiin tuomalla, voidaan myös projektiliiketoiminnan todellista luonnetta ymmärtää paremmin. Ymmärrystä ja uusien käsitysten syntymistä voidaan edistää kokoamalla yhteen eri tieteenalojen oppeja ja näkemyksiä. Tätä kautta voimme ymmärtää myös johdon ohjausjärjestelmien ja projektiliiketoiminnan väliaikaisuuden ja pysyvyyden välistä suhdetta paremmin. (Sahlin-Andersson & Söderholm 2006, 11; O'Dwyer & Unerman 2014.)

Tutkimus toteutetaan laadullisen tutkimuksen periaattein. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus liittyy tosielämän kuvaamiseen, jossa suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina. Kuten tässäkin tutkimuksessa, tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja niiden tulkinta tehdään kerätyn tutkimusaineiston mukaisesti valittuun Merchantin ja Van der Steden (2012) viitekehykseen perustuen. Huomio kohdistetaan viitekehyksen näkökulman mukaisesti käyttäytymistieteelliseen katsantokantaan, jossa ihmiset ovat toiminnan aikaan saamisen keskiössä. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on edistää kokonaisvaltaista ymmärrystä tutkimuskohteesta. (Hirsjärvi ym. 2010, 161-165.)

Tutkimus suoritetaan tapaus- eli casetutkimuksena, joiden tarpeellisuutta on peräänkuulutettu aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa. Söderlund (2004, 189) on korostanut omassa tutkimuksessaan tarvetta syvällisille casetutkimuksille, jotka tutkivat projektiluontoisen toiminnan keskeisiä piirteitä ja tukevat täten samalla projektiliiketoiminnan tutkimuksen akateemisuuden kehittymistä. Otley'n (2001, 256) mukaan johdon ohjauksen tutkimuksia on tarpeen toteuttaa enemmän kenttätutkimuksiin perustuen ja ohjauskeinoja tulisi tutkia runsaammin nimenomaan yrityskäytäntöihin perustuen. Tässä tutkielmassa projektiliiketoiminnan väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhdetta tarkastellaan nimenomaisesti johdon ohjausjärjestelmien näkökulmasta ja empiirinen tutkimus toteutetaan casetutkimuksena valitussa projektiliiketoimintaa pääasiallisena liiketoimenaan harjoittavassa yrityksessä.

Lukka (1991, 138-139) luokittelee yhdeksi casetutkimuksen lajiksi teoriaa havainnollistavan tutkimuksen, jota käytetään tämän tutkielman tutkimusotteena. Teoriaa havainnollistava tutkimus tarkoittaa tutkimusta, jonka lähtökohtana ovat olemassa olevat teorit. Teoriaa käytetään aineiston tulkinnan välineenä ja tutkimuksella pyritään ilmentämään teorian soveltumista tutkittavaan ilmiökenttään. Tässä tutkielmassa johdon laskentatoimi sidotaan osaksi projektiliiketoimintaa ja tarkoituksena on havainnollistaa miten tutkielman käsiteanalyttisessä osuudessa havainnollistetut teorit soveltuvat kuva-

maan tutkimusilmiötä eli nykypäivän projektiliiketoimintaa ja siinä ilmenevän väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhdetta. Tutkimusotteen mukaisesti pyrkimyksenä on tutkia laskentatoimen käytäntöjä ja niiden taustalla olevia tekijöitä liittyen inhimilliseen toimintaan.

Casetapaukseksi voidaan valita joko edustavin, kriittisin tai äärimmäisin tapaus. Tämän tutkielman tutkimusasetelma noudattaa kriittistä tapausta, sillä johdon ohjausjärjestelmien teoriat ovat itsessään hyvin tunnetuiksi muodostuneita ja tarkoin kuvattuja, mutta niiden tarkastelu projektiliiketoiminnan tutkimuskentässä on ollut harvinaista. Toisin sanoen, johdon ohjausjärjestelmien viitekehys viedään uuteen harvemmin tarkasteltuun liiketoimintaympäristöön, jossa laskentatoimen teoriat eivät ole ennestään olleet läsnä. Kriittisen tutkimuksen tarkoituksena on tehdä havainnollistus teorian soveltuvuudesta tai esittää vaihtoehtoisia selityksiä niiden kehittämiseksi. (Ryan ym. 2002, 151.)

Empiirisen tutkimuksen aineiston keräämisessä noudatetaan triangulaatiota. Triangulaatiolla tarkoitetaan erilaisten aineistojen, teorioiden ja menetelmien käyttöä samassa tutkimuksessa (Eskola & Suoranta 1998, 69). Tämän tutkielman pääasiallinen aineisto kerätään haastatteluilla, sillä tutkittavana on ihmismieli ja heidän näkemyksensä ja kokemuksensa. Täydentävänä tutkimusmenetelmänä käytetään osallistuvaa havainnointia, jonka kautta saadaan välitöntä ja suoraa tietoa toimivatko yksilöt, ryhmät tai organisaatiot siten kuin he sanovat toimivansa (Hirsjärvi ym. 2010, 212-213). Kolmantena aineistolähteenä toimivat käytössä olevat ja käyttöön annetut yrityksen kirjalliset dokumentit. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti huomio keskitetään määrän sijasta laatuun, jolloin tavoitteena on saavuttaa mahdollisimman perusteellista ja syvällistä tietoa tutkimuskohteesta (Eskola & Suoranta 1998, 18).

Haastateltavat valitaan tarkoituksenmukaisesti (Hirsjärvi ym. 2010, 164) eli siten, että heidän kokemuksensa ja tietämyksensä tutkimusaiheesta ovat tutkimuskentän mukaisesti moniulotteisia. Valituilta haastateltavilta edellytetään mahdollisuutta ja halua osallistua tutkimukseen ja heidän odotetaan kertovan aiheesta vapaasti. Tämän tutkielman haastatteluvalinnat perustuvat siis haastateltavien tutkimukselliseen mielenkiintoon ja haastattelut toteutetaan haastatteleamalla pysyvän yritystason edustajiksi luokiteltuja yksikönpäällikköitä ja väliaikaisen projektityön toteuttamisesta vastuussa olevia projektipäällikköitä. Heidän nähdään pystyvän tarjoamaan tutkimusaiheen kannalta tarvittavan määrän erilaisia näkemyksiä, joiden perusteella tämän tutkielman tutkimuskysymykseen pystytään vastaamaan riittävän kattavasti ja todenmukaisesti. (McKinnon 1988, 50-51.)

Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina ja ne noudattavat muodoltaan teema-haastattelua, josta käytetään myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu. Tämä tarkoittaa, että haastattelujen aihepiirit ja teema-alueet on etukäteen mietitty, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys voi vaihdella. (Eskola & Suoranta 1998, 87-88.) Teema-haastattelut tukevat tutkimuksen tarkoitusta, sillä ne ottavat huomioon ihmisten tulkinat asioista ja mahdollistavat tiiviin vuorovaikutussuhteen syntymisen myös haastattelu-

tilanteessa (Hirsjärvi & Hurme 2009, 48). Tämän tutkimuksen kannalta etuna on se, että tulkintoja ja merkityksiä voi tulla esiin useammasta näkökulmasta ja niitä voidaan keskustelumaisesti täsmentää haastattelun edetessä. Hirsjärven ja Hurmeen (2009, 17-18) sanoin, teemahaastattelu mielletään ihmisiin keskittyvän tutkimuksen lähtökohdaksi, jossa todellisuus on sosiaalisesti konstruoitu.

Haastattelut nahoitetaan ja nauhoitteet litteroidaan. Nauhoittaminen sopii tilanteisiin, joissa tutkimusasetelma on moninainen eikä haastattelu perustu etukäteen luotuun tarkkaan kysymysrunkoon. Tässä tutkimuksessa teemahaastattelurungon (ks. liite 1) tarkoituksena on luoda haastateltaville etukäteinen mahdollisuus tutustua ylöskirjattuihin heille toimitettuihin tutkimusteemoihin ennen varsinaisen haastattelutilaisuuden alkamista. Teemojen alle jaotellut tarkentavat kysymykset toimivat aihetta tarkentavina eivätkä ne välttämättä edusta keskustelussa ainoana esille tulevia asioita. Nauhoittamisen toteuttamisessa huomioidaan lisäksi haastateltavien suostumus sekä tutkijan omat komentenssit ja mieltymykset. Nauhoittamisen jälkeinen litterointi helpottaa aineiston analysointia ja mahdollistaa siteerausten käyttämisen eli tarinankerronnan. (Hayes & Mattimoe 2004.)

Osallistuvan havainnoinnin tarkoituksena on tukea ja varmentaa haastattelussa esille tulleita asioita ja lisätä johtopäätösten validiteettia ja reliabiliteettia. Tutkija työskentelee kyseisessä caseyrityksessä, jolloin kenttätöön ja itse havainnoinnin on mahdollista olla pidempiaikaista ja täten ennakkoluulottomampaa. Tutkijalla on mahdollisuus palata haastatteluissa, havainnoinnissa tai dokumenteissa esille tulleisiin asioihin myös jälkeinpäin ja varmentaa tätä kautta tulkintojen todenmukaisuutta. Tutkija on työsuhteeseensa perustuen ollut tekemissä haastateltavien henkilöiden kanssa, jolloin McKinnoninkin (1988) korostamien yhteisen haastattelukielen ja molemminpuolisen luottamuksen ja kunnioituksen syntymisen nähdään olevan luontevaa. (McKinnon 1988, 35-48.)

Tutkimushaastattelut suoritettiin joulukuussa 2016. Empiirinen tutkimus kohdistettiin kolmelle eri toimialalle kolmeen eri yksikköön, jolloin projektien koot ja luonteet sekä yksiköiden henkilömäärät olivat toisistaan poikkeavia. Kaksi yksiköistä oli suoraan itse tulosvastuullisia ja yhdessä tulosvastuu oli jaettu useamman yksikön kesken, jolloin tähän yksikköön lukeutuva henkilöstömäärä oli selvästi suurin. Haastatteluja toteutettiin yhteensä kuusi, joista kolme kohdistettiin yksikönpäällikön työtehtävissä toimiviin ja kolme projektipäällikön työtehtävissä toimiviin henkilöihin. Kaikilla haastateltavilla oli yli kymmenen vuoden kokemus projektiliiketoiminnassa ja Rambollilla he olivat työskennelleet kolmesta kolmeenkymmeneenviiteen vuoteen. Yksikönpäälliköt olivat aiemman työuransa aikana toimineet projektipäällikköinä ja projektipäälliköt vastaavasti erilaisina projektitiimien jäseninä. Tätä kautta haastateltavien vastaukset olivat usein laajempia eivätkä edustaneet ainoastaan heidän nykyisen vastuualueensa mukaisia toimia.

Tutkimushaastattelut kestivät 61–83 minuuttia ja niiden aikana keskusteltiin teema-haastattelurungon mukaisista teema-alueista. Kaikki teemat käytiin systemaattisesti läpi jokaisen haastateltavan kanssa, vaikka niiden käsittelyjärjestys toisinaan muuttui haastattelun aikana. Aineiston analyysi tehtiin teemoittelumenetelmää käyttäen jaottelemalla litteroidut vastaukset pääteemojen mukaisiin kategorioihin. Kaksi haastateltavaa havainnollisti vastauksiaan yrityksen sisäisillä dokumenteilla, joten ne sisällytettiin empiriseen aineistoon muun saatavilla olevan materiaalin lisäksi. Analyysin lopuksi sitaateista poistettiin nimelliset henkilöviittaukset ja aineistoa tarkasteltiin kriittisesti osallistuvaa havainnointia apuna käyttäen.

## 1.4 Tutkielman rakenne

Tutkielman ensimmäinen luku sisältää tutkimusaiheen esittelyn ja antaa näkemyksen siitä mitä tutkielma tulee käsittelemään ja miksi aihealuetta on aikaisemman tietämyksen tai toisaalta tietämättömyyden perusteella relevanttia tutkia enemmän. Tutkielman taustassa perustellaan aihevalintaa pohjautuen sekä projektitoimen että laskentatoimen kirjallisuuslähteisiin. Tätä kautta pyritään yhdistämään nämä kaksi tarpeelliseksi koettua näkökulmaa toisiinsa. Luvussa esitellään lisäksi tutkielman tavoitteet, rajaukset sekä metodologiset valinnat, jotka määrittävät tutkielman tarkastelunäkökulman. Ensimmäisen luvun alkuosuudessa motivoidaan näin ollen se, mitä tutkitaan ja miksi tutkitaan, kun taas loppuosassa lähdetään esittelemään sitä, miten tutkitaan, mihin kysymykseen haetaan vastauksia ja millä keinoin.

Toisessa luvussa on tarkoituksena aiemman kirjallisuuden pohjalta luoda käsitys projektiliiketoiminnan lähtökohdista, projektin tunnuspiirteistä ja projektiliiketoiminnan tutkimuskentästä. Pyrkimyksenä on tuoda esille projektiliiketoiminnan kirjallisuudessa esitettyä eroavaisuutta perinteiseksi miellettyimpiin liiketoimintoihin nähden ja antaa lukijalle tätä kautta selkeämpi kuva mitä projektiliiketoiminnan väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhteella tarkoitetaan. Luvussa tuodaan esille erilaisia väliaikaisuuteen ja projektiliiketoimintaan linkitettyjä näkemyksiä ja niiden välisiä yhteentörmäyksiä.

Kolmannessa luvussa keskitytään johdon ohjausjärjestelmiin. Aluksi tutustutaan johdon ohjausjärjestelmien määritelmään ja tarkoitukseen, jonka jälkeen siirrytään ilmentämään tämän tutkielman viitekehystä tarkemmalla tasolla. Luvussa johdon ohjausjärjestelmiä on tarkoituksena tarkastella koko ajan projektiliiketoimintaan peilaten. Viimeisessä alaluvussa kirjallisuuskatsaus kootaan yhteen ja luodaan teoreettinen ajatus siitä miten projektiliiketoiminnan väliaikaisuus ja pysyvyys vaikuttaa johdon ohjausjärjestelmiin ja miten niiden välistä suhdetta voidaan parhaalla mahdollisella tavalla hallita.

Neljäs luku keskittyy tutkielman empirisen tutkimuksen tuloksiin. Luvun alussa kerrotaan casekohteen taustatiedot, jonka jälkeen luku jakautuu viitekehyyksen mukaisiin



teemoihin. Jokaisen teeman alle kootaan tämän tutkielman kannalta tärkeimmät pointit ja tarinaa kerrotaan haastattelusitaatteja apuna käyttäen. Lopuksi luodaan empiirisen tutkimuksen yhteenveto, jonka jälkeen viidennessä luvussa keskitytään tämän tutkielman johtopäätöksiin ja kirjallisuuskontribuution luomiseen.

## 2 PROJEKTILIIKETOIMINNAN LÄHTÖKOHDAT

### 2.1 Projektin tunnuspiirteet

Projekti voidaan määritellä monella eri tavalla ja siitä esiintyy kirjallisuudessa toisinaan ristiriitaisia käsityksiä. Toisinaan projektia kuvataan kertaluontoiseksi ja väliaikaiseksi organisaatioksi, joka on koottu yhteen tietyn rajatun työn suorittamiseksi. Työn suorittamisen jälkeen organisaatio puretaan ja jäsenet vapautetaan projektin loputtua seuraaviin tehtäviin. Projekti voi olla myös tuote- ja työ rakenne, jolloin projektia tarkastellaan sen tuloksena toteutettavan tuotteen ja siinä tehtävän työ kautta. Projektin tuloksena toteutettava tuote voidaan jakaa rakeenteellisesti pienempiin osiin, jolloin tarkastelu kohdistuu helpommin hallittavissa oleviin osaprojekteihin. Vastaavasti projekti voidaan myös mieltää yksittäiseksi tehtäväksi tai vaiheistetuksi prosessiksi, mikä korostaa projektin tehtävien ja vaiheiden välisiä riippuvuuksia. Tällöin projektia lähestytään usein elinkaarimallin kautta ja projekti jaetaan aloitus-, suunnittelu-, toteutus- ja päättämisvaiheeseen. (Artto ym. 2006, 24-25, 49.)

Nokes ym. (2003, 9-10) vertaavat projektia ja prosessia keskenään. Projektissa korostuu jatkuva muutos, kasvava epävarmuus ja merkittävä riski. Prosessi puolestaan on enemmän jatkuvaa toimintaa, joka toistaa itseään samanlaisena päivä toisensa jälkeen. Säännöllinen samanlaisen työn tekeminen ei siis heidän mukaansa täytä projektin tunnuspiirteitä, sillä jos työ on suunnitelmallista ja toistettavissa olevaa, ei sen riski ole yhtä merkittävää. Project Management Instituten (PMI 2008, 5) julkaisema yleisenä projektinhallinnan nimekkäänä ohjekirjana tunnettu A guide to the project management body of knowledge (PMBOK) -teos kuitenkin korostaa sitä, että vaikka työ muuten vaikuttaisi säännönmukaiselta ja suunnitelmalliselta, ovat projektien suunnittelutavat, ympäristötekijät ja asiakassuhteet kuitenkin aina vaihtuvia. Tämän näkökulman mukaisesti säännöllisesti harjoitettava projektityöskentely täyttää projektin tunnuspiirteet.

Projekti on väliaikainen toimintamuoto, sillä sille on määritetty alku- ja loppupiste, joiden välillä projektin ainutkertainen tuote, palvelu tai ratkaisu pyritään aikaan saamaan (PMI 2008, 5). Karlsson ja Marttala (2001, 11) kuvavat projektin olevan kestoltaan rajallinen, ainutkertainen ja muusta toiminnasta erillään oleva toiminto, jonka tarkoituksena on resursseja ohjailemalla saavuttaa tietty päämäärä. Ruuska (2005, 18) lähestyy projektin määritelmää sitä toteuttavien resurssien kautta, jolloin projektin nähdään oleva väliaikainen yhteen koottu joukko ihmisiä ja muita resursseja, jotka tähtäävät yhden tietyn tehtävän loppuunsaattamiseen. Myös Pinton (2010, 25) kuvaus projektista kokoa yhteen ajatuksen, että projekti on ainutkertainen, monimutkainen ja rajattu kokonaisuus, jonka ennalta määritetyn tavoitteen saavuttamiseksi on koottu yhteen ryhmä erilaisia ihmisiä.

Vaikka projekteja voidaan lähestyä eri näkökulmista, on samat projektin tunnuspiirteet löydettävissä kaikista projekteista. Projektille voidaan määrittää Arton ym. (2006, 26-27) jaottelun mukaan kuusi tunnuspiirrettä, jotka ovat 1) ainutkertaisuus, 2) monimutkaisuus, 3) tehtävien keskinäinen riippuvuus, 4) ajallinen rajaus, 5) kustannuksellinen rajaus ja 6) laajuudellinen rajaus. Kun tähän lisätään projektia toteuttavat henkilöt ja muut tarvittavat resurssit, voidaan projektin ominaisuuksiin lukea kuuluvaksi myös 7) resurssiriippuvaisuus (Schwalbe 2007, 5). Tunnukspiirteiltään projekti eroaa toistuvaluonteisesta sarjatuotantomallista, jonka kuvaamisessa voidaan käyttää jatkuvia ja katkeamattomia materiaali-, tieto tai rahavirtoja (Artto ym. 2006, 19; PMI 2008, 5).

Ensimmäiseksi, ja usein tärkeimmäksi, projektin muusta toiminnasta erottavaksi tekijäksi nostetaan esille projektin ainutkertaisuus. Projekti on ainutkertainen toimintamuoto, sillä harvoin esiintyy kahta täysin samanlaista projektia. Ainutkertaisuus voi olla lähtöisin useammasta eri syystä. Projektin päämäärä ja tuloksena toteutettava tuotos voivat olla aikaisemmista poikkeavia, projektin toimintatavat ja organisaatio voivat erota edellisistä työskentelymuodoista eikä samanlaista projektia välttämättä ole aiemmin toteutettu vastaavissa olosuhteissa. Projekti on usein hyvin asiakaskohtaisesti räätälöity ja sen toteuttamiseen voidaan käyttää apuna vaihtelevasti myös alihankkijoita. Projekti on siis ainutkertainen omaan kontekstiinsa sidottu toimintamuoto eikä vastaavallaisia tarpeita useinkaan esiinny muualla asiakaskunnassa. (Artto ym. 2006, 26-30, 53.)

Projektille ominaisen monimutkaisuuden kuvataan johtuvan siitä, etteivät projektin tehtävät eivät ole ennakoitavissa eivätkä ne toistu perättäin samanlaisina. Projektit tuovat mukanaan suurta epävarmuutta, koska niiden toteuttamiseen liittyy paljon ainutkertaisia ja monimutkaisia ratkaisuja, joita ei ole ennen koettu (PMI 2008, 5). Monimutkaiset tehtävät ovat usein niin uusia ja erityisosaamista vaativia, että niiden toteuttaminen vaatii sarjatuotantomaisuuden sijaan projektikohtaista erityistä luovuutta, jatkuvaa tilanteen etenemisen arviointia, erilaisten valintojen hahmottamista ja kykyä tehdä nopeita päätöksiä. Tehtävät ovat sidoksissa toisiinsa ja oleellinen osa projektin monimutkaisuudesta syntyy tehtävien välisistä riippuvuussuhteista. Projektin tehtävät täytyy suorittaa tietyssä järjestyksessä, jolloin edeltävällä vaiheella on suuri vaikutus seuraavaan vaiheeseen. (Artto ym. 2006, 27.)

Ajallisella, kustannuksellisella ja laajuudellisella rajauksella tarkoitetaan projektin aikataulua, budjettia ja tehtävämääritystä. Projektille on ennalta määritetty tietty aikataulu, jonka puitteissa työ on suoritettava ja jonka mukaisesti lopputuotos on luovutettava asiakkaalle. Samaan aikaan, projekti tulee toteuttaa sille ennalta määrätyssä budjetissa, mikä tarkoittaa resurssien kuten henkilötyön, rahan ja ajan tehokasta käyttämistä. Laajuus puolestaan viittaa siihen, että projektin lopputuotoksen on vastatettava sille etukäteen sovittuja teknisiä, toiminnallisia ja laadullisia vaatimuksia. (Artto ym. 2006, 27, 32.)

Projekti vaatii toteutuakseen erilaisia resursseja ja on riippuvainen niiden saatavuudesta ja riittävydestä. Resurssit voivat liittyä ihmisiin, laitteisiin tai järjestelmiin ja niihin liittyvää osaamista voidaan hankkia vaihtelevasti eri alojen erityisosaaajilta. (Schwalbe 2007, 5.) Resurssit ovat usein ryhmäkohtaisia. Projektiryhmä on erilaisista pääosin henkilöresursseista koostuva yhteenkoottu asiantuntijajoukko, jonka on määrä toteuttaa projektin tehtävät ennalta sovitulla tavalla. Projektipäällikkö nimetään usein ryhmän johtajaksi ja muut tehtävät jaetaan projektiasiantuntijoiden mukaisen osaamis- ja tietotason perusteella. Suurissa projekteissa muodostetaan usein lisäksi erillinen ohjaus- tai johtoryhmä, jonka tarkoituksena on valvoa projektin etenemistä ja tukea projektipäällikköä hänen johtamistyössään. Tällaisesta projektia yhdessä toteuttavasta resurssiryhmästä käytetään nimitystä projektiorganisaatio. (Artto ym. 2006, 284-288; Ruuska 2007, 21.)

Tänä päivänä projektit eivät ole enää pelkästään teknisten alojen erityispiirre, vaan projektimainen työskentely on levinnyt yhtä lailla myös konsultointiin, asiantuntijapalveluihin sekä esimerkiksi tuote- ja järjestelmäsuunnitteluun (Sydow ym. 2004, 1475). Tätä kautta myös projektien toimintaympäristöt ovat monimuotoutuneet ja projekteja voidaan käyttää hyvin monenlaisiin tarkoituksiin. Myös projektien merkitykset voivat olla erilaisia eri yrityksille. Julkishallinto panostaa vuosittain omiin sisäisiin projekteihinsa merkittävän määrän henkilötyövuosia. Puolestaan konsultti-, insinööri- ja viestintätoimistot perustavat liiketoimensa pääasiassa asiakaskohtaisiin projektitöihin. Vastaavasti teollisuudessa suuret miljardihankkeet tähtäävät lukuisten koti- ja ulkomaisten toimitusprojektien pyörittämiseen. Projektin näkökulmavalintaan vaikuttaa siis lisäksi se, että mikä osapuoli projektia tarkastelee ja missä vaiheessa. (Artto ym. 2006, 20; Ruuska 2007, 12-13.)

Projektit voidaan luokitella sisäisiin ja ulkoisiin projekteihin. Sisäisen projektin tarkoituksena on tehdä investointi, joka tehostaa ja kehittää yrityksen omaa liiketoimintaa. Tällöin puhutaan tyypillisesti investointi-, kehitys- ja tutkimusprojekteista. Nykyisin myös liiketoiminnan harjoittamiseen kytkeytyvien toimitusprojektien merkitys on kasvanut, sillä projekteja käytetään enenevässä määrin liiketoiminnan toteuttamisen muotoina. Toimitusprojektilla tarkoitetaan asiakastyönä tehtävää projektia, jonka tarkoituksena on toimittaa tietty asiakasratkaisu vastaamaan asiakkaan tarpeita. Toimitusprojekti on näin ollen siis vahvasti asiakassuuntautunut, kun taas investoinnin toteuttajana toimii useimmiten juurikin itse asiakas. (Artto ym. 2006, 20-21; Mäntyneva 2016, 17-21.)

Projektin tavoitteet kuvataan usein kolmiosaisina ja ne koskevat niin ikään aikaa, kustannuksia ja laajuutta. Aikatavoite kuvaa milloin työtä tehdään, kustannustavoite ilmentää millaisin kustannuksin ja resurssein työtä tehdään ja laajuustavoite kertoo tarkemmin sen mitä työtä tehdään. Kun tähän yhdistetään toimitusprojektin liiketoiminnalliset vaatimukset, voidaan neljänneksi tavoitteeksi lisätä projektin asiakkaalta saamat tuotot. Projektiliiketoiminnan logiikan mukaisesti asiakas on siis valmis maksamaan

projektista kokemaansa hyötyyn suhteessa olevan hinnan, mikä merkitsee projektitoimittajalle myyntituottoa. Liiketoiminnallisten toimitusprojektien kohdalla siis projektista saatava tuotto ja siitä jäljelle jäävä kate ja liikevoitto nousevat yhtä lailla esille projektin muiden tavoitteiden rinnalla. (Arto ym. 2006, 31-34; Schwalbe 2007, 6.)

## 2.2 Projektiliiketoiminnan tutkimuskenttä

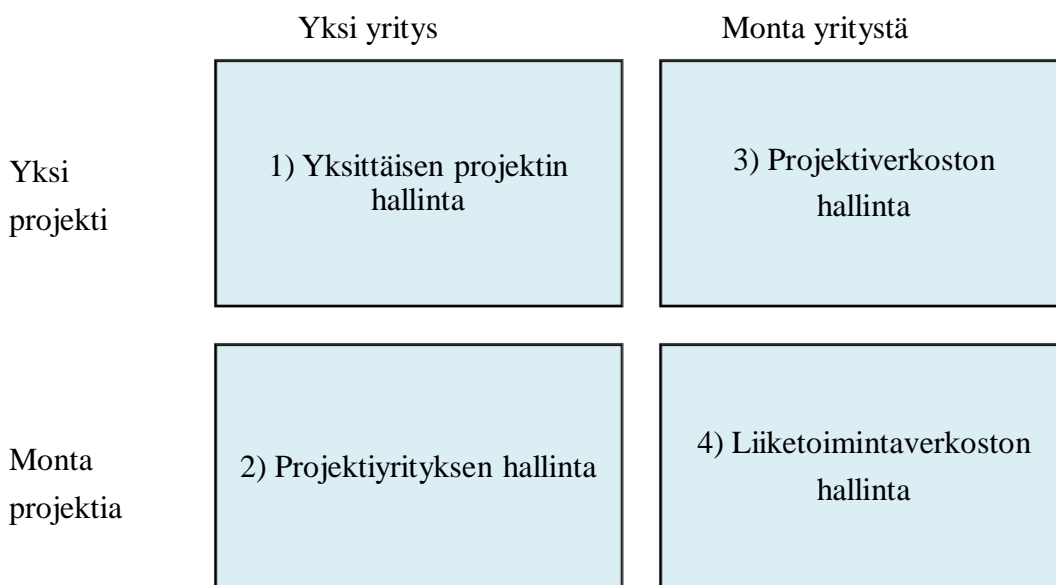
Projektiliiketoimintaa voidaan harjoittaa joko pääasiallisena liiketoimintana tai se voi olla yksi sisäisen liiketoiminnan kehittämisen muoto muiden liiketoimintalogiikoiden joukossa. Pääasiallisella projektiliiketoiminnalla tarkoitetaan sellaista projekteihin keskittyntä liiketoimintaa, jota projektiyritys harjoittaa toimittaakseen ja toteuttaakseen projekteja ulkoisille asiakkailleen (Arto ym. 1998, 1). Liiketoiminnan näkökulmasta katsottuna projektin merkityksen voidaan nähdä laajenevan, sillä projektin on omien tavoitteidensa lisäksi tuettava myös yrityksen päämäärien saavuttamista. Koska yrityksen päämäärät liittyvät useimmiten yrityksen hengissä pysymiseen ja menestyksen luomiseen, edustavat projektit yhtä lailla keinoja vaikuttaa liiketoiminnan kasvuun, kannattavuuden ja muiden ei-kaupallisten arvojen toteutumiseen. (Arto ym. 2006, 17-19.)

Tieteenalana projektiliiketoiminnan tutkimus on vielä nuorta, vaikka projekteja itsessään on toteutettu maailmassa jo vuosituhansien ajan. Insinööritieteellinen lähestymistapa alkoi kasvaa suurten projektien toteuttamisaikana 1500–1700 -luvulla, jolloin ammattimaisuus, konsultoitavuus ja toteutusaikataulun merkitys alkoivat korostua. Kohti 1700-lukua edetessä projektin sopimukselliset asiat tulivat enemmän esille ja alalle alkoi muodostua oma insinööreistä ja arkkitehteistä koostuva ammattikunta. Vasta kuitenkin 1950-luvulla projektinhallintaa alettiin lähestyä tieteellisestä ja menetelmiä kehittävistä näkökulmasta. Samaan aikaan projektinhallinta muuttui systemaattiseksi. Puolestaan moniprojektiympäristöjen nähdään nousseen keskustelunaiheiksi oikeastaan vasta 1990-luvulla. (Arto ym. 2006, 7-16, 35; Ruuska 2007, 28.)

Yhdeksi merkittäväksi kehityksen virstanpylvääksi on nähty asiantuntijaorganisaatioiden kuten Project Management Instituten (PMI) ja International Project Management Associationin (IPMA) pyrkimykset vakiinnuttaa ja standardoida projektiliiketoiminnan moninaista ja hajanaiseksi kuvattua tehtäväkenttää. Kyseiset järjestöt tunnetaan alan käytäntöjen edistämisen lisäksi myös heidän projektipäälliköille kehittämistään sertifikaateista. Myös projektiliiketoiminnan akateeminen näkökulma on kasvanut ja alalle on perustettu muun muassa International Research Network for Organizing by Projects (IRNOP) -järjestö. Järjestön tarkoituksena on jakaa projektiliiketoiminnan tutkimustietämystä ja tutkimustuloksia entistä laajemmalle kuulijakunnalle. (Söderlund 2004, 183; Chenhall 2008, 520.)

Söderlundin (2004) mukaan projektiliiketoiminnan tutkimuskenttä on jakautunut kahteen eri traditioon: insinööritieteisiin ja yhteiskuntatieteisiin. Insinööritieteet ovat lähestyneet projektiliiketoimintaa projektinhallinnan teknisten menetelmien, suunnitellutekniikoiden ja matemaattisten mallien kautta. Tutkimuskirjallisuus puolestaan on rajautunut lähinnä projektijohtamisen journaaleihin, joista tunnetuimpia ovat Project Management Journal (PMJ) ja International Journal of Project Management (IJPM) (Thiry & Deguire 2007, 650; Ika 2009, 6). Yhteiskuntatieteet ovat katsoneet projektiliiketoimintaa lähinnä sosiologian ja psykologian näkökulmista ja tätä kautta tarkastelleet projektien ja projektiorganisaatioiden käyttäytymistä organisaatioteorioihin peilaten. Puolestaan laskentatoimen tutkimuksien on havaittu pitäytyvän usein selkeämmin oman tieteenalansa teorioissa ja paradigmoissa (Merchant ym. 2003, 251; Mensah ym. 2004) eikä projektiliiketoimintaa ole juurikaan tutkittu laskentatoimen näkökulmasta katsottuna (Chenhall 2008).

Artto ja Kujala (2008) ovat luoneet artikkelissaan projektiliiketoiminnan tutkimuskenttää kuvastavan viitekehysten (engl. a framework for project business). Viitekehys sisältää neljä erilaista näkökulmaa projektiliiketoimintaan, jotka määräytyvät sen mukaan kohdistuuko tarkastelu yhteen vai useampaan yritykseen ja yhteen vai useampaan projektiin. Nämä kuviossa 1 ilmennetyt tutkimusalueet ovat 1) yksittäisen projektin hallinta (engl. management of a project), 2) projektiyrityksen hallinta (engl. management of a project-based firm), 3) projektiverkoston hallinta (engl. management of a project network) ja 4) liiketoimintaverkoston hallinta (engl. management of a business network). Projektiliiketoiminnan tutkimuskentässä siis sekä projektit että yritykset edustavat merkittäviä organisaatiokokonaisuuksia.



Kuvio 1. Projektiliiketoiminnan viitekehys (Artto & Kujala 2008, 470)

Viitekehyksessä ensimmäisenä havainnollistettava alue, yksittäisen projektin hallinta, kuvastaa projektiliiketoiminnan valtavirtatutkimusta. Se muodostaa tutkimuksellisesti merkittävän tietopohjan ja sen ymmärtämisen on esitetty olevan edellytys kaikelle projektiliiketoimintaa käsittelevälle tutkimukselle. Viitekehysten toinen alue eli projektirytyksen hallinta on puolestaan selvästi vähemmän tutkittu alue, johon tämä tutkielma pääosin lukeutuu. Viitekehysten kolmas ja neljäs näkökulma, projektiverkoston ja liiketoimintaverkoston hallinta, liittyvät sellaisiin tutkimuksiin, joihin osallistuu useampia yrityksiä. (Arto & Kujala 2008, 471-474.) Seuraavissa luvuissa tutustutaan projektiliiketoiminnan viitekehysten kahteen ensimmäiseen tarkastelutasoon, jotka siis muodostavat merkittävän tietopohjan tälle tutkielmalle.

### **2.2.1 Projektinhallinta**

Käsite ”project management” on kirjallisuudessa esiintyvä yleistermi, jota käytetään monessa eri merkityksessä. Se voidaan suomentaa joko projektinhallinnaksi, projektinjohtamiseksi tai projektinohjaukseksi. Perinteisesti projektinhallinnalla tarkoitetaan yksittäisiin projekteihin kohdistuvaa toimintaa, mikä on käsitteenä selvästi suppeampi näkemys kuin kokonaisen projektirytyksen hallitseminen tai yrityksen harjoittama kokonaisvaltainen projektiliiketoiminta projektisalkkuineen. Kuitenkin silloin kun ”project management” termi viittaa yleiseen kokonaisuutta kuvaavaan viitekehykseen ja tutkimusalan käsitteistöön, voidaan sen piiriin lukea kuuluviksi myös projektirytykseen ja projektiliiketoimintaan liittyvät ajatukset. (Arto ym. 1998, 23.)

PMI:n (2008, 6) määritelmän mukaan projektinhallinta on projektin tavoitteiden saavuttamiseen tähtäävien erilaisten tietojen, taitojen, työkalujen ja tekniikoiden soveltamista. Projektinhallinta käsittää näin ollen 1) projektin tavoitteiden määrittämisen, 2) eri sidosryhmien tarpeiden ja odotusten tunnistamisen projektin suunnittelussa ja toteutuksessa ja 3) projektin laajuuden, laadun, aikataulun, budjetin, resurssien ja riskien välisen tasapainon saavuttamisen. Projektinhallinta kattaa koko projektin elinkaaren ja kirjallisuudessa tarkastelu kohdennetaan usein erikseen projektin aloitukseen, suunnitteluun, toteutukseen, valvontaan ja kontrollointiin sekä päättämiseen.

Projektinhallintaa on tutkittu tänä päivänä melko runsaasti ja siihen liittyviä projektipäälliköille suunnattuja oppi- ja ohjekirjoja on löydettävissä useampia. Tutkimustietämyksen lisääntymisen ja alan standardien kehittymisen myötä on alkanut muodostua varsin yleinen ja yhtenäinen käsitys siitä mitä yksittäisen projektin onnistunut toteuttaminen vaatii (Söderlund 2004; Arto ym. 2006, 13; Arto & Kujala 2008). Projektinhallinnan on huomattu liittyvän seitsemään eri osa-alueeseen, joista jokaisella on merkittävä rooli projektin onnistumisen suhteen. Projektinhallinnan osa-alueet ovat Arton ym. (2006, 100), PMI:n (2008, 43) ja Schwalben (2010, 12) mukaan:

- laajuuden hallinta
- aikataulun ja resurssien hallinta
- kustannusten hallinta
- hankintojen hallinta
- riskienhallinta
- laadunhallinta
- viestinnän ja tiedonhallinta.

Laajuuden hallinnalla tarkoitetaan projektissa toteutettavan tuotoksen kuvaamista, vaatimusten määrittelemistä ja muutosten hallitsemista. Laajuuden hallintaan kuuluu lisäksi suunnitelmien laadintaa, mitä toteutetaan usein yhteistyössä asiakkaan kanssa. Aikataulu ja resurssit kuvataan tyypillisesti projektisuunnitelmassa, jossa kukin työvaihe tekijöineen sovitaan aikataulullisesti yhteen työn ositusta, janakaavioita tai virstanpylväitä hyödyntämällä. Tässä kohtaa huomioiduiksi tulevat usein myös projektin raportointi- ja ohjausperiaatteet ja niistä etukäteen sopiminen. Kustannusten hallinta liittyy budjetin määrittelyyn, aikataulutukseen ja vastuunjakoon. Projektisuunnitelmassa budjetti esitetään usein kokonaiskustannuksia rajaavana lukuna, mutta esimerkiksi ennusteiden päivittäminen ja raportoinnin aikajänne sovitaan usein tarkemmalla tasolla. (Arto ym. 2006, 108-109; PMI 2008, 43-52.)

Hankintojen hallinta koskee toimittajien ja alihankkijoiden kanssa sovittavia ja noudatettavia periaatteita. Siihen liittyy ostovaltuudet, hyväksyntäprosessit, sopimuseikat ja toimituksen seurantakäytännöt. Riskienhallinta kattaa riskien tunnistamiseen, arviointiin ja varautumissuunnitelman laatimiseen liittyvät toimenpiteet. Epäsuotuisten tapahtumien lisäksi myös positiiviset mahdollisuudet ja menestyspotentiaalit kuvataan usein yhdessä. Laadunhallinta liittyy niin ikään laatuvaatimusten määrittelyyn, toteuttamiseen ja valvontaan. Viestintä ja tiedonhallinta puolestaan kuvastavat tavoitteiden, sovittujen toimintaperiaatteiden ja ohjauskäytäntöjen eteenpäin viemistä kaikille projektissa mukana oleville sidosryhmille. (Arto ym. 2006, 107-109; PMI 2008, 43, 53-59.)

Projektin hallitseminen on siis usean eri osa-alueen summa ja projektista vastaavan projektipäällikön tehtävänä on varmistaa, että projektissa tehdään kokonaisuuden kannalta oikeita asioita oikeilla tavoilla. Projektinhallinnan menetelmät voidaan jakaa koiviin tekniikoihin, jotka koostuvat management puolesta ja sisältävät kvantitatiivista mitausta, objektiivisia mittareita ja opittavissa olevia menetelmiä. Tällaisia ovat esimerkiksi aikataulujen ja kustannusarvioiden laadinta sekä seuranta ja laadunvarmistus. Toisen puoli hallinnasta on pehmeät leadership puolen tekniikat, jotka keskittyvät kvalitaatiivisiin, subjektiivisiin ja persoonallisuuteen liittyviin seikkoihin. Niissä on tyypillisesti kyse ihmisten johtamisesta, vuorovaikutuksesta ja viestimisestä. (Ruuska 2007, 31-33.)



Projektinhallinnan juuret ovat teknisiltä aloilta lähtöisin ja perinteinen projektinhallinnan kirjallisuus mieltää projektin tekniseksi ongelmanratkaisukeinoksi. Projektin onnistumista arvioidaan tyypillisesti konkreettisesti mitattavia suureita kuten kalenteriaikaa, työtunteja ja rahaa hyödyntämällä. Projektinhallintaa käsitellään lähinnä projektin suunnittelu- ja toteutusvaiheisiin keskittyen ja kirjallisuudessa korostuvat aikataulukseen, budjetointiin ja teknisen suunnittelun toteuttamiseen liittyvät teemat. Tämän myötä projektinhallinnan tunnetuimmiksi menetelmiksi ovat muodostuneet projektin tehtävän määrittelyyn ja aikataulun hallintaan kehitetyt tekniikat kuten CPM (critical path method) ja PERT (program evaluation and review -technique). (Anthony & Govindarajan 2004, 816; Artto ym. 2006, 7, 16, 19; Ruuska 2007, 12, 23.)

Projektien laajan levinneisyyden vuoksi perinteisten kirjallisuuslähteiden korostamien teknisten projektinhallintakeinojen ohella on alkanut näkyä viitteitä myös projektinhallinnan pehmeämmän puolen tarpeellisuudesta. Kovien ja raskaiden menetelmien ei nähdä enää tänä päivänä samalla tavalla palvelevan projektiliiketoiminnan tarpeita, sillä projektiliiketoiminta on yhtä lailla laajentunut myös pehmeämmille ja vähemmän teknisille aloille. Onnistuneen projektin takana on huomattu olevan paljon muutakin kuin vain sen kertaluontoinen tekninen suunnitteleminen ja toteuttaminen. Pehmeämmän puolen menetelmiä on käsitelty kirjallisuudessa kuitenkin selvästi vähemmän. (Artto ym. 2006, 7; Ruuska 2007, 12-33.)

Projektinhallinnan painopistealueet voivat vaihdella projekti- ja asiakaskohtaisesti. On luonnollista, että pieni yhden tai muutaman henkilön toteuttama viikon kestoinen projekti vaatii erilaisia hallintakeinoja kuin suuri satoja ihmisiä useammaksi vuodeksi sitova ennennäkemätön hanke. Vaikka ohjausongelmat ja niiden ratkaisukeinot saattavat vaihdella merkittävästi näiden kahden ääripään välillä, on projektinhallinnan perusajatus, -osaamisen ja -mallien todettu olevan samankaltaisia projektille kuin projektille niiden koosta tai luonteesta riippumatta. Tutkimuksissa on näin ollen havaittu projektinhallinnan käytäntöjen olevan tilannekohtaisia, mutta ohjauksellisten lähtökohtien olevan yhteneviä. (Nokes ym. 2003, 8; Anthony & Govindarajan 2004, 810; Malmi ym. 2004; Artto ym. 2006, 20.)

Projektinhallintaa voidaan siis lähestyä myös ohjauksen termin. Rozenesin (2006) kirjallisuuskatsauksen mukaisesti projektin ohjausjärjestelmän (engl. a project control system) tarkoituksena on minimoida projektisuunnitelmaan kirjattujen tavoitteiden ja projektin lopputuloksena syntyvän tuotoksen välistä eroa. Hän kuvaa siihen liittyvän olennaisena osana toiminnan suunnittelemisen, toteutuksen aikaisen valvonnan ja korjaavien toimenpiteiden suorittamisen. Projektinohjaus edellyttää näin ollen 1) riittäviä ohjaustoimia, 2) projektien johdonmukaista seuranta sekä 3) riittävän ja ajantasaisen informaation tuottamista päätöksenteon tueksi (PMI 2008, 7). Arton ym. (2006, 249) mukaan tehokkaalle projektin ohjausjärjestelmälle voidaan määrittää seuraavat kriteerit:

- projektin vaatiman työn perusteellinen suunnittelu
- selkeä aika-, työmäärä- ja kustannusarvio
- ymmärrettävä viestintä projektin laajuuden vaatimista tehtävistä
- kurinalainen budjetointi ja kulujen hyväksytys
- ajantasainen kirjanpito projektin etenemisestä ja kulujen kertymisestä
- jäljellä olevan ajan ja kustannusten jatkuva uudelleen arviointi
- toteutuneen ja suunnitellun tilanteen säännöllinen vertailu
- ohjauksen tarkkuuden sopeuttaminen projektin monimutkaisuuteen.

Anthony ja Govindarajan (2004, 812-818) ovat tarkastelleet projekteja johdon ohjauksen näkökulmasta ja käsitelleet ohjauselementtejä projektin eri elinkaaren vaiheissa. Ensimmäiseksi he tuovat esille sen, että projektin ohjaustarpeet riippuvat yrityksen organisaatorakenteesta ja projektissa käytössä olevasta sopimustyyppistä (vrt. kiinteähintainen ja kustannusperusteinen sopimus). Projektin alussa he painottavat suunnittelun olevan kriittisintä. Jokainen yksittäinen tehtävä on kuvattava riittävän tarkasti ja sen vaikutukset muihin osatehtäviin on tuotava selkeästi esille. Jokaiselle tehtävälle on sovittava vastuuhenkilö ja sen toteuttamiseen tarvittavat resurssit. Tehtävän valmistumisaikataulu, budjetti ja tehtävärajaus on kirjattava ylös. He näkevät projektisuunnitelman tätä kautta hyvin vahvaksi yksittäiseksi toimintaa ohjaavaksi tekijäksi.

Toteutusvaiheessa on olennaista arvioida projektin etenemistä ja verrata nykytilaa projektisuunnitelmaan. Tuleeko projekti valmistumaan ajallaan, tuleeko lopputulos vastaamaan sille asetettuja vaatimuksia ja tuleeko työ toteutumaan kustannusarvionsa mukaisena. Mikäli toteuma ei vastaa ennustetta, on poikkeamien syyt ja korjaavat toimenpiteet oltava tunnistettavissa. Tässä kohtaa ennakoiviksi ohjauskeinoiksi nousevat esille projektien poikkeamaraportit, edistymisraportit sekä taloudellisen tiedon riittävyys ja oikea-aikaisuus. Päätämismuutoksissa puolestaan nähdään korostuvan projektin lopputuloksen tarkastelu ja jälkiarviointi. On tärkeä arvioida projektia myös jälkeenpäin, jotta siitä voidaan oppia ja tätä kautta seuraava projekti voidaan toteuttaa edellistä tehokkaammin. (Anthony & Govindarajan 2004, 819-827.)

Bournen ja Walkerin (2005) mukaan ”project manager is in control” eli projektipäällikkö vastaa projektin onnistuneesta toteuttamisesta. Kuitenkin ”at the same time he/she is not in control” eli projektin kaikki tapahtumat eivät useinkaan ole koko aikaa projektipäällikön hallussa, vaan projekteihin kohdistuu erilaisia odotuksia ja muutostarpeita myös ympäristöstä, asiakkaista ja yrityksen sisäisistä valvonta- ja ohjaustarpeista johtuen. Projektipäällikön tyypillisenä haasteena onkin saada projekti toteutumaan onnistuneesti kaikkia osapuolia tyydyttävällä tavalla tilanteessa, jossa yrityksen sisäinen johto pyrkii samaan aikaan kontrolloimaan projektin toteuttamista ja ohjaamaan projektipäällikön työtä.

Yksittäisen projektin hallinnan tasolle keskittyneet tutkimukset ovat saaneet osakseen kritiikkiä nimenomaan sen suhteen, etteivät ne ole ottaneet huomioon tätä Bourne ja Walkerinkin (2005) esille nostamaa yritys- ja liiketoimintanäkökulmaa. Irrallisten projektitutkimuksien kuvataan unohtaneen projektien ja projektiliiketoiminnan asiayhteyden. Engwall (2003) käyttää omassa tutkimuksessaan toteamusta “no project is an island”, jolla hän viittaa siihen, että yksittäisiin projekteihin keskittyneet teoriat ovat jättäneet kokonaan huomioimatta projektien historiallisen ja organisaatiollisen kontekstin. (Engwall 2003; Artto & Kujala 2008, 470-471; Donk & Molloy 2008, 130). Tästä näkökulmasta katsottuna yksittäisen projektin tutkimustulokset ja hallintamenetelmät kertovat siis vain puolet projektiliiketoiminnan todellisesta logiikasta ja ovat harhaanjohtavuutensa takia keränneet vastalauseita osakseen (Engwall 2003; Sahlin-Andersson & Söderholm 2006, 12; Canonico & Söderlund 2010, 797).

Alan kehitys ei ole tämän suhteen pystynyt vastamaan muutosten tuomiin haasteisiin, vaan kuten Sahlin-Andersson ja Söderholm (2006, 12) huomauttavat, nykypäivän projektiliiketoiminta näyttää olevan todellisuudessa huomattavasti monimuotoisempaa ja haastavampaa kuin normatiivinen projektitasoa ja projektipäällikön roolia korostava valtavirtakirjallisuus antaa ymmärtää. Tätä kautta tutkimusjulkaisuihin on tullut mukaan projektiliiketoiminnan tasolle suuntaunut *International journal of managing projects in business* -journali ja tutkijaverkoistoissa “rethinking project management” (Winter ym. 2006) ja “critical project research” (Cicmil ym. 2006) -näkemykset ovat pyrkineet haastamaan perinteisen projektinhallinnan katsantakantaa ja tuoneet esille projektien asiayhteyden mukaan ottamisen tärkeyttä. (Artto & Kujala 2008, 473.)

### **2.2.2 *Projektiyrityksen hallinta***

Projektinhallinnan tutkimuksiin suuntautuneen kritiikin myötä projektiliiketoimintaa on alettu hiljalleen tutkia enemmän myös yritys- ja liiketoimintatason näkökulmia esille tuoden. Käytännössä tämä näkökulman laajentuminen yksittäisestä projektin hallinnasta kohti projektiyrityksen hallintaa tarkoittaa ymmärryksen lisääntymistä siitä, että millaisina projektit näyttävät liiketoiminnan asiayhteydestään tarkasteltuina ja millä tavalla projektit hyödyttävät yrityksen yhteisten tavoitteiden ja strategian toteutumista. Projektiyrityksen liiketoimintalogiikka perustuu monen asiakasprojektin samanaikaiseen toteuttamiseen ja toimittamiseen. Yritystason voiton muodostuminen on näin ollen riippuvaista useamman projektin yhtäaikaista ja perättäisestä onnistumisesta. (Artto ym. 1998, 1; Artto & Kujala 2008.) Tätä kautta on huomattu, että vain harvalla yksittäisellä projektilla voi olla merkittävä vaikutus yritystason tuloksentekoon ja koko yrityksen menestykseen. Vaikka siis yksittäisen projektin hallinta on tärkeää kyseisen projektin tavoitteiden ja liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta, ei yksittäisen projektin onnistumi-

nen silti välttämättä takaa koko projektiyrityksen liiketoiminnan menestystä. (Artto ym. 2006, 367.)

Andersen (2016) on tutkinut projektiyrityksessä esiintyviä erilaisia projektinhallinnan katsantakantoja. Hän kuvaa näkemysten liittyvän 1) tehtäväkeskeiseen ajatteluun, jossa huomio kohdentuu projektin luovuttamiseen ajallaan, budjetissaan ja laajuudessaan sekä 2) organisaatiokeskeiseen ajatteluun, jossa projektipäällikön huomio kohdistuu yritystason mission toteuttamiseen ja arvon luomiseen. Kyseiset artikkelin esille tuomat katsantakantaerot on jaoteltu alla olevaan kuvioon 2 koskemaan yksittäisen projektin hallintaan ja projektiyrityksen hallintaan liittyviä piirteitä.

	Yksittäisen projektin hallinta	Projektiyrityksen hallinta
Huomion keskipiste	Tehtävän toteuttaminen	Arvon luominen ja kehityksen aikaan saaminen
Menestystekijät	Aika, kustannus ja laajuus	Yrityksen missio
Toimintaperiaate	Työn luovutus niin pian kuin mahdollista	Työn luovutus yrityksen prosessien mukaisesti
Ohjauksellinen huomio	Ajan, kustannusten ja laajuuden ohjaaminen	Kokonaisvaltainen ihmisten ohjaaminen

Kuvio 2. Projektinhallinnan ja projektiyrityksen hallinnan katsantakantaerot (mukaillen Andersen 2016, 61)

Yksittäisen projektin hallinta keskittyy ennen kaikkea projektitehtävän toteuttamiseen, jonka menestystekijöitä projektin tavoitteet eli aika, kustannus ja laajuus edustavat. Työ pyritään luovuttamaan asiakkaalle niin pian kuin mahdollista ja menestystekijöitä pyritään seuraamaan ja ohjaamaan jatkuvasti. Projektiyrityksen hallinnassa puolestaan yritystason arvon luominen ja kehityksen aikaan saaminen ovat keskiössä. Menestykseen liittyy yrityksen missio ja työn luovutus tapahtuu yrityksen yhteisesti määritettyjen prosessien mukaisesti. Yksittäisen projektin menestystekijöiden ohjaushuomion sijaan katsantakannan ytimessä on kokonaisvaltainen ihmisten ohjaaminen. (Andersen 2016.)

Myös Cooke-Davies (2002) on tarkastellut projektinhallinnan käytäntöjä sekä yksittäisen projektin että projektiyrityksen menestyksen kannalta katsottuna. Hänen tutkimuksensa tukee ajatusta, että yksittäisen projektin onnistuminen ei takaa liiketoiminnan onnistumista, vaan projektiyrityksen menestys syntyy projektin ja projektiyrityksen menestystekijöiden tasapainosta. Hän kuvaa liiketoiminnan

menestyksen olevan siis toisaalta riippuvaista 1) yksittäisen projektin ja projektisalkun hallinnan käytännöistä, mutta toisaalta myös 2) yrityksen projektin ja projektisalkun hallinnan käytännöistä. Molemmat puolet vaikuttavat kokonaisliiketoiminnan onnistumiseen ja yritystason tarkoituksena on ohjata ja varmistaa, että yrityksen käytännöt, sovitut tavoitteet ja strategiat siirtyvät projektitasolle asti. Tätä kautta Cooke-Davies (2002) lisää projektiliiketoiminnan onnistumisen edellytyksiksi 3) yksittäisen projektin tehokkuuden varmistamisen ja 4) yrityksen kilpailukyvyn ja arvon luomisen, joilla niin ikään on vankka yhteys toisiinsa.

Projektiyrityksen hallintaa tarkasteltaessa on siis otettava huomioon myös yrityksen strategiset linjaukset, johtamistavat, projektien muodostama kokonaisuus, koko resurssivalikoima sekä toimintaympäristön omat erityispiirteet. Tässä suhteessa siis projekteja ja projekti-ideoita voidaan priorisoida yrityksen strategisten tavoitteiden mukaan ja sopimattomia suunnitelmia voidaan karsia tai osa niistä jättää kokonaan toteuttamatta. Projektiyrityksessä huomio on kohdennettava suunnitelmallisen ja tehokkaan projektityön lisäksi yrityksen menestykseen ja yhteisen edun mukaisten tavoitteiden saavuttamiseen. Tätä kautta on varmistettava, että projektit itsessään tukevat ja ovat linjassa yrityksen tavoitteiden ja strategian kanssa. (Arto ym. 2006, 18, 367.)

Shenhar ym. (2001) kuvaavat projektiliiketoiminnan kokonaismenestyksen syntyvän neljän eri dimension kautta. Dimensiot ovat 1) projektin tehokkuus, 2) projektin asiakasvaikutukset, 3) liiketoiminnan menestys ja 4) tulevaisuuden mahdollisuudet. Projektin tehokkuus käsittää projektin tavoitteiden toteutumisen ja sillä nähdään olevan yrityksen menestyksen kannalta lyhin ja tilapäisin vaikutus. Projektin asiakasvaikutuksilla on hieman pidempikestoisempi vaikutus, sillä se keskittyy asiakkaan vaatimusten täyttämiseen johtaen asiakastyytyväisyyden kasvuun ja suurempaan todennäköisyyteen siitä, että asiakas tilaa myöhemmin uusia projekteja samalta projektitoimittajalta. Liiketoiminnan menestys tarkoittaa projektin suoraa vaikutusta yrityksen liikevaihtoon, tuottoon ja voittoon. Sekä liiketoiminnallisella menestyksellä että tulevaisuuden mahdollisuuksilla nähdään olevan pitkäaikainen vaikutus yrityksen kokonaismenestykseen. Kyseisten dimensioiden kautta tutkijat haluavat korostaa sitä, että projektit ja projektipäälliköt toimivat merkittävässä strategisessa roolissa yrityksen sekä lyhyen että pitkän tähtäimen menestyksen ja kilpailukyvyn luomisessa.

Johdon ohjaustarpeet on nähty korostuneiksi, kun käynnissä on useita samanaikaisia toisiinsa yhteydessä olevia projekteja. Johtajien on havaittu tyypillisesti olevan kiinnostuneempia isoista hankekokonaisuuksista kuin pienistä projekteista. Kuitenkin usein jokaisen projektin aloittaminen ja eteneminen on tavalla tai toisella riippuvaista ylemmän johtotason päätöksistä. Johtajat tuntuvat viime kädessä antavan viimeisen hyväksynnän projektin käynnistämiseksi. He arvioivat projektin kykyä saavuttaa elinkaarensa päätepiste, mahdollisuutta jatkaa etenemistään ja edellytyksiä siirtyä seuraavaan projektivaiheeseen. Etenemis- tai keskeytyspäätökset pohjautuvat tyypillisesti aikaisempien

olettamien uudelleen arviointiin, riskikartoitukseen ja projektisuunnitelman riittävän yksityiskohtaisuuden varmistamiseen. (PMI 2008, 20; Wijngaard ym. 2009.)

Projektisalkunhallinta (engl. project portfolio management) on tyypillinen tutkimusteema, mitä kautta projektiyrityksen ja projektikokonaisuuksien hallinnan menetelmiä on esille tuotu (Artto & Kujala 2008). Projektisalkunhallinnalla tarkoitetaan sellaista samanaikaisten projektien ja projektimahdollisuuksien muodostamaa kokonaisuutta, jossa strategiset päämäärät ja käytössä olevat resurssit ovat yhteisiä. Yhteisesti jaetuista tekijöistä johtuen, projektit kilpailevat keskenään käytettävissä olevista henkilöistä ja muista resursseista. Toimivan ohjausjärjestelmän tarkoituksena on siis taata, että 1) resursseja kohdistetaan oikein, 2) projektiin sovelletaan hyviä käytäntöjä ja 3) projekti saa tarvitsemansa tuen. Projektiliiketoiminnan päätöksiä tekevä elin voi olla yrityksen toimitusjohtaja tai tulosityksikön johtaja, jonka tehtävänä on vastata projektisalkun sisällöstä yhdessä operatiivisen johdon kanssa. Yhtä lailla siis myös projektisalkunhallinnalla nähdään tähdättävän yksittäisen projektin edun ohella yhteisen projektinipun edun saavuttamiseen. (Artto ym. 2006, 368, 391; Sahlin-Andersson & Söderholm 2006, 18-19; Martinsuo ym. 2014.)

Resurssikilpailun myötä myös yritystason resurssien ohjaaminen ja oikein allokoiminen nousevat esille projektiyrityksen sisäisestä ohjauksesta puhuttaessa (Artto & Kujala 2008). Usein suuri osa projektin henkilöresursseista hankitaan oman yrityksen sisältä, mikä tarkoittaa sitä, että eri alojen asiantuntijoiden käyttäminen edellyttää tietynlaisen vaihdantajärjestelmän kuten siirtohinnoittelun toteuttamista. Projektiyrityksessä resurssit on tyypillisesti jaettu erilaisiin resurssiyksikköihin kuten linjaorganisaation osastoihin. Resurssien käytöstä aiheutuu kustannuksia projektille, jonka puolestaan on kompensoitava kyseistä resurssiyksikköä käyttämistään resursseista. Myös siis yrityksen sisällä on näin ollen tärkeä sopia yhteisistä toimintamalleista resurssien hinnoitteluun ja kustannusten jakoperiaatteisiin liittyen, jotta resurssikilpailua voidaan hallita. (Artto ym. 2006, 142.)

Projektiyrityksen tarkasteleminen ja asiayhteyden mukaan ottaminen ei siis ole yksioikoista. Projektiliiketoiminnan tutkiminen on projektiyrityksen hallintatason kannalta huomattavasti moniulotteisempaa kuin yksittäisen projektin tarkasteleminen. Projektinhallintakeinot eivät ole enää riippuvaisia yhdestä yksittäisestä projektista, vaan hallittavana saattaa olla useita tuhansia erinäköisiä projekteja, projektipäälliköitä ja tulosityksikön johtajia. Samalla toiminnan ohjauskeinot monimutkaistuvat, kun valinnat ja päätökset eivät ole riippuvaisia yksittäisen projektipäällikön toimista, vaan liiketoiminnan kokonaisuus muodostuu kriittiseksi menestystekijäksi. (Artto & Kujala 2008, 474; Sahlin-Andersson & Söderholm 2006, 19-21.)

Edellä mainittujen yleisten projektiyrityksen hallintaan liittyvien tutkimusteemojen lisäksi myös projektiliiketoiminnan pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteiden tasapainottaminen, projektien väliaikaisuuden ja epävarmuuden mukana tuomien haasteiden hal-

litseminen sekä projektipäälliköiden ja liiketoiminnan johtajien katsantakantaerojen tasapainottaminen ovat mielenkiintoisiksi, mutta haastaviksi koettuja seikkoja. (Artto & Kujala 2008, 474.) Sahlin-Andersson ja Söderholm (2006) käyttävät projektiliiketoimintaan muodostuvasta erityisestä ohjaushaasteesta nimitystä ”temporary-permanent dilemma”, mikä on tässä tutkielmassa suomennettu väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhteeksi. Seuraavassa luvussa kuvataan tätä projektiliiketoiminnalle ominaista väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhdetta lähemmin.

### 2.3 Väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhde

Projektin kuvattiin aiemmassa luvussa 2.1 olevan väliaikainen toimintamuoto, sillä sille on määritetty alku- ja loppupiste, joiden välillä projektin ainutkertainen tuote, palvelu tai ratkaisu pyritään aikaan saamaan. Tämä projektityölle ominainen väliaikaisuus on projektiliiketoiminnan yksi merkittävä erityispiirre, joka erottaa sen muista perinteisemmiksi mielletyistä jatkuvaluonteisista liiketoimintatavoista. (PMI 2008, 5; Anthony & Govindarajan 2004, 809.) Artto ym. (2006, 28) asettavat vastakkain projektit ja toistuvan toiminnan, Anthony ja Govindarajan (2004, 810) kuvaavat projektiliiketoiminnan ja jatkuvan toiminnan eroavaisuuksia ja Lundin ja Söderholm (1995) puolestaan erottavat väliaikaisen projektiorganisaation ja pysyvän organisaation toisistaan.

Siinä missä projektit edustavat väliaikaisuutta, nähdään perinteisen hierarkkisen organisaation edustavan pysyvyyttä. Projektit ovat muutoskykyisiä, joustavia ja toiminta-orientoituneita, kun taas hierarkkinen funktionaalinen organisaatio yhdistetään vakautteen, yhtenäisiin ydinarvoihin ja pitkántähtäimen kehittymiseen. Vaikka projektit saattavat toisinaan olla pidempikestoisia kuin pysyvät funktionaaliset organisaatiot, nähdään niihin liittyvien perusolettamuksien olevan toisistaan poikkeavia. Projekti on luotu päätymään, jolloin sen lähtökohtana on tehdä keskeneräisestä valmista. Funktionaalinen organisaatio vastaavasti on luotu toteuttamaan samanlaisia ja jatkuvia toimia päivä toisensa jälkeen. Se tähtää liiketoiminnan harjoittamiseen ja elinvoimaisuuden säilyttämiseen niin pitkään kuin mahdollista. (Sahlin-Andersson & Söderholm 2006, 20.)

Ruuskan (2007, 29-30) mukaan projektien väliaikaisuus poikkeaa merkittävästi perusorganisaation pyrkimyksestä toteuttaa vakaata kehitystä ja luoda ennustettavaa toimintaa. Koska projektissa jatkuva muutos ja ennalta arvaamattomat tilanteet ovat arkipäivää, asettavat ne erityisvaatimuksia myös johdon ohjaukselle. Leppälän (2011, 125) mielestä projektityötä ja linjaorganisaation mukaista työtä tehdään erilaisin periaattein, mistä johtuen niiden rinnakkaiselo on haastavaa. Erinäiset valtasuhteet ovat hänen mukaansa tyypillinen ongelmien aiheuttaja. Bournen ja Walkerin (2005) näkemyksen mukaan projektiliiketoimintaa leimaa tavoitteiden eriävyys, lopputuotteiden aineettomuus, organisaation sisäinen kilpailu ja tarve ohjata osa-aikaisia projektiryhmiä. Sydow

(2004) puolestaan tuo esille jännitteen projektien vaatiman autonomisuuden ja johtajien intressissä olevan toiminnan valvonnan ja ohjaamisen välillä.

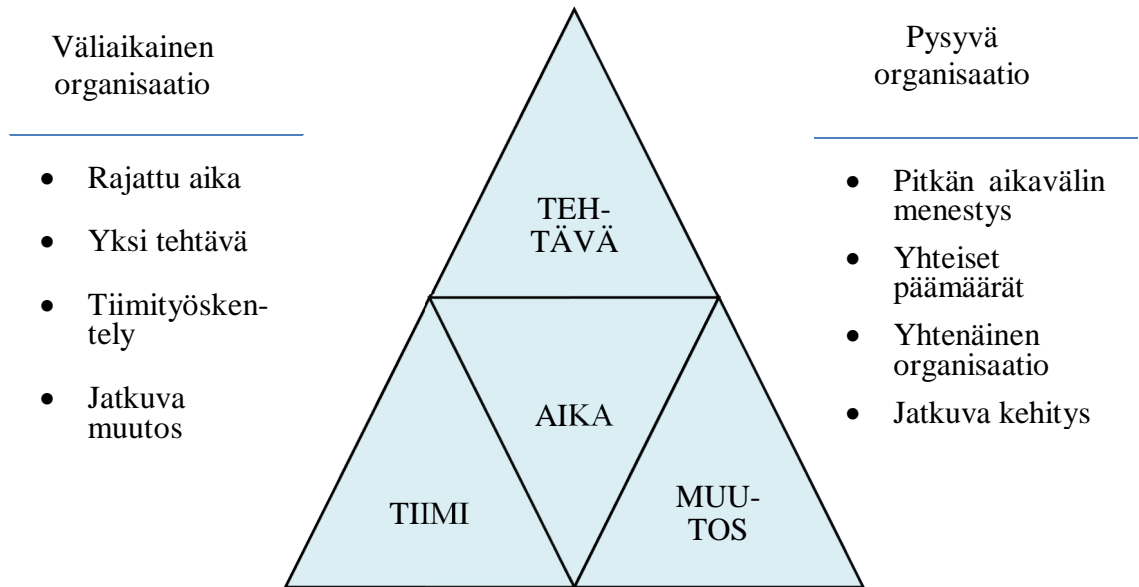
Väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhteesta on muodostunut useampien tutkijoiden esille nostama projektirytyksen yleinen haaste. Millaiseksi organisaatio kannattaa rakentaa, millaiset toimintatavat sen luonteeseen sopivat, entä millaisia keinoja johdon ohjauksessa voidaan hyödyntää, jotta sekä väliaikaisten projektien että pysyvän yritystason toimintaedellytykset säilyvät mahdollisimman hyvinä ja projektiliiketoiminta voi olla kokonaisuudessaan menestyvää (Artto ym. 1998, 24). Seuraavaksi näitä edellä mainittuja piirteitä käsitellään väliaikaisen organisaation teoriaan ja projektirytyksen organisaatorakenteeseen peilaten.

### **2.3.1 Väliaikaisen organisaation teoria**

Lundin ja Söderholm (1995) ovat luoneet väliaikaisen organisaation teorian (engl. a theory of the temporary organization) kuvaamaan sitä kuinka väliaikaisuus eroaa perinteisestä pysyvämmästä toiminnasta yrityksen sisältäpäin katsottuna. Teorian sisältämä ajatus poikkeaa vahvasti perinteisestä valtavirtatutkimuksesta ja yleisestä organisaatio-teorian mukaisesta ajattelumallista, että organisaatiot ovat tai että niiden tulisi olla pysyviä. Teoria asettaa vastakkain väliaikaisen ja pysyvän organisaation. Winchin (2014, 723) mukaan projektiorganisaation ja väliaikaisen organisaation välinen yhteys on muodostunut jo niin ilmiselväksi, että niitä on alettu käyttää toistensa synonyymeina sekä akateemisissa tutkimuksissa että käytännön projektityössä. Jäljempänä myös tässä tutkielmassa projektia, projektiorganisaatiota ja väliaikaista organisaatiota käytetään samaa tarkoittavina asioina. Pysyvällä organisaatiolla puolestaan tarkoitetaan yritystasoa ja projektirytykseen liittyviä piirteitä.

Väliaikaisen organisaation teoria perustuu kuvion 3 mukaisesti neljään toisiinsa sidoksissa olevaan tekijään: kolmion keskiössä olevaan aikaan ja sitä ympäröiviin tehtävään, tiimiin ja muutokseen. Väliaikaisen organisaation (vrt. projekti ja projektiorganisaatio) toimintaa leimaa rajattu aika, ennalta määritetty yksi tehtävä sekä projektityöskentelylle ominainen tiimityöskentely ja jatkuva muutos. Pysyvää organisaatiota (vrt. yritys ja projektirytytys) kuvataan pikemminkin pitkän aikavälin menestyksen, toiminnan vakauden ja ennustettavuuden sekä yhteisten päämäärien ja tavoitteiden kautta. Pysyvässä organisaatiossa korostuu yhtenäisenä organisaationa työskentely, tuotantoprosessit ja toiminnan jatkuva kehittäminen. (Lundin & Söderholm 1995.) Seuraavaksi näitä väliaikaisen organisaation neljää tekijää käytetään apuna kuvaamaan projektin ja projektiorganisaation erityispiirteitä suhteessa perinteisempiin jatkuvaluontoisempiin toimintamalleihin.





Kuvio 3. Väliaikaisen organisaation teoria (mukaellen Lundin & Söderholm 1995)

Aika on keskeinen tekijä verrattessa väliaikaista organisaatiota pysyvään organisaatioon. Väliaikaisuus viittaa tässä kohtaa siihen, että jotain tapahtuu rajatun aikaa ja sillä on alku- ja loppupisteensä. Väliaikaisessa organisaatiossa aika loppuu, kun päätepiste saavutetaan. Tyypillisiä aikarajoitteita luovat tietyn aikavälin kattavat projektisopimukset. Aikaan suhtaudutaan usein vaihteellaisena. Pysyvä organisaatio puolestaan tähtää pitkän aikavälin suorituskykyyn, jolloin myös tulevaisuuden menestys on sen huomion keskipisteenä. Ajalla voidaan hallita toiminnan tehokkuutta, mutta ajan itsessään ei nähdä loppuvan. Yrityksen ajatellaan olevan olemassa sen perustamishetkestä ennalta tiedostamattomaan tulevaisuuden hetkeen saakka. Täten, väliaikaisen organisaation voidaan siis havaita olevan ristiriidassa pysyvän organisaation pyrkimyksestä toteuttaa jatkuvaa, ennustettavaa ja suunnitelmallista liiketoimintaa. Projektirytyksessä aikaa on katsottava myös pitkällä tähtäimellä, jotta myös tulevaisuuden mahdollisuudet nähdään olemassa olevina. (Lundin & Söderholm 1995.)

Tehtävä viittaa väliaikaisen organisaation tehtäväsidonnaisuuteen. Väliaikainen organisaatio on luotu toteuttamaan yhtä tai muuten hyvin rajallista määrää tehtäviä, jotka toimivat organisaation suunnan näyttäjinä. Tehtävän väliaikaisuus liittyy myös projektin ainutkertaisuuteen eli siihen, ettei samaa tehtävää suoriteta kukaan muu samalla tavalla ja samaan aikaan. Tehtävän suorittamista pidetään projektioorganisaation ydintavoitteena, kun taas pysyvän organisaation yhteydessä puhutaan pikemminkin projektirytyksen yhteisistä päämääristä ja tavoitteista, jotka ohjaavat päätöksentekoa ja toimintatapoja. Tehtävän loppuun saattaminen ei tämän myötä useinkaan ole yhtä merkittävä ajatus pysyvän organisaation edustajille kuin itse projektityöntekijöille. Pysyvässä organisaatio-

tiossa huomio kohdennetaan usein toiminnan sijasta tuloksien seuraamiseen. (Lundin & Söderholm 1995.)

Pysyvässä organisaatiossa tehtävät ja tavoitteet ovat siis usein pidemmälle ajanjaksolle suunnattuja eikä niillä ole välttämättä samanlaista vaikututusta päivittäiseen toimintaan kuin projektin kiireellisellä ja ennalta määrättyllä tehtävällä. Projekteissa tehtävän toteutumista voidaan arvioida tiettyä projektivaihetta tarkastelemalla tai kokoamalla yhteen projektin koko kertymä sen alkuketkestä valittuun tiettyyn raportointitietteen saakka. Pysyvässä organisaatiossa raportointi perustuu tyypillisesti vahvemmin kuukausi- ja vuositarkasteluun, sillä seurannan kohteita on määrällisesti useampia ja niiden tulokset saattavat olla selvillä vasta vuoden tai useamman päästä. (Anthony & Govindarajan 2004, 810-811; Artto ym. 2006, 248-249.)

Tiimi puolestaan kuvastaa väliaikaisen organisaation resursseja. Projektiliiketoiminnassa resurssit ovat usein ihmisiin kohdentuvia ja projektin onnistuminen on riippuvaisista sitä toteuttavista yksilöistä ja heidän henkilökohtaisista kyvyistään viedä projekti onnistuneesti alusta loppuun saakka (Lindvick 2010, 17). Tiimityön onnistuminen edellyttää yhteistä tahtotilaa ja sitoutuneisuutta. Lisäksi esille nousee motivaation, kommunikoinnin ja luottamuksen tärkeys. Projektiliiketoiminnassa tiimit ovat väliaikaisia ja vaihtuvia, joten projekteissa käytettävät toimintamallit saattavat poiketa toisistaan. Väliaikaisen organisaation teorian mukaisesti, tiimille on havaittu herkästi muodostuvan omia sisäisiä toimintatapoja, jotka ovat ristiriidassa pysyvän yrityksen tavoitteleman yhtenäisen organisaation periaatteen kanssa. Väliaikainen organisaatio perustuu siis usein tiimityöskentelyyn, kun taas pysyvän organisaation pyrkimyksenä on yhtenä yhtenäisenä organisaationa toimiminen. (Lundin & Söderholm 1995.)

Muutoksen aikaan saaminen on yksi väliaikaisen organisaation päämäärä ja neljäs tekijä kuvatessa sen erityispiirteitä. Projekti perustetaan tietyn tehtävän suorittamiseksi, jolloin sen tavoitteena on saada aikaan merkittävä muutos eli tilanne, jossa alkupisteen ja loppupisteen välillä on huomattava ero. Pysyvän organisaation tavoitteena ei niinkään ole muutoksen tavoittelu, vaan tuotantoprosessien tehostaminen ja toiminnan jatkuva kehittäminen. (Lundin & Söderholm 1995.) Muutos ei ole projektille satunnainen poikkeustilanne, vaan pikemminkin osa arkipäivää. Projektit eroavat jatkuvasta toiminnasta suunnitelmien alituisella muuttumisella ja päivittymisellä. Myös projektien tahti on usein nopeampaa ja projektityöskentely yhdistetään kiireen tuntuun. Projektit alkavat toisinaan pieninä töinä, mutta voivat muuttua nopeastikin suuriksi monialahankkeiksi tai päättyä yllättäen kokonaan. Toistuvassa toiminnassa esiintyy harvemmin tällaista muuttuvuutta, vaan toiminta on tasaisempaa. (Anthony & Govindarajan 2004, 811; Ruuska 2007, 11.)

Pysyvässä organisaatiossa säännölliset toimintatavat muodostuvat ajan myötä rituaaleiksi. Samalla säännöistä ja normeista tulee yleisesti hyväksytyjä tapoja toimia. (Burns & Scapens 2000.) Kun yritys on luotu toteuttamaan päivä toisensa jälkeen samanlaisina

toistuvia tehtäviä, tietävät työntekijät mitä tulee tehdä, miksi tulee tehdä ja kenen tulee tehdä. Heidän näkemyksensä ovat usein hyvin samankaltaisia. Projektiliiketoiminnassa projektin ollessa ainutkertainen, ei kenelläkään välttämättä ole aikaisempaan kokemukseen perustuvaa tietoa siitä mikä olisi kyseiseen tilanteeseen sopivin toteutuskeino. Tehtävän toteuttaminen vaatii tällöin luovia ja joustavia toimintamalleja, jolloin eri ihmisten välisen yhtenäisen näkemyksen saavuttaminen on haastavampaa. (Lundin & Söderholm 1995.)

Projektien ainutkertaisuuden vuoksi projektiliiketoiminta sisältää usein vähemmän pysyviä standardeja ja rutiinien ylläpitäminen on vaikeampaa kuin perinteisissä organisaatiomalleissa. Standardien ja rutiinien puuttuminen vaikeuttaa toiminnan ennustamista. Projektien kustannusennusteet ovat usein epätarkempia kuin jatkuvassa toiminnassa, sillä verrattavissa olevaa aikaisempaa kustannustietoa ei ole olemassa tai se on hyvin vähäistä. Projektibudjetit luodaan usein vaihe kerrallaan eli siten, että vain ensimmäinen vaihe budjetoidaan aluksi tarkalla tasolla ja muiden vaiheiden karkeita arvioita täsmennetään vasta myöhemmin työn edettyä. Kustannusennusteet perustuvat usein siis tietyn ajanhetken subjektiivisiin arvioihin ja niiden jo alun alkaen tiedetään olevan muuttuvia. Kustannusennusteisiin sisällytetään toisinaan epävarmuuteen perustuvia varauksia, joita toistuvassa liiketoiminnassa harvemmin käytetään. (Anthony & Govindarajan 2004, 811, 818, 825.)

Rutiinien ja yhteisten toimintatapojen puuttuminen voi aiheuttaa haasteita myös osaamisen tehokkaan hyödyntämisen suhteen. Oppien, tiedon ja kokemuksen siirtäminen projektista toiseen on usein haastavaa, jos projektien välillä ei esiinny vuorovaikutteisuutta. (Leppälä 2011, 70-72; Pelin 2011, 27.) Sydow (2004) tuo esille, että jos projektityössä keskitytään liikaa oman tehtävän suorittamiseen, ei tieto välttämättä kulje tehokkaasti projektista toiseen. Tämän myötä jatkuvan liiketoiminnan kannalta elintärkeitä oppimis- ja kehittymistavoitteet voivat jäädä toteutumatta, kun parhaita toimintamalleja ja -tapoja ei saada siirrettyä seuraaviin töihin.

### **2.3.2 Organisaatorakenne**

Koska projektit eivät ole liiketoiminnasta irrallisia elementtejä, on ne pystyttävä yhdistämään osaksi projektirytyksen kiinteää organisaatorakennetta (Engwall 2003). Kirjallisuudessa on tuotu esille projektien autonomisuuden turvaamisen merkitystä myös yrityksen organisaatorakenteen suhteen. Sydow (2004, 1476) ilmentää, että projektiliiketoiminnassa toistuva jännite muodostuu juuri projektien vaatiman autonomisuuden ja niiden yritystasoon linkittymisen välille. Projektit ja projektipäälliköt vaativat hyvin vahvaa autonomista asemaa, kun taas johdon intressissä on valvoa ja ohjata liiketoimintaa haluttuun suuntaan. Projektipäälliköt ovat näin ollen käytännön toiminnan toteuttajia

ja johto pikemminkin toimintaa ylätasolta ohjaava taho. Projektit mielletään toisinaan hyvin erillisiksi omiksi kokonaisuuksikseen, jotka tuntuvat helposti eriytyvän yritystasosta. Eriytymisen seurauksena yhteisten tavoitteiden saavuttaminen ja toiminnan kontrolloiminen johtotasolta hankaloituu merkittävästi. (Shenhar 2001, 239; Lindkvist 2004, 5; Wijngaard 2009.)

Shin (2011) mukaan, projektimuotoinen työskentely on oltava hyvin integroitua projektirytykseen ja sen tärkeys liiketoiminnan kokonaisuonnistumiselle on oltava selvästi näkyvissä. Projektitoiminta on oltava sulautettuna yrityksen organisaatorakenteeseen, kulttuuriin ja vuorovaikutussuhteisiin. Organisaatorakenteen on varmistettava projektien ja projektipäälliköiden tarvitsema riittävä autonomisuus ja valta-asema. Toisaalta myös henkilöstön osaaminen on pystyttävä takaamaan. Projektinhallintajärjestelmän käyttäminen on oltava tehokasta ja säännönmukaista, jotta toiminnanohjauksella voidaan nähdä olevan edellytykset toimia riittävällä tasolla. Projektirytyksen organisaatorakenteen on tuettava sekä projektityön tekemistä että yrityksen yhteisiä tavoitteita. (Anthony & Govindarajan 2004, 810; Bourne & Walker 2005, 166).

Projektiliiketoimintaa voidaan harjoittaa joko funktionaalisen organisaation, projektimaisen organisaation (engl. projectized organization) tai matriisiorganisaation muodossa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että pysyvän organisaation sisälle tai rinnalle muodostetaan erilaisia projektirakenteita. (Arto ym. 2006, 333-334; Ruuska 2007, 11; PMI 2008, 28.) Funktionaaliossa organisaatiossa tehokkuutta tavoitellaan ryhmittelemällä ihmiset toimintokohtaisesti työtehtäviensä mukaisiin osastoihin. Tällöin esimerkiksi tuotannolle, myynnille ja hallinnolle perustetaan omat yksikkönsä. Projektien osalta tämä merkitsee linjajohdon suurta roolia. Yksikönpäälliköt toimivat useimmiten projektien ja projektiryhmien koordijoina ja projektipäällikön valta ja vastuu ovat vähäisiä. Projekteilla ei tällöin ole omaa identiteettiä, vaan kaikki päätökset tehdään niitä ylemmällä tasolla. Funktionaalisen rakenteen hyödyiksi voidaan lukea erikoistuminen ja tehokkuuden lisääntyminen sekä selkeät tehtävämääritykset ja toimintamallien vakaus ja pysyvyys. Usein kuitenkin funktionaalisen organisaation on havaittu olevan projektiliiketoiminnalle liian raskas ja joustamaton rakenne eikä sillä täten voida saavuttaa liiketoiminnalta odotettua ja tarvittua tehokkuutta, koska vaarana on siiloutuminen, vähäinen yhteistyö ja hidat päätöksenteko. (Arto ym. 2006, 333-334.)

Projektimainen organisaatio on vaihtoehto funktionaaliossa organisaatiossa. Projektimaisen organisaation rakenne perustuu väliaikaisten projektien varaan, joilla itsellään on käytössään täysimääräinen valta ja vastuu sekä resurssien että päätöksenteon suhteen. Raportointi tapahtuu suoraan projektipäällikölle, jolla on ikään kuin toimitusjohtamainen rooli projektien johtamisessa, kehittämisessä ja pitkäjänteisessä suunnittelussa. Organisaatorakenteena sen nähdään tukevan selkeää roolien ja vastuiden jakoa. Se tuo projektin päämäärät kaikille näkyviksi ja mahdollistaa toiminnan sopeutumisen, joustavuuden ja uusien ideoiden syntymisen. Kuitenkin, koska projektit ovat väliaikai-

sia, on projektimaisen organisaatorakenteen haittapuolena sen epävakaas ja ennakoimattomuus. Projektien alkaminen ja päättyminen aiheuttavat usein suuria muutoksia, kun resurssit kohdennetaan uusien tarpeiden mukaan. Projektimainen organisaatio sisältää näin ollen haittapuolinaan resurssien tehottomuutta, projektien välisen yhteistyön ja koordinoinnin puutetta, urapolkujen ennakoimattomuutta ja erikoistumismahdollisuuksien vähyyttä. (Arto ym. 2006, 335-336.)

Suurissa projektiyrityksissä on tyypillisesti käytössä jokin näiden edellä mainittujen organisatorakenteiden välimuoto. Matriisimaisella organisoitumisella pyritään yhdistämään sekä funktionaalisen että projektimaisen organisaation hyvät puolet ja luomaan tätä kautta rakenne, joka tukee projektiliiketoimintaa parhaalla mahdollisella tavalla. Matriisimallin kautta pyritään ylläpitämään jatkuvuuden ja vakauden tunnetta vastapainona nopeatahtiselle projektitoiminnalle. (Ruuska 2007, 74-80.) Projektiyrityksen matriisirakenteen voidaan kuvata olevan heikko, tasapainotettu tai vahva. Heikko matriisiorganisaatio sisältää eniten funktionaalisen organisaation piirteitä kun taas vahvan matriisin kuvataan olevan lähempänä projektimaista organisaatiota. Tasapainotetussa matriisimallissa projektipäälliköt johtavat projekteja, mutta jakavat vastuuta linjaorganisaation johdon kanssa. (PMI 2008, 28-32.)

Matriisimallilla on myös haittapuolensa. Matriisissa vastuun jakaminen on haastavaa, valta- ja resurssikilpailu voivat hankaloittaa liiketoiminnan sujuvuutta ja ihmisten väliset intressierot saattavat lisätä konfliktiherkkyyttä. (Arto ym. 2006, 340.) Sahlin-Andersson ja Söderholm (2006, 21) lähestyvät tilannetta työntekijöiden roolin kautta. Matriisirakenteessa ihmiset jakavat työnsä projektitason ja yritystason tehtävien kesken ja työntekijöiden on siis tasapainoitava väliaikaisuuden ja pysyvyyden välillä. Leppälän (2011, 125) mukaan projektiliiketoiminta on nimenomaan haastavinta heille, jotka jakavat työaikansa tämän väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhteen. Työntekijät työskentelevät siis kahden johdon, projektijohdon ja yritysjohdon, alaisuudessa. Työntekijöiden voi olla hankala priorisoida omia töitään ja hahmottaa mikä työssä on todella tärkeää, kun heitä ohjataan kahdesta eri suunnasta. Tilanne on usein erityisen haastava silloin, jos myös työn tavoitteet ovat ristiriidassa keskenään. (Arto ym. 2006, 340; Packendorff 2006, 42.)

Projektipäällikkö vastaa usein täysimääräisesti projektitehtävän suorittamisesta ja tiimin ohjaamisesta. Yksikönpäällikön valta on kuitenkin usein projektipäällikön valtaa merkittävämpi ja heillä on tyypillisesti enemmän auktoriteettia yrityksen työntekijöihin. Projektipäällikön huomion kohdentuessa projektityön loppuun saattamiseen, on yksikönpäällikön intressissä usein yksikön tulokseen ja projektien muodostamaan kokonaisuuteen keskittyminen. (Anthony & Govindarajan 2004, 812-813.) Tästä muodostuu projektiliiketoiminnassa ilmenevä tyypillinen ristiriita projektijohdon ja yritysjohdon tavoitteiden välille. Intressierojen myötä syntyvät ristiriidat saattavat tuoda mukanaan turhia paineita ja turhia kustannuksia, mitkä omalta osaltaan heikentävät liiketoiminnan

tehokkuutta ja tätä kautta lisäävät projektiliiketoiminnan monimutkaisuutta. (Chenhall 2008, 519.)

Ahola (2014, 1372) kuvaa tilannetta päämies-agenttisuhteen kautta. Yrityksen tavoitteena on varmistaa, että projektit toteutetaan tehokkaasti ja yrityksen päämääriä noudattaen. Projektipäällikkö saattaa kuitenkin asettaa projektin tai oman etunsa yrityksen yhteisen edun edelle, luoden agenttiongelman. Shenharin ym. (2001, 701-702) mielestä tilanne on ironinen, sillä vaikka organisaatorakenteen puolesta projektit perustetaan yritystasoa ja yrityksen menestystä tukemaan, eivät projektipäälliköt ja projektitiimit silti välttämättä katso projektia liiketoiminnan harjoittamisen silmin. Heidän intressissään on sen sijaan operatiivisen toiminnan toteuttaminen ja projektityön loppuun saattaminen nopeasti, tehokkaasti ja asiakasta miellyttäen.

### **2.3.3 Väliaikaisuuden ja pysyvyyden tasapaino**

Kirjallisuudessa esiintyvä väliaikaisuuden korostuminen on saanut aikaan myös vastarintaa ja osan tutkijoiden mielestä se on jopa rajoittanut alan kehittymistä (Wikström ym. 2010, 832-833; Davies ym. 2011, 19-20; Winch 2014). Linderothin (2006) mielestä aiempi tutkimuskirjallisuus on korostanut väliaikaisuuden ja pysyvyyden kuilua tarkastelemalla projekteja asiayhteydestä irrallaan. Wijngaard ym. (2009) ovat tutkineet kuilua johdon ja projektipäälliköiden kesken liittyen heidän erilaisiin tapoihin ajatella ja toimia projektiliiketoimintaa harjoittavassa yrityksessä. Niin sanottu kuilu johtuu heidän mukaansa erilaisista asemista ja rooleista projektityössä ja organisaatiossa. Ei ole kuitenkaan itsestäänselvää, että kuilu aiheuttaisi negatiivisia seurauksia projektien onnistumiselle ja organisaation tavoitteiden toteutumiselle, vaikka kyseinen tutkimus siihen lähtökohtaisesti perustuukin. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että yli 60 prosenttia kokee kuilun olevan olemassa ja jopa yli 80 prosenttia kokee, että kuilun aiheuttamat ristiriidat aiheuttavat negatiivisia vaikutuksia toiminnalle. Ristiriitojen ja negatiivisten seurausten esiintyminen on siis kuitenkin todennäköistä ja jännitteen väliaikaisuuden ja pysyvyyden välillä voidaan havaita olevan olemassa.

Winchin (2014, 723) mukaan kirjallisuudessa näkyy laaja-alainen kahtiajako väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhteen. Puolestaan Anellin ja Wilsonin (2006) sanoin, modernit organisaatiot ovat nykyisin pikemminkin sekoitus väliaikaisuutta ja pysyvyyttä. Kyse ei siis heidän mielestään niinkään ole kuilusta, kahtiajaosta tai jännitteestä, vaan he esittävät, että väliaikaiset ja pysyvät organisaatiot ovat todellisuudessa lähempänä toisiaan kuin nykyiset teoriat antavat ymmärtää. Jacobsson ym. (2013) täydentävät ajatusta siitä, että väliaikaisuuden ja pysyvyyden yhteyttä tulisi tukia enemmän, jotta niiden välistä vuorovaikutussuhdetta voitaisiin tosielämässä ymmärtää paremmin.

Väliaikaisissa organisaatioissa on alkanut ilmetä enemmän rutiininomaisuutta ja pysyviä rakenteita. Pysyvät organisaatiot ovat alkaneet mukautua joustavammiksi ja projektityötä enemmän tukeviksi. Projektirytykset ovat oppineet hallitsemaan projekteja ja hyödyntämään niiden luomia uusia mahdollisuuksia entistä tehokkaammin. Vuorovai-  
kutteisuuden kuvataan olleen molemminpuolista. (Anell & Wilson 2006.) Sahlin-  
Anderssonin ja Söderholmin (2006) artikkeli tukee edellä viitattua Anellin ja Wilsonin  
(2006) näkemystä lisääntyneistä rutiineista ja standardimaisuudesta. Heidän mukaansa  
työntekijät eivät välttämättä koe projektityötä lainkaan väliaikaisena, vaan projektit  
merkitsevät heille pikemminkin työsuhteen mukaista työskentelytapaa. Ihmiset kokevat  
olevansa osa projektirytystä ja projektitiimiä, eivätkä niinkään irrallisia hetkittäisiä  
elementtejä. Lisäksi he esittävät, että koska yhtä lailla projektit ovat osa tätä kiinteää  
liiketoimintakokonaisuutta, näyttäytyvät projektit todellisuudessa vähemmän innovatiivisia ja joustavia kuin aikaisemmat teoriat ja kirjallisuus ovat pystyneet osoittamaan.

Tutkimustulokset osoittavat, että väliaikaisuuden ja pysyvyyden välille on löydettävä  
riittävä tasapaino, jotta projektiliiketoiminta on menestyksellistä. Projektiliiketoiminnan  
on tuettava samanaikaisesti molempia puolia ja pystyttävä hallitsemaan niiden välisiä  
yhteyksiä. (Van Donk & Molloy 2008, 136.) Yhtenevyyden toteuttaminen ei ole kuiten-  
kaan helppoa ja tutkimuksissa on havaittu, että väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhde  
muodostaa erityisen haasteen projektiliiketoimintaan. Jopa kypsien projektirytysten on  
havaittu kokevan projektiliiketoiminnan ohjaamisen haasteelliseksi. (Bourne & Walker  
2005, 166; Ekstedt 2006, 68; Sahlin-Andersson & Söderholm 2006, 18; Thiry & De-  
guire 2007, 649-651.) Seuraavaksi tutustutaan tarkemmin johdon ohjausjärjestelmien  
näkökulmaan, jonka jälkeen siirrytään tutkielman empiiriseen osuuteen tarkastelemaan  
sitä miten tämä tutkijoiden esittämä väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhde ilmenee käy-  
tännön yrityskohdeessa, kun sitä tarkastellaan nimenomaisesti johdon ohjausjärjestelmi-  
en näkökulmasta katsottuna.

### 3 JOHDON OHJAUSJÄRJESTELMÄT PROJEKTILIIKE- TOIMINNASSA

#### 3.1 Johdon ohjausjärjestelmien tarkoitus

Liiketoimintaympäristöjen muutokset ovat vaikuttaneet yhtä lailla myös johdon ohjaukseen. Ympäristötekijöiden muuttuessa, uusien organisaatorakenteiden syntyessä ja liiketoimintatapojen kehittyessä, on myös johdon ohjauksen oltava valmis mukautumaan nykypäivän dynaamisten liiketoimintojen tarpeisiin. Näin varmistetaan, että yritys säilyy elinvoimaisena, kannattavana ja täten kilpailukykyisenä. Nykypäivän muutokset ja niiden tuomat uudet ohjaushaasteet ovat lisänneet tutkijoiden mielenkiintoa johdon ohjausjärjestelmien tutkimista kohtaan ja etenkin empiiristen jatkotutkimusaiheiden merkitystä on alettu korostamaan. Tutkijat näkevät muutosten tuoneen uusia mahdollisuuksia ja näkökulmavaihtoehtoja aikaisempiin perinteisiin tutkimuksiin verrattuna. (Siriyaama 2007, 895.)

Johdon ohjauksen (engl. management control) määritelmä on kehittynyt aikojen saatossa ja sanan "control" merkityksen nähdään laajentuneen, vaikka sille ei yhtä yleistä maailmanlaajuisesti hyväksyttyä selitettä olekaan olemassa. Robert Anthonyn (1965) määritelmää pidetään johdon ohjauksen alkupisteenä. Anthony (1965) määritteli aikoinaan johdon ohjauksen tarkoittavan prosessia, jonka avulla johtajat varmistavat, että hankitut resurssit käytetään tehokkaasti, jotta organisaation tavoitteet tulevat saavutetuiksi. Kontrollien kautta johtajat saavat tietoa liiketoiminnasta, he vertaavat tuloksia ennalta asetettuihin standardeihin ja mikäli tarpeen, tekevät korjaavia toimenpiteitä. (Merchant & Van der Stede 2012, 5.)

Klassisen määritelmän ei nähdä kuitenkaan enää palvelevan tämän päivän tarpeita. Siriyaaman (2007, 901) mukaan perinteinen johdon ohjauksen määritelmä ei ole onnistunut huomioimaan riittävästi kontrollin sosiaalisia ja käyttäytymistä koskevia piirteitä. Kontrollia on yhdistetty liikaa pelkkään toiminnan rajoittamiseen. Nykypäivän laajoissa organisaatioissa kontrolli tulisi nähdä pikemminkin ihmisiä ohjaavana ja toiminnan mahdollistavana tekijänä, sillä hallittavana ovat yhä monimutkaisemmat kokonaisuudet ja runsaammat henkilömäärät. Puolamäen (2007, 15-16) mukaan liiketoiminnan ohjaus on pohjimmiltaan ihmisten ohjaamista. Yksilöitä on pystyttävä ohjaamaan enemmän kohti itsenäistä työskentelyä, sillä tämän päivän yksiköiden ohjaus ei toimi enää käskytämällä.

Samansuuntaisia ajatuksia esiintyy projektiliiketoiminnassa. Standardit eivät ole nykypäivän projektiliiketoiminnassa vakaita eikä kontrolloja voida automatisoida kuten esimerkiksi mekaanisessa työssä on totuttu tekemään. Projektit ovat keskenään erilaisia eikä niiden kuvaamiseen ja arviointiin voida käyttää yksitäisiä menetelmiä.



Toimintamallit ovat asiakkaan vaatimusten mukaan kustomoituja ja lopputuloksen toteutuminen riippuu sen hetkisen yhteen kootun tiimin osaamisesta ja vuorovaikutuksesta. Projektin tilannearviot perustuvat usein subjektiiviseen käsitykseen ja projektiliiketoiminnan onnistumisen on havaittu olevan koko ajan enemmän ja enemmän riippuvaisista yksilöistä ja heidän osaamisestaan. Laajoissa ja nopealiikkeisissä projektiliiketoiminnan yrityksissä on tätä myötä tiedostettu, ettei kaikkea pystytä valvomaan samanaikaisesti, jolloin huomio on keskitetty enemmän yksilöihin ja siihen miten yksilön toiminta vaikuttaa projektiliiketoiminnan kokonaisuuteen. (Lundin & Söderholm 1995; Anthony & Govindarajan 2004, 5, 825; Arto ym. 2006, 17, 19, 27; Lindvkist 2010, 17.)

Aiemmin ajateltiin, että epävarmuutta voitaisiin hallita kontrollia lisäämällä ja kontrollia tiukentamalla johto pystyisi valvomaan toimintaa paremmin. Tämä ei kuitenkaan ole toimiva tapa nykypäivänä, sillä projektiliiketoiminnan on todettu vaativan joustavan, mukautuvan ja vaihteellisuuden huomioivan toimintaympäristön, jota ei voida liikaa rajoittaa. Projekteille on pystyttävä takaamaan riittävä autonomisuus eikä projektipäälliköiden määräysvaltaa voida liikaa supistaa. (Turner & Muller 2003,1; Bourne & Walker 2005; Shi 2011.) Liika kontrolli saattaa rajoittaa projektiliiketoiminnan innovatiivisuutta ja kykyä tuottaa ainutkertaisia luovuutta vaativia asiakasratkaisuja. Kontrollin lisääminen epävarmassa tilanteessa ei siis ole itseisarvo, vaan sekä liiallisella että liian vähäisellä kontrollilla voi olla tuhoisia seurauksia. Epäonnistuneen ohjauksen on nähty johtavan suuriin taloudellisiin tappioihin, maineen menetyksiin tai pahimmillaan jopa konkurssiin. (Van Donk & Molloy 2008, 136; Merchant & Van der Stede 2012, 3.)

Laajemmaksi ja nykyaikaisemmaksi ilmennetty kontrollin käsite voidaan suomentaa siis pikemminkin ohjaukseksi. Johdon ohjauksen tavoitteena ei ole vain valvoa, rajoittaa, asettaa sääntöjä ja mitata toiminnan tuloksia, vaan pikemminkin keskittyä kannustamaan ja mahdollistamaan, tai toisinaan pakottamaan, työntekijöitä käyttäytymään halutulla tavalla. Myös Chenhall (2003, 129) on samaa mieltä. Johdon ohjaus on kehittynyt viime vuosien aikana passiivisesta informaatiota tarjoavasta työkalusta enemmän kohti aktiivista ja ihmiskeskeistä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen tähtävää toimintaa. Yhä enemmän tähdätään siihen, että ohjauksen avulla pystyttäisiin ehkäisemään ongelmia etukäteen ennen kuin ne aiheuttavat haittaa organisaation toiminnalle. (Merchant & Van der Stede 2012, 5.)

Johdon ohjausjärjestelmät (engl. management control systems) on todettu elintärkeiksi jokaikiselle yritykselle (Merchant & Van der Stede 2012, 3). Niiden merkittävyydestä huolimatta, johdon ohjausjärjestelmien määritelmät ja laajuuskäsitykset vaihtelevat huomattavasti eri tutkimusten välillä (ks. esim Abernethy & Chua 1996, 573; Chenhall 2003; Malmi & Brown 2008, 289). Johdon ohjausjärjestelmiin viitataan kirjallisuudessa vaihtelevin sanankääntein ja esimerkiksi suunnittelu- ja ohjausjärjestelmät tai pelkät ohjaus- tai kontrollijärjestelmät voivat esiintyä samaa tarkoittavina asioina (Macintosh & Quattrone 2010, 5). Muun muassa Chenhall (2003, 129) on pyrkinyt avaa-

maan käsitettä hieman tarkemmin. Hänen mukaansa johdon ohjausjärjestelmät sisältävät nykyisellään johdon laskentatoimeen (engl. management accounting systems) ja organisaation ohjaukseen (engl. organizational controls) lukeutuvat menetelmät ja käytännöt sekä yksilö- että yritystasolla.

Johdon ohjausjärjestelmille voidaan määrittää kaksi toisiaan täydentävää ja toisistaan riippuvaa tehtävää. Johdon ohjausjärjestelmien tarkoituksena on 1) ohjata toimintaa siten, että organisaation yhteiset päämäärät tulevat saavutetuiksi. Samalla niiden tarkoituksena on 2) valtuuttaa työntekijät etsimään uusia toiminnan mahdollisuuksia ja ratkaisemaan havaittuja ongelmia. (Ahrens & Chapman 2004; Mundy 2010.) Projektiliiketoiminnassa tämä tarkoittaa tasapainoa yrityksen, projektien ja projektityötä tekevien ihmisten välillä. Projekteille ja projektityöntekijöille on pystyttävä takaamaan riittävä autonomisuus, mutta samalla on varmistettava, etteivät ne eriydy pysyvästä liiketoiminnasta liikaa, jotta ne yhtä lailla omien tavoitteidensa lisäksi palvelevat myös yrityksen yhteisiä tavoitteita. Johdon ohjausjärjestelmän on toisin sanoen tuettava yhtä aikaan sekä yksilö-, projekti- että yritystasoa ja luotava täten tasapainoa väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhteen. Tätä kautta myös tulevaisuuden mahdollisuudet ja toimenpiteet on mahdollista toteuttaa yhteistä etua ajatellen. (Lundin & Söderholm 1995; Leppälä 2011, 75-76; Artto & Kujala 2008, 472.)

Chenhallin (2003, 129-132) mukaan yksittäisen ohjauskeinon eriyttäminen muista ohjausmuodoista voi johtaa väärin ja harhaanjohtaviin lopputuloksiin. Esimerkiksi formaali budjetointijärjestelmä saatetaan olettaa toimimattomaksi epävarmassa toimintaympäristössä, koska se teorian mukaan rajoittaa toiminnan joustavuutta ja perustuu epätäydelliseen informaatioon. Kuitenkin, jos tilanteeseen yhdistetään epäformaalimpi avoin ja joustava keskusteluyhteys, saattaisi formaali budjetointi olla hyvinkin toimiva ratkaisu myös innovatiivissa projektiympäristöissä. Johdon ohjausjärjestelmät on perinteisesti yhdistetty formaalin ja määrällisen tiedon tuottamiseen, mutta nykyisen käsityksen mukaan niiden nähdään tukevan yhä enemmän myös epäformaalia ohjausta liittyen henkilöihin ja kulttuuriin.

Nahdhakumar ja Jones (2001) havaitsivat formaalien ohjauskeinojen olevan riittämättömiä kuvaamaan monimutkaisia projektiliiketoiminnan käytäntöjä. He osoittavat sosiaalisella ohjauksella kuten normeilla ja yhteistyöllä olevan enemmän käytännön merkitystä, kun taas pelkät formaalit menetelmät voivat yksinään luoda harhaanjohtavia käsityksiä. Tuuli ym. (2010) ovat samaa mieltä. Formaalin ohjauksen on havaittu yksinään olevan liian staattista palvelemaan muuttuvaluonteisen projektiliiketoiminnan tarpeita. Projektiliiketoiminnan formaali ohjaus perustuu usein ennalta laadittuihin projektisopimuksiin ja niihin kirjattuihin sitoviin ehtoihin. Etukäteen sovittujen asioiden muuttaminen jälkikäteen on hyvin hankalaa, ellei jopa mahdotonta. Koska projektiliiketoiminta tarvitsee joustavuutta ja jatkuvaa muutostarpeisiin mukautumista, tarvitaan epäformaalia ohjausta paikkaamaan formaalin ohjauksen puutteellisuuksia.

Ylisen ja Gullkvistin (2014) tutkimus osoittaa, että projektipäälliköt käyttävät useimmiten epäformaalia yhteistyöhön ja jaettuihin arvoihin perustuvaa ohjausta hallitessaan innovaatioprojekteja. Tästä huolimatta, epäformaalin ja formaalin ohjauksen yhdistelmällä huomataan olevan positiivisimmat vaikutukset projektin lopputuloksen kannalta. Davilan (2000) mukaan projektien epävarmuutta voidaan vähentää riittävällä kustannus- ja suunnittelutiedolla. Johdon ohjausjärjestelmien on kuitenkin tärkeä sisältää pelkkien taloudellisten tunnuslukujen lisäksi laaja-alaisesti myös laadullista informaatiota, sillä projektipäälliköiden havaitaan luottavan usein itseasiassa enemmän laadullisiin mittareihin. Shi (2011) puolestaan huomauttaa, että sekä liika koviin tai liika pehmeisiin ohjauskeinoihin keskittyminen on projektityöskentä haittaavaa. Tutkijat havaitsevat näin ollen erilaisten ohjauskeinojen yhdistämisen tarpeet ja hyödyt projektitasolla.

Koska ohjauksella nähdään olevan aina kaksi puolta, tulee tutkimukset kohdistaa johdon ohjausjärjestelmiin kokonaisuuksina (ks. esim. Chenhall 2003; Malmi & Brown 2008; Sandelin 2008). Projektiliiketoiminnan ohjaamisessa ei näin ollen ole kyse valinnasta formaalin ja epäformaalin ohjauksen kesken, vaan siitä kuinka niiden kombinaatiosta luodaan yhtenäinen ja toimintaa tukeva yhdistelmä (Tuuli ym. 2010) sekä toisaalta myös siitä miten yksittäisen projektin ohjausmenetelmät saadaan tukemaan myös yritystason ohjausjärjestelmiä (Rezania 2016, 630). Myös Malmi ja Brown (2008) ovat tunnistanee johdon ohjausjärjestelmien paketoimisen hyödyt. Heidän mukaansa paketin vahvuus on nimenomaan sen laajuus eikä tarkoituksena näin ollen olekaan yksittäiseen tekijään tarkkatasoinen syventyminen. Paketoinnin kautta johdon ohjausjärjestelmien tutkimuksen nähdään olevan kattavampaa ja todellisuutta paremmin kuvaavaa, koska kaikki ohjauskeinot tulevat otettua kunnolla huomioon ja niiden väliset yhteydet ovat selkeämmin tunnistettavissa.

Johdon ohjausjärjestelmien yhtenä tärkeimpänä tehtävänä on siis tasapainottaa organisaatioissa ilmeneviä jännitteitä. Jännitteiden välisen keskinäisen balanssin saavuttaminen on edellytyksenä toimivalle johdon ohjausjärjestelmälle ja tätä kautta menestykselle yhtenäiselle liiketoiminnalle. (Simons 2000; Mundy 2010.) Simonsin (2000, 7-14) mukaan yritykset omaavat viidenlaisia jännitteitä, jotka voidaan jaotella seuraanlaisesti:

- kannattavuus, kasvu ja kontrolli
- lyhyen aikavälin tavoitteet vs. pitkän aikavälin kyvykkyydet ja kasvumahdollisuudet
- eri osapuolien suoriutumisosodotukset
- mahdollisuuksien ja huomion tasapaino
- ihmisten käyttäytymisen ja motiivien tasapaino.

Canonico ja Söderlund (2010, 789-799) korostavat omassa moniprojektirakenteisiin kohdistuvassa tutkimuksessaan kolmea projektiliiketoiminnalle ominaista ohjausjännitettä, jotka ovat: 1) projektien vaihtuvuus vs. toiminnan yhtenevyys, 2) tehokkuuden varmistaminen vs. liiketoimintamahdollisuuksien havaitseminen ja 3) projektien tarvitsema joustavuus vs. organisaatiorakenteen byrokraattisuus. Akroyd ja Maguire (2011) ovat huomanneet, että johdon ohjausjärjestelmillä voidaan edistää tavoitteiden yhtenevyyttä ja tätä kautta vähentää projektiliiketoiminnan epävarmuutta. He havaitsevat yksikönpäälliköiden olevan tärkeässä roolissa tasapainon luomisessa ylimmän johdon ja projektiasiantuntijoiden tavoitteiden kesken. Ditillon (2012) mukaan johdon ohjausjärjestelmien kautta voidaan niin ikään edistää myös tiedon jakoa eri organisaatiotasojen välillä ja luoda tasapainoa tätä kautta.

Tatikondan ja Rosethalin (2000) mielestä projektinhallinnan formaalisuus tukee yritystason valvonta- ja ohjausintressejä mahdollistaessaan projektikontrollien luomisen. Yritystason ohjauksen ja projektitason itsenäisyyden välistä jännitettä voidaan kuitenkin lievittää projektinhallinnan autonomisuuden ja resurssien joustavuuden avulla. Tuuli ym. (2010) puolestaan huomauttavat, että johdon ohjausjärjestelmien osalta on merkittävää myös se, että kuinka ihmiset itse omassa työssään soveltavat johdon rakentamia ohjausmenetelmiä ja kuinka esimerkiksi tiimin jäsenet pyrkivät itseohjautuvuudellaan täydentämään formaalin ohjauksen puutteita.

Organisaation menestyksen kannalta johdon ohjauksen on oltava riittävää. Riittävä ohjaus tarkoittaa sitä, että johtajat voivat olla kohtuullisen varmoja siitä, että epämieluisia yllätyksiä ei tule tapahtumaan. Koska projektiliiketoiminta on luonteeltaan muuttuvaa ja epävarmaa, ei täydellistä ohjaustasoa voida koskaan saavuttaa, eikä se itse asiassa olisi edes tarkoituksenmukaista. Myös ohjausjärjestelmä itsessään luo yritykselle kustannuksia, jolloin optimaalisen ohjaustason voidaan kuvata olevan tilanne, jossa ohjauksen lisääminen ei tuota enää uutta lisäarvoa. Tilannetta voidaan kuvata seuraavalla tavalla: "optimal control is control that is good enough at a reasonable cost". Näin ollen on turha ottaa käyttöön ohjausmenetelmää, jota ei koeta käytännössä merkitykselliseksi. (Merchant & Van der Stede 2012, 12-13.)

Johdon ohjausjärjestelmien tarkastelemiseen on kehitetty erilaisia viitekehyksiä (ks. esim. Simons 2000; Malmi & Brown 2008; Merchant & Van der Stede 2012). Simons (2000) lähestyy johdon ohjausjärjestelmiä strategian kautta ja projektiliiketoiminnan tutkimuksiin on tätä kautta linkitetty Levers of control (LOC) viitekehystä. Canonico ja Söderlund (2010) ovat havainneet LOC-viitekehyksen soveltuvan tietyin osin myös moniprojektirakenteisiin. He tunnistavat tutkimuksessaan projektiliiketoiminnalle tyypillisen kahden suuntaisen ohjauksen ja osoittavat projektinhallinnan olevan yksi tärkeä johdon ohjauskeino jo itsessään. Viitekehyksen laajennosmahdollisuuksiin he kaipaavat kuitenkin enemmän tietoutta. Myös Rezanian ym. (2016) ovat yhdistäneet projektiliiketoiminnan ja LOC-viitekehyksen. Heidän tutkimuksensa osoittaa, että projektinhallin-

nasta on löydettävissä kaikkia neljänlaisia viitekehysten mukaisia ohjausmenetelmiä. Projektinohjauksessa käytetään siis sekä diagnostista että interaktiivista ohjausta. Yhtä-aikaisesti niillä on myös yhteys sekä uskomus- että rajoitejärjestelmiin.

Merchant ja Van der Stede (2012, 6-9) sen sijaan eriyttävät johdon ohjausjärjestelmistä strategisen ohjauksen osa-alueen ja keskittyvät tarkastelemaan ohjausta työntekijöiden käyttäytymistä koskevana tekijänä. He tunnistavat strategian merkittävyyden ja sen tuomat hyödyt, mutta eivät näe strategiaa edellytyksenä toimivalle johdon ohjausjärjestelmälle. Strategian nähdään edesauttavan toiminnan ohjaamista ja johdon ohjausjärjestelmien implementointia, mutta strategia itsessään ei kuitenkaan saa aikaan onnistunutta liiketoimintaa, vaan "it is people in the organization who makes things happen". Johdon ohjausjärjestelmien tarkoituksena on siis vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen siten, että yrityksen päämäärät tulevat saavutetuiksi ja tulevaisuuden mahdollisuudet huomatuiksi.

Aiemmat tutkimukset ovat siis käsitelleet projektiliiketoimintaa strategisten viitekehysten silmin (Canonic & Söderlund 2010; Rezania ym. 2016). Tässä tutkielmassa huomio kohdennetaan kuitenkin Merchantin ja Van der Steden (2012) viitekehukseen, jossa ihmisten käyttäytyminen on huomion keskipisteenä. Tämän tutkielman tähän assisten havaintojen mukaan kyseisen teorian voidaan olettaa olevan projektiliiketoiminnan tutkimusympäristöön sovellettavissa, sillä yhtä lailla projektiliiketoiminnan tutkimukset ovat nähneet sosiaalisten ja ihmiskeskeisten tekijöiden olevan liiketoiminnan menestyksen keskiössä. Niissä on lisäksi havaittu johdon ohjausjärjestelmien paketoimisen hyötyjä ja tutkimuksen suuntautumista sekä kovien että pehmeiden ohjauskeinojen yhtäaikaiseen käyttämiseen. (Nahdhakumar & Jones 2011; Ylinen & Gullkvist 2014.) Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan lähemmin Merchantin ja Van der Steden (2012) object-of-control -mallia, jossa ohjaus jakautuu formaaliin tulos- ja toimintaohjaukseen sekä epäformaaliin henkilö- ja kulttuuriohjaukseen.

### **3.2 Merchantin ja Van der Steden viitekehys**

Merchantin ja Van der Steden (2012) viitekehys pohjautuu ajatukseen, että organisaatiossa voi esiintyä kolmenlaisia ohjausongelmia. Suunnan puute muodostuu ongelmaksi, jos työntekijät eivät tiedä mitä heiltä odotetaan eikä yrityksen tavoitteet ole heille selkeitä. Motivaatio-ongelmat puolestaan nousevat esille, kun työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan, mutta hän asettaa oman edun yrityksen yhteisen edun edelle. Henkilökohtaiset rajoitteet tarkoittavat tilannetta, jossa työntekijä ei pysty omien rajoitteidensa, kuten tehtävään sopimattomuuden, koulutuksen, kokemuksen tai tiedon puutteen vuoksi toimimaan halutulla ja odotetulla tavalla. (Merchant & Van der Stede 2012, 9-12.)

Osa ongelmista voidaan ratkaista eliminoimalla, automatisoimalla, päätöksenteon keskittämällä tai riskin jakamisella. Eliminoinnin kautta johtajat voivat luopua kannattamattomista toiminnoista tai siirtää riskejä kolmansien osapuolien kannettaviksi. Automatisoinnilla tarkoitetaan toiminnan siirtämistä ihmisten sijasta enemmän koneiden ja järjestelmien toteutettaviksi. Myös päätöksenteon keskittämällä tai riskien jakamisella vakuuttamisen kautta voidaan helpottaa osaa ohjausongelmista. Koska kaikkia ongelmia ei useinkaan voida etukäteen ratkaista, on johdon ohjausjärjestelmien tarkoituksena hallita niitä parhaalla mahdollisella tavalla. (Merchant & Van der Stede 2012, 13-16.)

Ohjausongelmat voivat esiintyä kaikki samanaikaisesti tai niistä voi muodostua yrityskohtaisesti erilaisia yhdistelmiä. Joka tapauksessa, jos organisaatiossa ilmenee mikä tahansa yksi ohjausongelma, voidaan johdon ohjausjärjestelmän todeta olevan toiminnalle välttämättömyys. Johdon on näin ollen pidettävä huoli, että 1) työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan. Heidän on varmistettava, että 2) työntekijät työskentelevät kovasti ja odotusten mukaisesti eli toisin sanoen heidän toimintansa on linjassa yrityksen tavoitteiden ja strategian kanssa. Lisäksi on tarkistettava, että 3) työntekijät ovat kykeneviä tekemään sen mitä organisaatio heiltä odottaa. (Merchant & Van der Stede 2012, 3, 9-12.)

Merchantin ja Van der Steden (2012) viitekehyksen mukaan erilaiset ohjausmuodot jaetaan tulosohtaukseen, toimintaohjaukseen ja henkilö- ja kulttuuriohtaukseen. Jokaista edellä mainittua ohjauskeinoa voidaan käyttää joko tiukasti tai löyhästi ja niiden kesken voidaan muodostaa lukuisia erilaisia kombinaatioita. Ohjausmenetelmien on tärkeä olla tietoisia valintoja, sillä ne on rakennettava liiketoiminnan erityispiirteet ja organisaation rakenteet huomioiden. Koska yksittäisellä ohjauskeinolla saattaa olla myös negatiivisia sivuvaikutuksia, eivät samanlaiset ohjausperiaatteet välttämättä sovellu samalla tavalla kaikkiin liiketoimintamalleihin.

Johdon ohjausjärjestelmiä on tutkittu lähinnä perinteisissä organisaatioissa, joissa toteutetaan samanlaista toimintaa päivästä toiseen. Kuten aikaisemmassa luvussa tuotiin esille, jatkuva toiminta etenee poikkeuksetta koko ajan, kun taas projekti on päättävä ja väliaikainen toimintamuoto. Merkittävin ero projektiliiketoiminnan ja jatkuvan toiminnan ohjaamisen välillä onkin nimenomaan projektien väliaikaisuus, mihin perinteinen johdon ohjausjärjestelmien tutkimus on harvemmin keskittynyt. Väliaikaisen projektiohjausjärjestelmien ja pysyvän organisaation välisen yhteyden on nähty tuovan johdon ohjausjärjestelmiin omanlaisensa vivahteen, jonka on esitetty vaativan ohjauskeinojen modifiointia projektiliiketoiminnan luonne ja jännitteet huomioiden. (Anthony & Govindarajan 2004, 633, 809.)

Siinä missä projektiliiketoiminnan tutkimukset yleensä, myös ne harvat johdon ohjausjärjestelmiin suuntautuneet tutkimukset ovat käsitelleet projektiliiketoimintaa lähinnä yksittäisen projektinhallinnan näkökulmasta. Sekä projektinhallinnan että johdon ohjauksen piirteiden on todettu olevan projektin menestykselle elintärkeitä. Kuitenkaan

projektikohtaisten ohjausjärjestelmien yhteyttä yritystason ohjaukseen ei ole vielä pystytty ymmärtämään. (Rezania 2016, 630.)

### **3.2.1 Tulosohtaus**

Tulosohtaus on tehokas ohjauskeino, joka perustuu ihmisten valtuuttamiseen. Se on usein pienten yritysten pääasiallinen ohjauskeino ja sitä voidaan soveltaa useilla eri organisaatiotasolla. Suuret hajautetut organisaatiot hyödyntävät tulosohtausta esimerkiksi hallitessaan erillisiä autonomisuutta vaativia yksiköitä tai luovaa työtä tekeviä asiantuntijoita. Tulosohtauksen kuvataan olevan epäsuoraa ohjausta, sillä se ei keskity suoraan ihmisten toimintaan ja päätöksentekoon. Ohjauskeinona sen nähdään olevan toimiva silloin, kun johtajat eivät ole tietoisia parhaista käyttäytymistavoista ja he sen sijaan keskittävät huomionsa tulosten maksimointiin ja toiminnan ohjaamiseen niiden avulla. Tulosohtaus keskittyy täten usein tilivelvollisuuden luomiseen ja sen tekniikoista budjetointi nostetaan tärkeimpänä esille. (Emmanuel 1990, 112; Merchant & Van der Stede 2012, 29-40.)

Tuulin ym. (2010) mukaan projektitympäristöt luovat ideaalisen rakenteen ihmisten ja tiimien valtuuttamiselle. Projektiliiketoiminnassa tieto on usein hajautunutta eikä johdolla välttämättä ole täsmällistä tietoa projektin toteuttamistavoista, mitä kautta he voisivat luoda käytännön projektityötä ohjaavia menetelmiä. Projektin täysimääräinen vastuu on usein projektipäälliköllä ja hän vastaa projektin onnistumisesta ja tiimin ohjaamisesta kohti sovittua päämäärää. Projektipäälliköllä ja -tiimillä on täten usein tarkempaa tietoa projektin tarkoituksesta ja tehtävistä, kun taas pysyvän organisaation edustajat, yksikönpäälliköt, tietävät siitä tyypillisesti vain osan. (Sahlin-Andersson & Söderholm 2006, 61.) Projektiliiketoiminnassa johtajat eivät siis välttämättä ole tietoisia parhaista käyttäytymistavoista ja tulosohtauksen voitaisiin ajatella olevan kyseiseen kontekstiin sopiva ohjauksen keino, jossa sekä tuloksellisuus että projektien vaatima autonomia tulisivat huomioiduiksi.

Tulosohtauksen avulla johtajat määrittävät halutun tulostavoitteen ja kannustavat työntekijöitä sen saavuttamiseen toimintaa mittaamalla ja hyvistä suorituksista palkitsemalla. Bonusjärjestelmät ovat yleinen yrityksissä esiintyvä rahamääräisen palkitsemisen keino, vaikka niillä on toisinaan havaittu olevan yhteys turhaan ahneuteen ja lyhytnäköisyyden edistämiseen. Toisaalta palkitseminen on mahdollista sitoa myös eirahamääräisiin tekijöihin. Tätä kautta työpaikan turvaaminen, ylennykset, autonomisuuden tarjoaminen ja muut tunnustukset sekä meriitit voivat toimia keinoina osoittaa työntekijöille tunnustusta. Tulosohtaus edellyttää, että haluttu tavoitetaso on määritettävissä, toiminnan tuloksiin pystytään vaikuttamaan ja tulokset ovat mitattavissa ja seurattavissa. (Merchant & Van der Stede 2012, 29-30.)

Tulosohjauksen tarkoituksena on tehdä työntekijöille selväksi mitä heiltä odotetaan ja kannustaa heitä tavoitteen saavuttamiseen. Toisin sanoen, se pyrkii lievittämään ongelmaa suunnan puutteeseen liittyen. Tulosohjauksen nähdään olevan myös tehokas keino vähentämään motivaatio-ongelmia, sillä vaikka valvonta ei ole suoraa, voidaan henkilökohtaisten insentiivien kautta saada työntekijät toimimaan siten, että he käyttäytymisellään maksimoivat niin ikään myös organisaation kokonaishyödyn. Samalla siis tulosohjaus kannustaa ihmisiä kehittämään omia henkilökohtaisia taitojaan, jotta he pystyisivät suoritamaan työstään paremmin ja saavuttamaan varmemmin heille asetetut tavoitteet. Toisaalta tätä kautta myös yritystasolla havaitaan osaavat ja työhön sopivimmat henkilöt paremmin. (Merchant & Van der Stede 2012, 29-40.)

Tulosohjauksen hyödyntäminen ei kuitenkaan ole ongelmatonta, vaan sillä saattaa olla tahattomia seurauksia ja se voi pahimmillaan haitata organisaation yhtenevyyttä. Halutut tulostavoitteet saattavat vaihdella sen mukaan kenen näkökulmasta niitä tarkastellaan. Tästä syystä tavoitteiden on oltava monin tasoin yhtenevät ja niiden on tuettava sekä projektin että yrityksen menestystekijöiden piirteitä. Tulosohjauksen haittapuoliin lukeutuu myös niin kutsuttu ”saat mitä mittaat” -efekti. Mikäli tavoitteet eivät ole tasapainossa, saattaa yksi yksittäinen osa-alue painottua liikaa ja tätä kautta johtaa toimintahäiriöihin. Mikäli mittareiden määritettävyyys, toiminnan tuloksiin vaikuttaminen tai niiden seurattavuus eivät toteudu, saattavat tulosohjauksen keinot olla merkityksettömiä ja ohjata huomiota liian kapealle tai kokonaan väärin asioihin. Hyvän toimintaohjauksen ominaisuuksiin lukeutuu näin ollen yhtenäisyyden ja kontrolloitavuuden lisäksi täsmällisyys, puolueettomuus, ajantasaisuus, ymmärrettävyyys ja kustannustehokkuus. (Merchant & Van der Stede 2012, 29-40.)

Leppälä (2011, 70-72) huomauttaa, että projektiliiketoiminnassa huomio kohdistetaan turhan helposti lyhyen aikavälin projektikohtaisiin tuloksiin, mikä vie huomiota pidemmän aikavälin kannalta tärkeiltä lisä- ja muutostöiltä. Pelkät lyhyen aikavälin tavoitteet eivät saisi ohjata toimintaa liikaa, sillä tällöin projektiyrityksen voimavarat voivat helposti kohdistua yrityksen jatkuvan menestyksen kannalta väärin asioihin ja viedä huomiota tulevaisuuden kyvykkyyksiltä ja kasvumahdollisuuksilta. Toisin sanoen, pelkän yksittäisen projektin tuloksen tarkastelemisen ei nähdä palvelevan yrityksen pitkän aikavälin tavoitteita eikä se täten edistä organisaation yhteisten päämäärien saavutetuksi tuleamista. (Shenhar ym. 2001, 700; Sahlin-Andersson ja Söderholm 2006, 12; Artto ym 2006, 97.) Tulosohjauksen rinnalla käytetään usein muita täydentäviä tai korvaavia ohjauskeinoja, joiden avulla pyritään todennäköisemmin saamaan ihmiset toimimaan yrityksen yhteistä etua ajaen (Merchant & Van der Stede 2012, 81).



### 3.2.2 Toimintaohjaus

Toimintaohjaus on johdon ohjauskeinoista suurin, sillä se pyrkii vaikuttamaan suoraan ihmisten käyttäytymiseen edistämällä haluttuja toimia ja estämällä ei-haluttua toimintaa. Sen tarkoituksena on auttaa työntekijöitä ymmärtämään mitä heiltä odotetaan ja motivoita heitä käyttäytymään organisaation edun mukaisesti. Ei-halutun toiminnan estämisen kautta voidaan lievittää myös henkilökohtaisten rajoitteiden ilmenemistä. Toimintaohjauksen käyttäminen edellyttää, että johtajat ovat tietoisia sopivimmista keinoista edistää organisaation tavoitteita ja heillä on mahdollisuus luoda toimintaan erilaisia rajoituksia. Tämä pohjautuu oletukseen, että työntekijät ovat kokeneita, rehellisiä ja kovaa työskenteleviä. Samalla heillä on kyky itsearviointiin ja he tuntevat mielihyvää työssä menestymisestään. Toimintaohjausta ilmenee neljässä eri muodossa: 1) käyttäytymisen rajoituksina (engl. behavioral constraints), 2) ennakoivana selontekona (engl. preaction review), 3) tilivelvollisuutena (engl. action accountability) ja 4) päällekkäisyytenä (engl. redundancy). (Merchant & Van der Stede 2012, 81.)

Ensimmäinen, käyttäytymisen rajoitukset tähtäävät siihen, että ihmiset eivät pysty, tai heidän on vaikea, käyttäytyä tavalla, joka ei ole suotavaa. Tämä siis eliminoi motivaatio-ongelman, minkä koetaan olevan toimintaohjauksen ydinajatus. Fyysisiä rajoitteita ovat esimerkiksi lukot, salasanat, kulkurajoitukset tai erilliset työhuoneet luottamuksellista projektia varten. Hallinnollisena rajoitteena voi toimia päätöksenteon hajauttaminen ja sitä kautta sen varmistaminen, ettei yksi henkilö voi tehdä suuria merkittäviä toimia yksin omasta tahdostaan. Käyttäytymisen rajoitukset koetaan usein negatiivisimmaksi ja eniten rajoitteita asettavaksi ohjaustavaksi. Käytännössä käyttäytymisen rajoitukset eivät usein toteudu yhtä perusteellisina, vaan rajoitteista huolimatta, väärinkäytöksiä ja ohjausongelmia yleensä ilmenee. (Merchant & Van der Stede 2012, 81-83.)

Toinen, ennakoiva selonteko tarkoittaa niiden toimintasuunnitelmien tarkastelua, joihin työntekijöiden ohjaaminen perustuu. Ennakoivalla selonteolla voidaan etukäteen hyväksyttää tai jättää hyväksymättä tiettyjä toimintoja tai vastaavasti pyytää suunnitelmiin tarkennoksia tai muutoksia. Tällaisia ohjauskeinoja käytetään usein suunnittelu- tai budjetointiprosessien aikana. Tyypillisiä ennakoivia ohjauskeinoja ovat etukäteen luotavat toimintasuunnitelmat ja niiden etukäteen hyväksyttämiset. Ohjauskeinoina voi toimia lisäksi erilaiset valvontatoimet ja säännöllisesti järjestettävät budjettikatselmukset. Ennakoinnin kuvataan olevan tärkeä olla oikea-aikaista, jotta riskit voidaan havaita ennakoita ja tätä kautta niiltä pystytään myös tosiasiallisesti välttymään. (Merchant & Van der Stede 2012, 81-83, 88.)

Kolmas, toiminnan tilivelvollisuus on rinnastettavissa tulosohjaukseen. Ensin johtajat määrittävät hyväksyttävän toiminnan tason ja viestivät sen ymmärrettävästi eteenpäin henkilöstötasolle. Johtajat seuraavat toiminnan toteuttamista ja palkitsevat henkilöstöä hyvistä toimista tai rankaisevat poikkeavasta ja kielletystä toiminnasta. Tilivelvollisuut-

ta voidaan luoda yrityksen kirjallisilla toimintaohjeilla ja -säännöillä tai suullisilla dialogeilla, suoralla valvonnalla sekä auditoinnilla. Tilivelvollisuuden kautta pyritään siis proaktiivisesti ehkäisemään ongelmia ennen niiden syntymistä. Henkilön toimia seurataan usein joko jatkuvasti tai esimerkiksi kuukausittain. Toiminnan tilivelvollisuuden nähdään perustuvan enemmän negatiivisen ohjauksen puoleen, sillä vääristä toimista rankaiseminen on usein palkitsemista yleisempi toimintatapa. (Merchant & Van der Stede 2012, 83-84.)

Neljäs, päällekkäisyys puolestaan tarkoittaa toimien turvaamista varmistamalla, että niitä ei toteuta vain yksi henkilö tai laite. Vähimmillään päällekkäisyys edellyttää, että kaikilla on varahenkilö. Tätä kautta siis pyritään varmistamaan, että tehtävä tulee suoritetuksi, vaikka jokin ohjausongelmista realisoituisi. Päällekkäisyyttä käytetään toiminnanohjauksessa harvoin, koska se on kallista ja saattaa johtaa tarpeettomiin konflikteihin. Kuitenkin etenkin tietoturvan ja turvallisuuden osalta se on yleiksi havaittu toimintaohjauksen keino. (Merchant & Van der Stede 2012, 83-84.)

Projektiliiketoiminnan rajoittavaksi tekijöiksi on tunnistettu projektin tavoitteet eli aika, kustannukset ja laajuus sekä resurssit. Myös projektitoimen suunnittelu ja suunnitelmallisuus nousevat keskeisinä esille ja toisinaan projektisuunnitelma on nähty tehokkaaksi keinoksi viestittää projektitiimille projektin tarkoitus ja heiltä odotettavat toimenpiteet aikatauluineen. (Arto 2006, 32, 56.) Silloin kun projektiliiketoimintaa harjoitetaan sopimusperusteisesti, määrittää myös projektisopimus sopimusehtoineen tarkat rajat ja edellytykset käytännön toiminnalle. Mikäli projektisopimukseen on kirjattu erillisiä palkkioita, saattavat ne niin ikään toimia kannustimina hyvän työn tekemiselle. Sanktioiden merkitys kallistuu puolestaan enemmän rangaistusten suuntaan. (PMI 2008, 115.)

Vaikka toimintaohjauksella voidaan ratkaista useampia edellä esitettyjä ohjausongelmia, saatetaan se silti kokea usein turhana rajoitteena tai pakotteena. Tuulin ym. (2010, 199) tutkimuksen mukaan tällainen projektisopimukseen perustuva formaali ohjaus koetaan usein pakolliseksi projektiliiketoimintaan kuuluvaksi pahaksi. Vastaavasti Niemisen ja Lehtosen (2008, 69) mukaan formaalin ohjauksen nähdään toisinaan olevan pelkkä itsestäänselvyys, mitä ei luokitella enää edes ohjauskeinoksi, vaan normaaliksi osaksi projektiliiketoimintaa. Teoriassa toimintaohjauksen rooli jää siis hieman epäselväksi.

### 3.2.3 *Henkilöohjaus*

Henkilöohjaus pohjautuu ihmisten luonnolliselle taipumukselle ohjata tai motivoida itse itseään. Henkilöohjauksen avulla selkeytetään toiminnan suuntaa ja odotuksia ja varmistetaan henkilöstön osaamistaso kyseiseen työtehtävään nähden. Tällä tavoin koetaan

voitavan lisätä työntekijöiden itseohjautuvuutta. Itseohjautuvuus on voima, jota kautta työntekijät haluavat luonnostaan tehdä työnsä hyvin ja ovat sitoutuneita työtehtäviinsä. Sen kuvataan olevan tehokas ohjauskeino, sillä lähes kaikilla ihmisillä on mielikuva siitä mikä on oikein ja heille syntyy hyvän olon tunne sekä omasta että yrityksen menestymisestä. Henkilöohjausta voidaan toteuttaa kolmella tavalla: 1) työntekijöiden valinnalla ja tehtäviin sijoittamisella, 2) koulutuksella ja 3) työnkuvien ja resurssien hallinnalla. (Merchant & Van der Stede 2012, 88-90.)

Työntekijöiden valinta ja tehtäviin sijoittaminen tarkoittaa lyhyesti sanottuna oikean henkilön asettamista oikeaan paikkaan. Se käsittää perinteisesti rekrytointiprosessin ja siihen yrityskohtaisesti liittyvät arviointikäytännöt. Koulutuksen tarkoituksena on pitää huolta siitä, että työntekijöillä on riittävä osaamistaso, jotta he voivat suorittaa oman työnsä hyvin. Nykypäivänä suuri osa koulutuksista on havaittu toteutettavan luokahuoneopetuksen sijasta epäformaalein keinoin kuten mentoroinnin kautta. Leppälän (2011, 123) mukaan projektiosaamista parhaiten tukevia koulutuksia ovat projektipäällikkövalmennus sekä asiakaspalvelua ja neuvottelutaitoa kehittävät tilaisuudet. (Merchant & Van der Stede 2012, 88-89.)

Työnkuvien jakamisella puolestaan varmistetaan, että henkilöillä on mahdollisuus menestyä. Heille on tarjottava riittävät resurssit, joiden kautta he voivat hoitaa työnsä mahdollisimman hyvin. Myös riittävän tiedonkulun nähdään edustavan etenkin suurissa organisaatioissa johdon ohjausjärjestelmien tärkeimpiä seikkoja, sillä ilman riittävää informaatiota, työntekijät eivät pysty tekemään oikea-aikaisia ja tehokkaita yrityksen yhteisiä tavoitteita tukevia päätöksiä. (Merchant & Van der Stede 2012, 88-89.) Wijn daardin (2009) mukaan projektiliiketoiminnan johdon ja projektipäällikkötason intressieroja voidaan lievittää juurikin molemminpuolisen riittävän tietämyksen avulla. On huomattu olevan tärkeää, että molemmat tahot ymmärtävät myös toistensa näkemyksiä, mitä kautta heidän katsantakantojen nähdään olevan laajempia ja todellisuutta enemmän vastaavia. Epäformaalin kommunikaation on tässä suhteessa havaittu olevan formaaleja raportteja toimivampaa ja yhteisymmärrystä eteenpäin vievempää.

Myös Niemisen ja Lehtosen (2008, 68) projektitiimeihin kohdistuva tutkimus korostaa tiiviin yhteistyön kautta syntyvän kokonaisymmärryksen merkitystä ja ryhmäpaineen positiivisia vaikutuksia yhteisen suunnan löytämiselle. Martinsuon ym. (2014) mielestä projektipäälliköiden tulkinnat voivat olla keskenään hyvin vaihtelevia, jolloin yhdessä ja yhteistyön kautta näytettäisiin löydettävän usein parhaat kuhunkin tilanteeseen sopivimmat ohjauskeinot.

Sahlin-Anderssonin ja Söderholmin (2006, 45-46) osoittavat henkilöohjauksen olevan tehokkainta silloin, kun työn tavoitteet ja odotukset ovat selkeät sekä projektin että yrityksen kannalta katsottuina. Tutkijat havaitsivat, että on tärkeää, että henkilöstö on projektiliiketoimintaan sitoutunutta ja kokee innostusta omaa työtään kohtaan. Heidän mukaansa henkilöohjauksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että työtehtävät ovat

työntekijöiden itsensä mielestä kiinnostavia ja kehittäviä. Lisäksi uralla etenemismahdollisuudet on olennaista olla selvästi näkyvissä.

### 3.2.4 *Kulttuuriohjaus*

Kulttuuriohjaus kannustaa ihmisiä yhteiseen valvontaan, jossa ryhmäpaine, yhteiset normit ja arvot ovat suuressa roolissa. Ohjauksen kuvataan olevan tehokkaimmillaan silloin, kun työntekijät ovat sosiaalisesti ja tunneperäisesti sidottuja toisiinsa. Tällöin organisaation jäsenet tuntevat yhteenkuuluvuutta ja he toimivat yhdessä yhteistä etua tavoitellen. Kulttuuri luo yhteiset perinteet, arvot, uskomukset, ideologiat ja asenteet käyttäytymiselle. Ohjauskeino voi olla kirjoitettu sääntö tai kirjoittamaton tapa toimia kuten yrityksen eettiset toimintaohjeet. Myös ryhmäpalkitseminen, työnkierto ja fyysiset järjestelyt kuten toimistotilat ja arkkitehtuuri tai sosiaaliset järjestelyt kuten pukukoodi, instituution tavat ja käyttäytymissäännöt voivat olla merkittäviä keinoja välttää ongelmia suunnan puutteen tai motivaation kannalta. Myös ylimmän johdon esimerkki voidaan nähdä kulttuuria ja täten ihmisten käyttäytymistä vahvasti ohjaava tekijänä. (Merchant & Van der Stede 2012, 90-94.)

Henkilö- ja kulttuuriohjausta pidetään niin sanotusti pehmeinä ohjausmuotoina ja niiden merkityksen on havaittu korostuvan nykypäivän dynaamisissa organisaatioissa. Jaetuista organisaation arvoista on tullut entistä tärkeämpi työkalu varmistamaan, että työntekijät toimivat organisaation edun mukaisesti, sillä organisaation koon kasvaessa myös johtajien vastualueet laajentuvat. Perinteinen byrokratia on usein tästä johtuen nähty olevan korvattuna työntekijöiden valtuuttamisella. Pehmeät ohjauskeinot sisältävät usein vähemmän haittapuolia kuin kovemmat ohjauskeinot. Niiden koetaan lisäksi olevan kustannustehokkaampia perustuessaan ihmisiin ja heidän käyttäytymiseen itseensä. (Merchant & Van der Stede 2012, 95-96, 210.)

Karlsen (2011) nostaa esille vahvan yrityskulttuurin vaikutukset positiivisten asenteiden, sitoutumisen sekä avoimuuden ja kunnioituksen lisääntymiseen. Myös Forsberg (2003, 301-304) ja Thamhain (2004) ovat huomanneet projektiliiketoiminnan menestyksen riippuvan hyvin vahvasti ihmisten asenteista ja kulttuuriin liittyvistä seikoista. Yksittäisen projektin toteuttaminen on riippuvaista yksittäisistä asiantuntijoista, mutta itse liiketoiminnan menestys riippuu pikemminkin koko organisaation läpi koettavasta voimakkaasta ryhmätyön tunteesta ja siitä, että jokainen työntekijä on mukana parantamassa yrityksen toimintatapoja. Tätä kautta ajatellaan myös työntekijän itsensä ymmärtävän oman työnsä merkityksen ja päämäärät paremmin.

Kulttuuriohjaus koetaan usein ohjauskeinoista vahvimaksi, sillä vaikka yrityksen tavoitteet ja strategia vaihtuisivat, kulttuuri yleensä säilyy muuttumattomana. Vahva kulttuuri ja yhteenkuulisuuden tunne edistävät organisaation yhteisen edun toteutumista ja

saattaa tämän myötä myös auttaa yritystä selviämään taloudellisesti vaikeammista tilanteista. Päinvastaisesti Bournen ja Walkerin (2005, 162-163) sanoin esitettynä, kulttuuri voi pahimmillaan aiheuttaa koko projektiliiketoiminnan epäonnistumisen. Kulttuuriohjauksen on etenkin pienemmissä organisaatioissa koettu jo itsessään muodostavan usein koko johdon ohjausjärjestelmien perustan. Riippumatta siis siitä millaisia muita ohjauskeinoja yrityksessä on käytössä, koetaan kulttuuriohjaus usein kaikista merkittävimmäksi. (Merchant & Van der Stede 2012, 95, 210.)

Edellisissä luvuissa kaksi ja kolme käsiteltiin projektiliiketoiminnan lähtökohtia, syvennyttiin väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhteeseen ja tarkasteltiin sitä johdon ohjausjärjestelmien näkökulmasta. Seuraavassa luvussa siirrytään kokoamaan yhteen tämän tutkielman kirjallisuuskatsauksen osuus. Luvun 3.3. tarkoituksena on vetää yhteen teoriassa esille tulleet seikat projektiliiketoiminnan väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhteesta johdon ohjausjärjestelmissä ja pohtia teorialähtöisiä vastauksia tutkimuskysymyksiin.

### **3.3 Väliaikaisuus ja pysyvyys johdon ohjausjärjestelmien näkökulmasta**

Johdon ohjausjärjestelmien tutkimuksia on harvemmin yhdistetty projektiliiketoimintaan, vaikka sen voidaan nähdä tarjoavan uusia kaivattuja ulottuvuuksia perinteisiin ohjaustutkimuksiin verrattuna. Aikaisemmat tutkimukset eivät ole tarttuneet projektiliiketoiminnalle ominaiseen väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhteeseen, vaikka jatkuvasti yhä useamman yrityksen menestys perustuu kokonaisvaltaiseen projektiliiketoiminnan onnistumiseen ja projektiyritykset kokevat väliaikaisuuden ja pysyvyyden hallitsemisen erityisen haastavaksi. Aiemmat johdon ohjauksen tutkimukset ovat suuntautuneet pääosin projektitasolle ja välikaisuudesta on muodostunut projektiliiketoiminnan merkittävä tutkijoidenkin korostama erityispiirre. Ymmärryksen lisääntyessä, on kuitenkin huomattu, että yksittäisen projektin hallitseminen ja onnistuminen eivät takaa koko yrityksen menestystä, vaan huomio on keskitettävä sen sijaan liiketoimintakokonaisuuteen ja projektiyrityksen hallintatasoon. (Cooke-Davies 2002; Chenhall 2003; Chenhall 2008; Arto & Kujala 2008; Anthony & Govindarajan 2004, 633, 809; Rezanian 2016.)

Väliaikaisuutta ja pysyvyyttä on asetettu kirjallisuuden vastakkain. Toiset tutkijat ovat sitä mieltä, että väliaikaiset ja pysyvät organisaatiot ovat kaksi erillistä ääripäätä, jotka toimivat erilaisin toimintaperiaattein, kun taas toisten mielestä niiden välinen vuorovaikutus- ja oppimissuhde on hyvinkin tiivistä. Yhtämieltä ollaan kuitenkin siitä, että väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhde tuo mukanaan lukuisia erilaisia jännitteitä, joita projektiyrityksen on pystyttävä riittävin ohjauskeinoin ratkaisemaan tai hallitsemaan ja joiden välille riittävää tasapainoa on pystyttävä luomaan. (Lundin & Söderholm 1995; Sydow 2004; Chenhall 2008; Ahola 2014.)

Tasapainoinen projektiliiketoiminta edellyttää, että ihmisiä ohjataan haluttuun suuntaan. Tämä tarkoittaa haluttujen toimien edistämistä erilaisin kannustein ja ei-haluttujen toimien estämistä erilaisin rajoittein. Projektiliiketoiminnassa väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhteen hallitseminen vaatii johdon ohjauksellisia keinoja sekä yksilö-, projektietä yritystasolla. Kyseisten tasojen välille on pystyttävä löytämään riittävä balanssi, jotta liiketoiminnan yhteiset tavoitteet ja strategia voivat toteutua. Työntekijöiden kannalta katsottuna se tarkoittaa sitä, että ihmiset tietävät työnsä odotukset tavoitteet, he edistävät toimillaan organisaation yhteistä etua ja heillä on riittävät tiedot ja taidot toteuttaa työtään. Johdon ohjausjärjestelmien tarkoituksena on näin ollen lisätä todennäköisyyttä siitä, että toivotut ja halutut asiat tulevat toteutumaan. (Simons 2000; Artto & Kujala 2008; Merchant & Van der Stede 2012.)

Projektiliiketoiminnan väliaikaisuus ja pysyvyys vaikuttaa kirjallisuuskatsauksen mukaisesti johdon ohjausjärjestelmiin sekä ajan, tehtävän, tiimin, muutoksen että organisaatorakenteen osalta. Neljä ensimmäistä tekijää perustuvat väliaikaisen organisaation teorian mukaiseen ajattelumalliin. Viidenneksi haasteeksi mukaan liitetään organisaatorakenne, sillä useat tutkijat ja kirjallisuuslähteet ovat ilmentäneet myös sen tuomia jännitteitä ja vastakkainasetteluja. Myös vaikutukset johdon ohjausjärjestelmiin näyttävät olevan hyvin merkittäviä, sillä kyseisten väliaikaisuuden ja pysyvyyden piirteiden voidaan havaita tuovan mukanaan useita ohjausongelmia, jotka voidaan jaotella alla olevan kuvion 4 tapaan vastaamaan Merchantin ja Van der Steden (2012) viitekehyyksessään esittämiä organisaatioiden kolmenlaisia ongelmia suunnan puutteen, motivaatio-ongelmien ja henkilökohtaisten rajoitteiden suhteen. Kuviossa 4 havainnollistetaan näin ollen kirjallisuuskatsauksen ilmentämien projektiliiketoiminnan väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhteen vaikutuksia johdon ohjausjärjestelmiin.

Väliaikaisuus vs. pysyvyys	Suunnan puute	Motivaatio-ongelmat	Henkilökohtaiset rajoitteet
Aika	X		
Tehtävä	X	X	
Tiimi	X	X	
Muutos	X		
Organisaatorakenne	X		X

Kuvio 4. Väliaikaisuuden ja pysyvyyden vaikutukset johdon ohjausjärjestelmiin (vrt. Lundin & Söderholm 1995; Merchant & Van der Stede 2012)

Kuvion 4 pystysuoralla akselilla esitetään väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhteen johdon ohjausjärjestelmiin vaikuttavat piirteet ja vaakasuoralla akselilla tarkastellaan niihin liittyviä ohjausongelmia. Ajalla tarkoitetaan jännitettä pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteiden välillä, tehtävällä tarkoitetaan projektin tehtäväkeskeisyyden ja yrityksen yhteisten päämäärien yhtenevyyden tarvetta, kun taas tiimillä viitataan projektitiimin ja yhtenäisen organisaation etujen ja tavoitteiden tasapainoon. Muutos liittyy väliaikaisen organisaation muuttuvuuteen ja pysyvän organisaation jatkuvan kehityksen tasapainottamiseen. Organisaatorakenne puolestaan koskee autonomisuuden ja ohjattavuuden välistä jännitettä sekä eri osapuolien erilaisten katsantakantojen mukana tuomia intressikonflikteja ja niiden hallitsemista. (Lundin & Söderholm 1995; Sydow 2004; Chenhall 2008; Ahola 2014.)

Suunnan puutetta eli odotusten ja tavoitteiden epäselvyyttä voi esiintyä sekä ajan, tehtävän, tiimin, muutoksen että organisaatorakenteen suhteen. Motivaatio-ongelmia eli oman tai projektin edun asettamista yrityksen edun edelle saattaa ilmetä tehtävän ja tiimin osalta. Näin ollen motivaatio-ongelmat liittyvät projektiliiketoiminnassa siis Merchantin ja Van der Steden (2012) alkuperäistä ajatusta täydentäen oman edun lisäksi projektin edun edistämiseen yhteisten yrityksen tavoitteiden sijaan. Henkilökohtaisia rajoitteita eli tehtävään sopimattomuutta ja koulutuksen, kokemuksen tai tiedon puutetta puolestaan voi esiintyä organisaatorakenteen suhteen. Seuraavaksi tutustutaan tarkemmin jokaiseen havaittuun ohjaushaasteeseen ja niiden teoriassa ilmennettyihin ohjausongelmiin.

Aika saattaa aiheuttaa johdon ohjaukseen suunnan puutteeseen liittyviä ongelmia, sillä projektit ovat ajan suhteen rajattuja ja tätä kautta usein melko lyhytkestoisia. Projektin kiireellinen loppuun saattaminen sovitun aikataulun mukaisesti saattaa tätä kautta viedä huomiota yritystason päämääriin lukeutuvien toiminnan jatkuvuuden ja vakauden turvaamisen suhteen. Jos työntekijöille ei ole selvää millaiseen aikajänteeseen heidän tulee huomionsa keskittää, on vaarana pitkän aikavälin kyvykkyyksien ja kasvumahdollisuuksien menettäminen. Väliaikaisuuden ja pysyvyyden ohjaushaasteena aikajänne saattaa siis aiheuttaa suunnan puutetta, jos työn tavoitteita ei ole pystytty luomaan lyhyttä ja pitkää aikaväliä tasapainottaviksi tai niiden merkitystä ei ole pystytty viestittämään projekti- ja henkilöstötasolle asti. (Lundin & Söderholm 1995; Simons 2000; Leppälä 2011, 70-72; Merchant & Van der Stede 2012.)

Tehtävää koskevat ohjaushaasteet liittyvät projektin tehtäväkeskeisyyteen, mikä saattaa luoda suunnan puutetta ja motivaatio-ongelmia väliaikaisuuden ja pysyvyyden välille. Projektin yhteen yksittäiseen tehtävään keskittyminen saattaa viedä huomiota yrityksen yhteisiltä päämääriltä ja tavoitteilta. Täten tehtäväkeskeisyys saattaa aiheuttaa ongelmia suunnan puutteen suhteen. Toisaalta tehtävän on havaittu olevan usein projektihenkilöstölle merkityksellisempi kuin yrityksen liiketoimintakokonaisuudesta vastaavalle johtotasolle. Projekti- ja yritystasolla voi siis ilmetä erilaisia suoriutumisodotuksia

työn tekemistä kohtaan. Näin ollen tehtäväkeskeisyys voi liittyä myös motivaatio-ongelmiin, sillä projektihenkilöstön on toisinaan havaittu asettavan oman, asiakkaan tai projektin edun yrityksen edun edelle. (Lundin & Söderholm 1995; Shenhar ym. 2001; Merchant & Van der Stede 2012; Ahola 2014.)

Tiimi liittyy projektityölle tyypilliseen ryhmänä työskentelyyn aiheuttaen niin ikään suunnan puutetta sekä motivaatio-ongelmia. Tiimille on havaittu muodostuvan usein omia toimintatapojaan ja työntekijät saattavat kokea tiimiin hyvinkin vahvaa sitoutumisen tunnetta. Ohjauksen kannalta tämä on haastavaa, sillä yrityksen tavoitteena on usein vahvemmin yhtenäisenä organisaationa työskenteleminen ja tätä kautta yhteisten toimintamallien ja rutiinien luominen. Projektityöntekijät saattavat kuitenkin kokea kuuluvansa enemmän projektiin ja tiimiin ja täten niiden on helposti havaittu eriytyvän yritystasosta aiheuttaen väliaikaisuuden ja pysyvyyden välille suunnan puutetta ja motivaatio-ongelmia. (Lundin & Söderholm 1995; Shenhar 2001, 239; Lindkvist 2004, 5; Merchant & Van der Stede 2012.)

Muutos on projektin yksi vahva tavoite ja projekti pyrkii saamaan aikaan merkittävän muutostilanteen. Tästä voi syntyä ristiriitaisuutta suunnan puutteen suhteen, mikäli muutoksen aikaan saamisen tavoittelu on yrityksen jatkuvuuden edistämistä vahvemmin ohjaava tekijä. Myös projektin toteuttamisen aikana tapahtuvat muutokset ovat tavanomaisia, minkä on havaittu vaikeuttavan toiminnan ohjaamista ja standardien luomista. Projektin muutoksen tavoittelemisen saattaa siis olla ristiriidassa yritystason pyrkimyksestä luoda pysyvä ja vakaa toimintaympäristö, jossa jatkuva seuranta ja yrityksen kehittäminen olisivat huomion keskipisteinä. Tämän suunnan puutteen voidaan siis nähdä lisäävän projektiliiketoiminnan epävarmuutta. (Lundin & Söderholm 1995; Anthony & Govindarajan 2004, 811; Merchant & Van der Stede 2012.)

Organisaatorakenteen voidaan nähdä tuovan projektiliiketoimintaan kahdenlaisia ongelmia suunnan puutteeseen ja henkilökohtaisiin rajoitteisiin liittyen. Organisaatorakenteen luomisessa korostuu projektien autonomisuuden turvaaminen ja projektipäälliköiden määräysvallan säilyttäminen. Toisaalta kuitenkin yritystason ja johdon intressissä on valvoa ja ohjata toimintaa haluttuun suuntaan, jolloin rakenteen on tuettava yhtä lailla myös tätä puolta. Vastakkain asettuvat siis vapaus ja kontrolli. Toisena seikkana organisaatorakenteen osalta nousee esille kahdensuuntainen ohjaus, kun projektihenkilöstöä ohjataan projektipäällikön toimesta projektia kohden ja yksikönpäällikön toimesta yritystä kohden. Mikäli tieto ei kulje organisaatiossa riittävästi, ei työntekijöillä ole välttämättä edes mahdollisuutta toimia organisaation yhteistä etua ajaen. Organisaatorakenne voi tästä johtuen aiheuttaa ohjausongelmia suunnan puutteen tai henkilökohtaisten rajoitteiden suhteen. (Sydow 2004; Bourne & Walker 2005; Artto ym. 2006, 340; Merchant & Van der Stede 2012.)

Teoriassa valossa voidaan siis todeta, että projektiliiketoiminnan väliaikaisuus ja pysyvyys vaikuttaa johdon ohjausjärjestelmiin ohjaushaasteita ja -ongelmia luoden. Mer-



chant ja Van der Stede (2012) totesivat, että mikäli organisaatiossa esiintyy yksikin ohjausongelma, ovat johdon ohjausjärjestelmät toiminnalle välttämättömyys. Näin ollen havaitaan, että johdon ohjausjärjestelmät ovat projektiliiketoiminnalle elintärkeitä eikä niiden merkitystä voida väheksyä. Merchant ja Van der Stede (2012) esittivät, että osa ohjausongelmista voidaan ratkaista eliminoimalla, automatisoimalla, päätöksen teon keskittämällä tai riskin jakamisella. Harvoin ohjausongelmilta voidaan kuitenkaan täysin välttyä, jolloin tehokkaiksi ohjauskeinoiksi muodostuu formaali tulos- ja toimintaohjaus- sekä epäformaali henkilö- ja kulttuuriohjaus. Teoriassa on näin ollen tuotu esille myös johdon ohjauksellisia keinoja väliaikaisuuden ja pysyvyyden haasteiden hallitsemisen suhteen.

Ohjauskeinoista kirjallisuuskatsauksessa esille nousivat vahviten tulosohtaukseen lukeutuvat valtuuttaminen ja lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden tasapainottaminen, joilla voidaan lievittää ongelmia suunnan puutteen ja henkilökohtaisten rajoitteiden suhteen. Toimintaohjaus näyttäisi viittaavan tiiviimmin itse projektinhallinnan teorioihin, sillä projektiliiketoiminnan rajoitteiksi muodostuvat projektin omat tavoitteet eli aika, laajuus ja kustannukset sekä resurssit. Myös projektisuunnitelman ja projektisopimuksen havaitaan olevan tehokas viestinnän keino yhteisten tavoitteiden ja suunnan täsmenämiseksi. Tiukat rajoitteet estävät väärinkäytöksiä ja tätä kautta ohjaavat toimintaa haluttuun suuntaan eli ovat mukana lievittämässä ongelmia suunnan puutteen ja motivaatio-ongelmien osalta. (Arto ym. 2006, 32,56; PMI 2008, 115; Merchant & Van der Stede 2012)

Formaalin ohjauksen voidaan siis havaita tukevan projektiliiketoimintaa ja luovan tasapainoa väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhteen. Toiset tutkijat ovat kuitenkin kaivanneet niiden rinnalle lisää tietämystä epäformaalista ohjauksesta. He ovat esittäneet, että formaali ohjaus on usein projektiliiketoiminnassa pelkkä pakollinen paha tai itsestäänselvyys eikä se tämän myötä yksinään ole riittävä kuvaamaan ja hallitsemaan nykypäivän dynaamista projektiliiketoimintaa. Johdon ohjausjärjestelmien tutkimuksiin on näin ollen kaivattu lisää tietämystä pehmeistä ohjauskeinoista. (Nahdakumar & Jones 2001; Arto 2006, 32, 56; Nieminen & Lehtonen 2008, 69; Tuuli 2010; Merchant & Van der Stede 2012; Ylinen & Gullkvist 2014.)

Projektityöskentely on riippuvaista henkilöistä ja heidän osaamisestaan, jolloin henkilöohjauksen keinoin on tarpeen huolehtia henkilöstön riittävästä, saatavuudesta, osaamisesta ja kouluttamisesta. Kulttuuriohjaus näyttäisi olevan yhtä lailla olennaista ja toiset tutkijat ovat esittäneet sen olevan jopa ohjauskeinoista kaikista vahvin. Yhtenäisen kulttuurin on nähty vahvistavan henkilöstön sitoutuneisuutta ja lievittävän tätä kautta samanaikaisesti useampaa ohjausongelmaa. Näyttäisi siis, että myös epäformaali ohjaus tukee projektiliiketoiminnan väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhdetta ja että sillä on kokonaisliiketoiminnan osalta tasapainoa luova vaikutus. Pehmeistä ohjauskeinoista on kuitenkin teoriassa hyvin paljon vähemmän tutkimustuloksia kuin kovista ohjauskei-

noista, mikä korostaa empiirisen tutkimuksen merkittävyyttä ennen johtopäätösten tekemistä. (Forsberg 2003, 301-304; Sahlin-Andersson 2006; Nieminen & Lehtonen 2008; Karlsen 2011; Shi 2011.)

Kuviossa 4 esitettiin kirjallisuuskatsauksessa esille tulleet väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhteen vaikutukset johdon ohjausjärjestelmiin. Kuten kuitenkin aikaisemminkin todettiin, eivät kaikki tutkijat ole yhtä mieltä väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhteen kriittisyydestä, vaan projektinhallintatason tutkimukset, väliaikaisuuden korostaminen ja vastakkain asettelun korostaman kuilun esille tuominen ovat saaneet osakseen myös runsaasti vastalauseita. Aikaisempia projektinhallinnan teorioita on kritisoitu laajalti eikä niiden ole kaikissa tapauksissa nähty soveltuvan nykypäivän käytäntöjen kuvaamiseen. Näin ollen väliaikaisuuden ja pysyvyyden todelliset vaikutukset johdon ohjausjärjestelmiin jäävät vielä epävarmoiksi ja empiirisiä tutkimushavaintoja kaipaaviksi. (Anell & Wilson 2006; Linderoth 2006; Sahlin-Andersson & Söderholm 2006, 12; Winch 2014.)

Teorian valossa näyttäisi siltä, että projektiliiketoiminnan väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhdetta voidaan hallita johdon ohjausjärjestelmiin lukeutuvien ohjausmenetelmien. Formaali ohjaus näyttäisi tukevan enemmän projektiliiketoiminnan pysyvyyden näkökulmaa, kun taas epäformaali ohjaus tuntuu suuntautuvan enemmän projektityölle ominaisen väliaikaisuuden puoleen. Väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhdetta voidaan aiemman tietämyksen mukaan hallita formaalia ja epäformaalia ohjausta yhdistämällä. Kirjallisuuskatsauksen perusteella ei kuitenkaan vielä voida sanoa, että millaisin johdon ohjauksellisin keinoin väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhdetta voidaan optimaalisimmin hallita ja millainen kombinaatio projektirytyksen ohjauskeinoista kannattaisi käytännössä rakentaa. (Tatikonda & Rosenthal 2000; Nadhakumar & Jones 2001; Merchant & Van der Stede 2012.)

Teoria antaa viitteitä tutkimuskysymysten vastauksista, mutta erityisesti väliaikaisuuden ja pysyvyyden todelliset käytännön vaikutukset jäävät epävarmoiksi. Hallintakeinoista puolestaan formaalin ohjauksen todellisessa käytössä olevat hallintakeinot ja epäformaalin ohjauksen merkittävyys jäävät lisätietoa kaipaaviksi. Seuraavaksi tutkielman empiirisessä osuudessa lähdetään näin ollen tarkastelemaan sitä, että millaisena tämä teoriassa havainnollistettu väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhde esiintyy casekohteen projektirytyksessä. Teoriaa havainnollistaen, empiirisessä osiossa lähdetään tarkastelemaan teorian vaikutuksia ja soveltuvuutta käytännön casekohteeseen. Vastaako teoriassa ilmennetyt seikat nykypäivän dynaamista projektiliiketoimintaa, puuttuuko teoriasta jotain olennaista tai esiintyykö siinä jotain todellisista käytännöistä poikkeavaa.

## 4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 4.1 Case: Ramboll Finland Oy

Empiirinen tutkimus toteutettiin projektiliiketoimintaa pääasiallisena liiketoimenaan harjoittavassa kansainvälisessä suunnittelu- ja konsultointialan yrityksessä. Ramboll on säätiömisteinen yhtiö ja konsernin palveluksessa työskentelee globaalisti yhteensä 13 000 eri alojen ammattilaista. Rambollin juuret ovat Tanskassa ja yhtiö on perustettu vuonna 1945. Nykyisin yhtiöllä on yli 300 toimistoa 35 eri maassa konsernin vuoden 2016 liikevaihdon ollessa 1,4 miljardia euroa. Yhtiön tavoitteena on luoda innostavia ja vaativia ratkaisuja, jotka tukevat aidosti asiakkaiden, loppukäyttäjien ja koko yhteiskunnan toimintaa. Rambollin arvojen kuvataan liittyvän kestäväen kehityksen periaatteisiin sekä jatkuvaan ihmisten sekä yhteiskunnan työ- ja elinolosuhteiden edistämiseen. (Ramboll 2017a.)

Suomessa liiketoimintaa harjoitetaan Ramboll Finland Oy:n toimesta. Ramboll Finland tarjoaa asiantuntijapalveluita infrastruktuuriin, ympäristön ja rakennusten suunnitteluun, rakennuttamiseen, rakentamiseen ja ylläpitoon sekä johdon konsultointiin liittyen. Asiakkaina toimivat ministeriöt, valtion virastot ja laitokset, kaupunkien ja kuntien organisaatiot, teollisuus, satamat, rakennusliikkeet sekä yritykset ja yhdistykset. Ramboll Finlandin vuoden 2016 liikevaihto oli 201 miljoonaa euroa ja sen palveluksessa työskenteli maanlaajuisesti 2 200 asiantuntijaa. (Ramboll 2017a.)

Ramboll Finland on kasvanut viime vuosina merkittävästi sekä organisaation osaan ja yritystaitoihin, mikä tarkoittaa yhtiön palvelutarjonnan laajentumista. Projektin ja henkilöstömäärät ovat kasvaneet ja projektien moninaisuus on lisääntynyt voimakkaasti viimeisten vuosien ajan. Projektien kirjo on suurta ja yrityksessä toteutetaan vuosittain yli 10 000 erilaista ja erikokoista projektia. Pienimmät projektit toteutetaan parissa päivässä yhden tai muutaman asiantuntijan voimin. Suuremmat hankkeet puolestaan sitovat useita henkilöresursseja useista eri liiketoiminnoista monien vuosien ajaksi. Projekteista ja projektiliiketoiminnasta on tätä kautta tullut entistä haasteellisempaa ja johdon ohjausjärjestelmien tarkastelun merkitys on kasvattanut mielekkyyttään.

Ramboll kokee yhtiön tärkeimmäksi pääomaksi organisaation osaamisen ja kokemuksen. Osaavan ja näkemyksellisen henkilöstön nähdään takaavan työssä onnistumisen ja olevan avain menestykseen. Rambollissa ihmiset ovat siis organisaation toiminnan ydin ja ihmiskeskeinen johdon ohjaus merkittävää ja tutkimisen arvoista. (Ramboll 2017a; Ramboll 2017b.)

#### 4.1.1 Tulosohejaus

Ramboll Finland Oy harjoittaa projektiliiketoimintaa pääasiallisena liiketoimenaan. Projektien rooli tuloksen muodostuksessa on siis merkittävä, sillä projektit toimivat liiketoiminnan lähtökohtana. Yrityksen menestys syntyy projektien kautta, sillä projektit itsessään muodostavat yhtiön liikevaihdon, katteen sekä tuloksen. Projektinhallinnan nähdään siis olevan Rambollin menestykselle elintärkeää. Pääasiallisen projektiliiketoiminnan logiikkaa noudattaen, yhtiössä harjoitetaan useaa projektia samanaikaisesti ja yksittäisellä työntekijällä on tyypillisesti käynnissä useampi yhtäaikainen projekti. Näin ollen projektinhallinnan rinnalla nähdään korostuvan myös projektisalkun- ja projektityrityksen hallitsemisen näkökulmat.

*Projektit on meidän a ja o. Me eletään projekteista. Me eletään asiakkaiden maksamista laskuista. Niillä me maksetaan kaikki meidän suurimmat kulut, jotka on henkilöstökuluja. Joten jos me ei hoideta projekteja periaatteessa täydellisesti, niin meillä ei myöskään oo tuloja, jolloinka meillä ei oo varaa maksaa palkkaa näille meidän asiantuntijoille. Eli se on meille kaikki kaikessa. Jos me ei sitä projektitoimintaa tehdä kunnolla, niin sit tää korttipakka niinkun lyhistryy aika nopeasti kasaan. (Yksikönpäällikkö B)*

*Mutta meillä täällä Suomessa on niin hyvin harvassa semmoiset hankkeet, joihin laitettaisiin kaksikymmentä ihmistä ja ne tekisi sitä monta vuotta. Eli meidän täytyy olla kykeneviä tekemään montaa projektia samaan aikaan. Ja se mun mielestä tekee tästä juuri mielekäästä. Se luo haastetta pitää langat käsissä monessa eri jutussa. (Projektipäällikkö A)*

Organisaatio on rakennettu matriisimaisesti ja projektit on sulautettu pysyvään organisaatorakenteeseen. Suomen liiketoiminta on jaettu yhtiön palvelutarjonnan mukaisesti toimialoihin, joiden alla toimii useampia erillisiä maantieteellisen sijainnin mukaan muodostettuja tulosvastuullisia yksiköitä. Toimialan tulos muodostuu siis yksiköiden kokonaistuloksien kautta ja vastaavasti yrityksen kokonaistulos toimialojen kautta. Projektit ja henkilöstö puolestaan kuuluvat yksiköiden alaisuuteen, vaikka projekteja itsessään toteutetaan läpi toimiala- ja yksikkörajojen. On siis tyypillistä, että yksittäisessä projektissa on käytössä useamman tulosvastuullisen yksikön resursseja. Eräs projektipäällikkö kuvasi tilannetta alla olevan mukaisesti siten, että vaikka hän henkilönä kuuluu tiettyyn yksikköön, ei hänen projektejaan silti voida lukea yhteen yksittäiseen yksikköön kuuluviksi.

*Siis niin, matriisirakenne, se on mitä se on. Nykyisellään organisaatirakenne on kuitenkin aika selkeä. Elikkä on yksiköitä, missä on projektipäälliköitä, keillä on sitten omat tiiminsä: suunnittelijat, tutkijat, ketä ikinä. Yksiköt ovat tulosvastuullisia. Ja yksiköt sitten muodostaa toimialan. (Projektipäällikkö A)*

*Mun projektit ei oo mitenkään yksikön tai toimialan projekteja, vaan niitä tarkastellaan projektikokonaisuutena. Kyllä siinä paljon asioita valuu projekteille ja tietenkin siinä on omat hyvät ja huonot puolensa. (Projektipäällikkö B)*

Vastuunjako on toteutettu siten, että väliaikaisuutta edustavat projektipäälliköt vastaavat projektityöstä ja niiden onnistuneesta toteuttamisesta. Projekteilla ja projektipäälliköillä on näin ollen hyvin vahva autonominen asema ja heidän tarvitsemansa riittävä vapaus ja valta on pyritty turvaamaan tätä kautta. Pysyvää yritystasoa edustavat yksikönpäälliköt puolestaan vastaavat projektisalkkukokonaisuuksista ja yksikön tuloksesta. Yksikönpäälliköt toimivat projektipäälliköiden ja muiden projektityöntekijöiden esimiehinä. Matriisimallin toimintalogiikkaa noudattaen, projektityöntekijöillä on siis raportointivelvollisuus sekä projektista vastaavan projektipäällikön että yksiköstä ja esimestyöstä vastaavan yksikönpäällikön suuntaan. Rambollin työntekijät jakavat siis työaikansa väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhteen.

*Yksikönpäällikön vastuulla on yksikön kokonaisuus ja projektipäälliköiden tukeminen, plus sitten totta kai loppukädessä myöskin asiakassuhteiden hallinnat ja markkinointi. (Projektipäällikkö A)*

*Tiedän projektin talouden ja tän tyyppisiä asioita. Mutta joku tekninen detaji, mitä siitä on just sovittu, niin ei mulla oo mahdollisuutta kaikkea tietää. Eikä se oo mun tehtäväkään. Mun tehtävä on hallita sitä kokonaisuutta. Projektipäällikön tehtävä on hoitaa projektia. Ja silloin ei mun mielestä se ees kuulu mulle puuttua niihin asioihin. Sehän antaa sellaisen kuvan, etten mä luota siihen projektipäällikköön. (Yksikönpäällikkö B)*

Tulosohjaus perustuu näin nähden organisaatorakenteen mukaisesti vahvaan valtuuttamiseen. Yksikönpäällikköä vastuutetaan yksikön tuloksesta ja projektipäällikköä projektin tuloksesta. Projektipäälliköt toimivat projektin johtajina ja he vastaavasti vastuuttavat omaa projektitiimiään. Valtuuttamista harjoitetaan siis useammalla eri hierarkiata-solla ja se vaikuttaa olevan yhtiön tärkeimpiä toimintaperiaatteita. Valtuuttamisen kautta näytetään pyrittävän turvaamaan projektien autonomisuus ja projektipäällikön määräysvalta. Yksikönpäälliköt kertovat siirtävänsä tätä kautta vastuuta projektipäällikön suun-

taan, sillä he itse eivät ole tietoisia projektin käytännön toteutustavoista. Tähän toimintatapaan näytetään olevan tyytyväisiä kaikin puolin.

*Ei se oikeesti vahtimalla toimi. Meillähän on valtuutus. Eiks meidän arvoihin kuulu valtuutus. Niin meidän pitäisi toimia niiden mukaan. (Yksikönpäällikkö A) Sehän on meillä yhtenä isona asiana, valtuuttaminen. Ja sitä munkin pitää noudattaa. Se on ihan näitä avainsanoja tässä yrityksessä. Pitää luottaa ihmisiin ja projektipäälliköihin. (Yksikönpäällikkö B)*

*Enemmän vastuuta sinne puolelle, yritetään kääntää sitä kelkkaa. Mutta taas se menee kumminkin niin, että mun vastuulla on huolehtia, että heillä (projektipäälliköillä) on edellytykset hoitaa sitä omaa tehtäväänsä. Ei se mun vastuuta kumminkaan poista siitä, mut mä haluan vastuuttaa ja valtuuttaa heitä enemmän. (Yksikönpäällikkö C)*

*Mut kyllä mä tykkään siitä. Tää on minulle sopiva työskentelytapa. Vaikka tässä nyt varmaan on vastuutakin, niin mulla on tässä ollut tietynlainen toimintavapaus tiettyjen raamien puitteissa. (Projektipäällikkö B)*

Tulostavoitteet ovat ylhäältä annettuja ja ne perustuvat suurelta osin ylimmän johtotason määrittelemiin lukuihin. Ylin johto ei ole tietoinen parhaista käytännön toimintatavoista, vaan näyttää ohjaavan toimintaa enemmänkin tulossuuntautuneesti määräämällä kullekin toiminnolle tulostavoitteen, jonka he haluavat toteutuvan. Tulostavoitteet jalkautetaan organisaatorakenteen mukaisesti ensin toimialoille, sen jälkeen yksiköille ja viedään eteenpäin henkilöstölle. Yksikönpäälliköt, projektipäälliköt ja muu henkilöstö sen jälkeen miettivät keinot, joilla heille annetut tavoitteet saadaan toteutumaan. Tulosohejausta noudattaen, ylin johto ei siis puutu keinoihin, joilla heidän määrittämänsä tavoitteet tulisi toimeenpanna.

*Firmalla on tietyt tavoitteet, esimerkiksi taloustavoitteet. Toimialojen pitää toteuttaa ne niin, että me päästään ebitassa sille oikealle tasolle, että me saavutetaan se. Siitä se jalkautuu sitten. (Yksikönpäällikkö A) Ne lähtee tietysti niinkun ylätasolta. Ei suoranaisesti yksiköltä, mutta tää hommahan toimii niinkun pyramidin muotoisesti alaspäin. Se valuu sitten sitä kautta yksikötasolle. Et jos miettii tuloksen puolelta, niin kyllähän se useimmiten on just näin, että meille enemmänkin kerrotaan se, että meidän toimialalla on sovittu tällaiset ja tällaiset tulostavoitteet ens vuodelle. (Yksikönpäällikkö C)*

*Ja sitten me mietitään toimintaa. Sitä mietitään sitten yksikössä. (Yksikönpäällikkö A) Tavoite konkretisoituu varmaankin loppuviimein siinä meidän liiketoimintasuunnitelman kirjauksessa. Siinä se sitten lyödään nippuun. (Yksikönpäällikkö C)*

Tulostavoitteiden koetaan olevan talous- ja numeropainotteisia, vaikka enenevässä määrin on myös alettu kiinnittää huomiota työntekijöiden ja asiakkaiden tyytyväisyyteen. Yhteiset avainmittarit muodostuvat konkreettisista mitattavista määreistä: liikevaihdosta, ebitasta, laskutusasteesta, keskituntihinnasta, projektien kannattavuudesta, alaskirjauksista ja laadusta sekä asiakas- ja henkilöstötyytyväisyydestä. Lähes kaikki haastatelevat nostavat esille ebitan merkittävyyden ja tätä kautta sen voidaan nähdä olevan tulostavoitteista tärkein ja se mihin johto tuntuu eniten kiinnittävän huomiotaan, ja jota vahvimmin jalkautetaan työntekijätasolle asti. Työntekijät eivät voi yksin omalla työllään suoranaisesti vaikuttaa yrityksen ja yksikön liiketulokseen, mutta eräs projektipäällikkö kuvasi johdon tavoitteiden kuitenkin viestivän hänelle toiminnan suuntaviivoista ja tätä kautta hän koki ymmärtävänsä mittausperusteita hieman paremmin.

*Elikkä numerot on yksi, tottakai. Mutta kyl nykyisin aika paljon enemmän ja enemmän merkkää esimerkiksi myös asiakaspalautteet ja sitten myöskin katotaan työntekijöiden tyytyväisyyttä. Ei voi vaan olettaa, että kukaan tekee hyvää työtä ja tulosta innovatiivisesti ja motivoituneesti, jos se ei ole tyytyväinen työssään. Eli työntekijöiden hyvinvointia tarkkaillaan myös aika paljon. Mutta kyllä se vaan on ihan raaka totuus tämmöisessä yrityksessä, että ne numerot merkkää: kassavirrat ja yleisesti maailmalla se, miten me pystytään pärjäämään. Et kyl ne on kasvu ja tuloksen teko. (Projektipäällikkö A)*

*Ja sitten on nämä tärkeet eli avainmittarit: liikevaihto, ebita, laskutusaste, keskituntihinta, alaskirjaukset, kannattavuus ja sit on nuo asiakastytyväisyys ja henkilöstötytyväisyys. (Yksikönpäällikkö A.)*

*Ohjausryhmäpohjathan tulevat ylätasolta. Niitä nyt harjoitellaan, et mitä me tehdään niiden kanssa. Mutta mun mielestä siinä missä jotkut näkee ne pahana ja lisää työtä tuovina, niin mun mielestä nekin ohjaa. Et se on se ylätason määrittämä pohja, mikä on niiden mielestä tärkeätä. Eihän millään muulla saisi tietää miten ne sieltä ylhäältä oikeasti seuraa. Jos ois ohjausryhmä ja sanottais, et raportoikaa meille, niin eihän me tiedetä mitä ne haluaa raportoitavan. (Projektipäällikkö C)*

Tavoitteita seurataan yksikkökohtaisesti ja tulostavoitteet ovat yksikköpainotteisia. Projektipäälliköt eivät kuitenkaan koe yksikkötavoitteita omassa työssään aina yhtä mielekkäiksi ja merkityksellisiksi kuin niistä vastuussa olevat yksikönpäälliköt. Projektipäällikön intressissä on toteuttaa projekti mahdollisimman hyvin, riippumatta siitä kenen yksikölle tuotot kohdistetaan. Yksikön tulos muodostuu projektien kautta, mutta koska projektipäälliköt eivät koe oman projektinsa edustavansa vain yhtä yksikköä, kokevat he turhautuneisuutta jäljempänä kuvattavan sisäisen siirtohinnoittelun aikavievyyteen. Projektipäälliköt keskittävät siis huomionsa ensi sijassa heidän vastuualueeseensa eli projekteihin, kun taas yksikönpäällikkö pyrkii oman vastuualueensa eli yksikön menestyksen turvaamiseen. Tätä kautta projektin toteuttaminen tuntuu menevän toisinaan johdon asettamien yksikkötavoitteiden ohitse eivätkä projektipäällikön ja yksikönpäällikön motiivit näytä aina kohtaavan.

*Se tarkoittaa, että meillä on paljon projektipäälliköitä ja ne hoitaa niitä omia hommiaan. Ei ne välttämättä kokoyksikköä kovin paljoa välttämättä ajattele. Kyllä kaikki tietää, että yksiköllä pitää mennä hyvin ja muuta. Noita käydään yhdessä kyllä läpi ja kerrotaan että mikä on tilanne, mutta en oo ihan varma kuinka paljon se heilauttaa. (Yksikönpäällikkö A)*

*Mä uskon, että jos menee sisälle mun yksikköön ja mun henkilöstöön, niin projektipäällikkötasolla varmasti näkyy se, että yksittäinen projekti on tärkeämpi kuin sana projektit. He keskittyvät siihen omaan projektiin eikä niinkään siihen koko meidän projektinippuun. (Yksikönpäällikkö C)*

*Se on ihan sama onkse toimitusjohtaja tai sun lähin esimies mukana siinä projektissa, silloin sä vedät sitä projektia ja se on sun vastuulla. Ja se, että kuuluksä johonkin yksikköön, niin ei saisi vaikuttaa siihen, että sä vedät projektia. Kun sä kysyt, että ajatteleeko enemmän projektiin vai yksikön etua, niin kyllä projektipäällikön pitää ensisijaisesti ajatella, että se projekti menestyy. Projektin menestymisen kautta se yksikkö menestyy. (Projektipäällikkö A)*

*Ja olikohan joku muu laatuasia. Mut että ton verran ne (yksikötason tavoitteet) ohjaa mua, että mä en osaa ulkoa kertoa mitä mulla on siellä tavoitteissa. Mulla on joku ebitaprosentti, mutta käsitykseni mukaan se on semmoinen mihin me päästään, joten en mä oo sitä sen enempää seurannut. (Projektipäällikkö C)*



Haastateltavat kuvaavat organisaatiossa ilmenevän ristiriitaisuutta yksikön menestystekijöiden ja projektin menestystekijöiden välillä. Toisin sanoen, vaikka projektit ovat yritystasoon tiiviisti linkitettyjä ja väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhdetta hallitaan autonomian ja valtuuttamisen keinoin, ei suunnan puutteeseen ja motivaatio-ongelmiin liittyviltä ohjausongelmilta voida välttyä. Väliaikaisuus ja pysyvyys vaikuttavat johdon ohjausjärjestelmiin jänniteitä ja konflikteja luoden. Jännitteet liittyvät erityisesti organisaatorakenteeseen ja ohjausongelmien koetaan korostuvan monialahankkeiden kohdalla, missä työtä tehdään eri toimialojen ja yksiköiden osajien kesken. Vahvan tulosvastuullisuuden myötä yksikönpäälliköt ajattelevat päällimmäisenä oman yksikkönsä menestystä ja haluavat turvata ensi sijassa omat resurssinsa ja omat tuottonsa, erityisesti silloin, kun projektityötä harjoitetaan monen yksikön resursseja hyödyntäen. Ongelmaksi koetaan tiukan tulosvastuullisuuden mukana tuoma siiloutuminen ja tämän seurauksena oman edun tavoittelu yhteisen edun saavuttamisen sijaan. Rahojen siirtäminen yksiköstä toiseen koetaan turhauttavaksi ja aikaavieväksi eikä kyseisen toimintatavan nähdä tukevan liiketoiminnan lähtökohtia eli itse projektityöskentelyä. Osaoptimointi ja yrityksen sisäinen kilpailu koetaan projektiliiketoiminnalle haitalliseksi.

*Mutta taas tullaan sitten siihen, että jos halutaan tehdä monialaisia hankkeita, missä on monesta eri yksiköstä ja monesta eri toimialasta, niin siinä meillä on paljon opittavaa, että pitää osata ajatella myös omien yksiköiden rajojen ulkopuolelle. (Projektipäällikkö A) Sitten tää hankaloituu, jos me laitetaan tähän peliin monialahankkeet. Sit täytyisi oikeesti miettiä. Tällä hetkellä ne ei välttämättä toimi ihan hyvin sellaiseenaan. (Yksikönpäällikkö C)*

*Koska tässä tulee tää, että yksiköt ja sektorit on valjastettu. Minusta siinä näkyy se, että siinä yritetään sitä omaa yksikön etua ajaa. Eikä ymmärretä, että mikä se on se koko yrityksen kokonaisuus. Puhutaan ajankäytöstä ja tehokkuudesta, niin tähän pelleilyyn (rahojen siirtämiseen yksiköltä toiselle) mä väitän, että me käytämme aivan liian paljon aikaa. (Projektipäällikkö B)*

*Me ollaan aivan liian siiloutuneita tässä talossa ja se johtuu siitä, että meillä on liian pieniä yksiköitä, jotka vastaavat omista tuloksistaan. Tarkoittaa sitä, että jokainen joutuu hyvin tarkasti seuraamaan sitä omaa tuloa, mikä johtaa siihen, että se kokonaisuus ei välttämättä ole se optimaalisin, kun käydään osaoptimoimaan. Se on valitettavaa, mutta näin se toimii, että meillä on valtava kilpailu ensinnäkin toimialojen välillä ja sitten meillä on toimialojen sisällä yksiköiden välillä. Meidän pitäisi yh-*

*dessä näitä hommia tehdä eikä kilpailla toisten kanssa niinkun me nyt tehdään. (Yksikönpäällikkö B)*

Yksikön koko herättää runsasta keskustelua haastateltavien parissa ja eniten tyytymättömyyttä ja skeptisiä näkemyksiä esiintyy pienemmissä yksiköissä. Suurissa yksiköissä toiminnan kuvataan olevan sujuvampaa, sillä kun yksikkö on tarpeeksi iso, ei sillä ole tarvetta pitää kapealti kiinni vain omista resursseistaan ja tuotoistaan. Yksikön kuvataan olevan tätä kautta valmiimpi mukautumaan projektiliiketoiminnalle ominaisiin yllättäviin tapahtumiin ja kantamaan muutoksista aiheutuvia riskejä. Haastateltavat systemaattisesti tuovat esille, että yksikön on oltava riittävän suuri kantamaan vastuunsa. Vain tällä tavalla koettiin voitavan välttyä osaoptimoinnin ja keskinäisen kisailun tuomilta epäolennaisuuksilta ja toimintahäiriöiltä.

Isojen yksikköjen nähdään siis toimivan huomattavasti paremmin ja tätä kautta niiden nähdään tavoittelevan todennäköisemmin koko organisaation yhteistä etua. Organisaatorakenteen luomia väliaikaisuuden ja pysyvyyden haasteita voidaan siis hallita yksikön koon ja tulostavasti vaikuttavien yksiköiden huomioimisella. Kolme haastateltavaa nosti vaihtoehtoisesti esille myös tulostavasti vaikuttavien yksiköiden siirtämisen projektitasolle. Kuitenkin samansuuntaisesti myös projektikohtaisen tulostavasti vaikuttavien yksiköiden kerrotaan aiheuttavan uusia hallinnollisia haasteita eikä sen toteuttamiskelpoisuudesta voida olla täysin varmoja.

*Siinä on sellainen voisko sanoa jopa ristiriita. Nää yksiköthän on aivan liian pieniä. Kun nää projektiylitykset ovat 10 000–20 000 euroa, niin ei nää tahdo nää pienet yksiköt kestää sitä. Se vie niinkun vuoden tuloksen. Tässä on niinkun selvä ristiriita ja mä oon monta kertaa todennut, että pitäisikö nää isot projektit olla niinku omia ikään kuin talousyksiköitä niin, ettei syntyisi tällaista häiriötä. (Projektipäällikkö B) Se on hyvin hankala toteuttaa esimerkiksi niin, että monialahankkeet siirtyisivät niin, että ne olisi oma yksikkönsä. Siinä tulee haastetta, jos me vedetään henkilöt pois sieltä nykyisistä yksiköistä ja perustetaan monialahankkeille oma yksikkö. (Yksikönpäällikkö C)*

*Meillä ei homma toimisi, jos me oltaisi kaikki omia tulosyksiköitä, koska me kilpailtaisi keskenään. Me kilpailtaisi siitä, että kuka saa sen parhaimman projektin. Sitten jollekin jää kuitenkin aina se huono projekti, josta on paljon murhetta ja talousvaikutuksia. Sitten se voisi olla niin, että jollakin toisella yksiköllä menee todella huonosti ja toisella menee ihan superhyvin ja se vääristää tilannetta. (Yksikönpäällikkö C)*

*Yksikön on oltava riittävän suuri kantamaan vastuunsa. (Yksikönpäällikkö A) Mä oon ehkä nyt vaan todennut, et tämmöinen vähän laajempi, ainakin talousseurannan mittapuulla laajempi, on parempi. (Projektipäällikkö C)*

Tulosajattelun taustalla on nähtävissä vahva yksikköpainotteisuus ja tätä kautta pyrkimys lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden tasapainottamiseen. Henkilöstön palkitsemisjärjestelmä perustuu yrityksen menestyksen pohjalta mitattavien pidemmän aikavälin yksikkötavoitteiden saavuttamiseen. Yrityksen ja yksikön tulos muodostuu siis projektien tuloksen kautta, jolloin toisaalta myös yhteistä etua ohjaten, palkkiot ovat tähän laajempaan projektisalkkuajatteluun sidottuja. Kaikki haastateltavat suhtautuvat rahamääräisiin palkkioihin kuitenkin hyvin pessimistisesti eikä niillä nähdä olevan lainkaan toimintaa käytännössä ohjaavaa vaikutusta. Palkkioiden koetaan olevan liian pieniä eikä niillä nähdä olevan yhteyttä käytännön työn tekemiseen. Palkkiot koetaan merkityksettömiksi eikä väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhdetta pystytä rahaperusteisesti hallitsemaan.

*Ei meillä oo palkkioita. Tai tietysti meillä on tämä koko yrityksen yhteinen bonussysteemi. Se menee sen yksikön ebitaprosentin mukaisesti. Mutta meillä jää nää palkkiot yksikkötasolla hyvin hyvin pieniksi. Joten eihän meillä käytännössä oo mitään bonussysteemiä laisinkaan. Joskus harvoin ollaan palkittu projektista, niin että on ollut kokonaispalkkiotyö ja on jäänyt rahaa projektille. (Yksikönpäällikkö B)*

*Mä saan yrityksen sen yleisen (tulospalkkion), mutta eihän sillä oo juuri merkitystä. Se on tällainen perinteinen työntekijöille jaettava tulospalkkio. Ei se ohjaa mun toimintaa. Se ei ole niin merkittävä. (Projektipäällikkö C) Jos halutaan jonkunnäköinen tämmöinen taloudellinen kannustinjärjestelmä tähän taloon, niin nykyisilläänhän se ei toimi, se ei kannusta ketään. En minäkään tässä työssä ole bonukseni takia. (Yksikönpäällikkö B)*

Palkkiojärjestelmän merkityksettömyys tuntuu olevan yleisesti tiedossa oleva asia. Palkitsemismuotoja on mietitty yrityksessä aiemminkin, mutta muunlaisen palkitsemisjärjestelmän pelätään ja nähdään johtavan entistä vahvempaan oman edun tavoitteluun. Tiimityössä henkilökohtainen suoriutuminen on usein vaikeasti mitattavaa ja palkitseminen saatetaan kokea epäreiluna ja tiimihenkeä madaltavana. Projektipalkitsemisen on nähty olevan yhteydessä oman edun korostumiseen eikä sen näin ollen nähdä tuovan lisäarvoa, vaan pikemminkin aiheuttavan kasvaneita kustannuksia ja riskejä. Koska pro-

jekti- ja henkilötason palkitsemisen koetaan tuovan mukanaan suuria ja jopa laajempia ohjausongelmia ja väärinkäytösmahdollisuuksia, on palkitsemisjärjestelmä pidetty koh- tuullisena yritys- ja yksikkökohtaiseen menestykseen perustuvana. Nykyisen palkkiojär- jestelmän koetaan siis olevan sen tuomiin kustannuksiin ja hyötyihin nähden esille tul- leista vaihtoehtoista optimaalisin. Tästä näytetään olevan yhtä mieltä sekä yksikönpääl- likkö- että projektipäällikkötasoilla.

*Me ei viedä vastuuta sillä tavalla joka henkilölle. Se johtuu siitä, että meidän pitää pärjätä yhdessä. Meille merkkää kaikista eniten se, että meidän yksikkö pärjää. Ja jos me ruvettaisi seuraamaan sitä liian alas, niin sehän tarkoittaa, että miksi tekisi huonoja projekteja. Ei kannata tehdä. Kannattaa tehdä vain hyvähintaisia projekteja ja ruvetaan tappe- lemaan niistä. Minun mielestäni, jos me pannaan se vastuu liian alas, jo- kaiselle henkilökohtaisesti, niin me menetetään kokonaisuutta. (Yksi- könpäällikkö A)*

*Sitten jos henkilön suoriutumista mitataan jollain muulla mittarilla, niin mä en tiä mikä hitto se olisi, naamakerroin vai mutu vai mikä. Se on hirmu vaikee sitten. Mikä on sellainen konkreettinen mittari. Mä en vielä tiedä sitä. (Projektipäällikkö C)*

*Joissain liiketoiminnoissahan jossain vaiheessa jaettiin isoja tulospalk- kioita, mutta sehän johtaa just siihen putkiajateluun, et sä ajattelet vain ja ainoastaan sitä omaa etuutta siinä asiassa. (Projektipäällikkö A)*

*Koska se aiheuttaa sen, että jos minun pitäisi tehdä hyvä iso projekti, josta pitäisi saada hyvät katteet. Niin mähän pystyn piilottelemaan muu- alle asioita. Merkkaan kustannuksia ja kuluja muualle. Sen projektin te- kee hyvin, mutta sä laitat tuntisi jonnekin muualle. Eli tää on se paha puoli. Tää on niin helppo niinkun murjoa asioita eri puolille. Sen takia se on just se kokonaisuus. Se on paljon parempi, että me tehdään oikeal- la tavalla ja että me merkitään se, mitä oikeasti tehdään. Silloin me edes tiedetään missä me ollaan menossa. (Yksikönpäällikkö A)*

Rahalliset bonusjärjestelmät eivät siis tunnu motivoivan henkilöstöä ja ne on osittain jopa tarkoituksella pidetty maltillisella tasolla, jotta välttyään niiden mukana tuomilta uusilta ohjausongelmilta. Bonuksien sijaan kuukausipalkka nousee keskusteluissa esille ja sen ohjausvaikutus näyttää olevan rahamääräisistä palkkioista selvästi merkittävin. Haastateltavat kuvaavat, että normaalin työstä saatavan korvauksen on oltava sillä tasol-

la, että työ säilyy mielekkäänä. Palkka on suhteutettava onnistumiseen ja koettiin järkevämmäksi, että hyvä tasainen työn suorittaminen näkyy kuukausipalkassa ennemmin kuin epävarmoina pienehköinä tulospalkkioina.

*Ehkä mä sanoin äsken väärin, että ei oo tulospalkkioita, koska onhan sekin eräänlainen tulospalkkio, että joku saa vähän enemmän palkkaa. (Yksikönpäällikkö A) Nää palkka ja palkkiot, tietysti ne jotain roolia näyttelee. Ei sitä voi sanoa, etteikö ne mitään roolia näyttelisi, kyllähän työstä ja hyvistä projektisuorituksista pitää saada korvaus. (Projektipäällikkö B)*

*Niin täs tulee just se hankaluus, että sen takia se palkitseminen rahalla ei oo mun mielestä se oikea tie. Se tarkoittaa sitä että, jos sä teet vuodesta toiseen haasteellista monta projektia kerrallaan, niin kyllä se sun palkassa pitää näkyä. Ja onhan se paljon mielekkäämpää sitten työntekijälle, että tietää, että mulla palkkataso on tämmöinen ja se edellyttää multa, että mä teen tasaisesti hyvin töitä. Kuin se, että koko ajan odottaa, että mistäs löytyisi se oikein mehukas omena, niin mä otan sen projektin ja teen sen onnistuneesti, niin mä saan tulospalkkion. Se ei pidemmän päälle kannu. Et ne on ainoastaan poikkeustapauksia, et joku vetää jonkun hemmetin hankalan haastavan hankkeen aivan suvereenisti läpi, niin sille voidaan joku extrabonus antaa. Mut ei niitä mun mielestä tässä talossa oo jaettu. (Projektipäällikkö A)*

Rahamääräisen palkitsemisen lisäksi ei-rahamääräisiksi palkitsemiskeinoiksi mainituiksi tulivat oman kokemuksen kartoittaminen, uralla eteneminen sekä kollegoilta ja tilaajilta saadut tunnustukset. Näillä koetaan olevan enemmän tosiasiallista merkitystä ja ne tuntuvat ohjaavan projektityön tekemistä selvästi vahvemmin kuin pysyvään yritystason menestykseen sidotut rahamääräiset bonukset.

*Tämmöistä (ei-rahamääräistä palkitsemista) tietenkin kovastikin yritetään, koska kun rahalla me ei oikein pystytä ketään palkitsemaan. (Yksikönpäällikkö B)*

*Myöskin se, että saa kokemusta. Sehän on tavallaan oman arvonsa nostamista, kun sä pystyt lyömään CV:hen, että sä oot tehnyt tällaisia ja tällaisia juttuja, mitä ei oikeastaan muualta maailmasta löydy. Niin totta ihmeessä se on sun oman arvon nostoa. (Projektipäällikkö A) Pitää toki*

*muistaa myös, että jos on hyvä, niin sä nouse ja nouse ja se palkkio tulee sitä kautta. (Yksikönpäällikkö A)*

*Kyllä mä oon erittäin tyytyväinen tähän tilaajakunnan, voisko sanoa, arvostukseen itseäni sekä suunnitteluryhmää kohtaan. Se, että tässä vuosikymmenien aikana on muodostunut sellainen verkosto, että aina voi ottaa yhteyttä keneen tahansa. Että se ihmisten kanssa toimiminen on se työn suola. (Projektipäällikkö A) Kyllähän kehuja tulee tilaajalta ja työkavereilta ja pomoilta. Kyllä se kannustaa aika paljon. (Yksikönpäällikkö A)*

Väliaikaisuus ja pysyvyys vaikuttaa johdon ohjausjärjestelmiin hyvin merkittävästi. Vaikutukset näkyvät ohjausjännitteinä ja konflikteina, joista organisaatorakenne nousee vahviten esille. Organisaatorakenne luo ongelmia suunnan puutteen ja motivaatio-ongelmien suhteen. Näkemykset halutusta suunnasta ja liiketoimintaa tukevista käytännöistä poikkeavat toisistaan ja työntekijät asettavat toisinaan oman tai projektin edun yrityksen yhteisen edun edelle. Toisaalta myös yrityksen ja yksiköiden menestykseen sidottu palkitsemisjärjestelmä aiheuttaa samankaltaisia ongelmia sekä suunnan puutteen että motivaation osalta.

Jänniteitä pyritään hallitsemaan autonomisuudella ja vahvalla valtuuttamisella, jota kautta havaitaan osittain lievitettävän ongelmaa suunnan puutteen suhteen, sillä valtuutuksen kautta työntekijät tuntuvat olevan hyvinkin tietoisia omista tehtävistään ja vastuistaan. Autonomisuus ja valtuutus tuovat mukanaan kuitenkin myös uusia haasteita siiloutumiseen, osioptimointiin ja yrityksen sisäisen kilpailuun liittyen. Väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhteen tuomia intressieroja ei näytetä voitavan hallita yksin rahamääräisellä palkitsemisella tai yksikön koon huomioimisella.

#### **4.1.2 Toimintaohjaus**

Toiminnan osalta käytännön päivittäisen työnteon kerrotaan olevan melko vapaata. Projektipäällikkö vastaa käytännön toimintatavoista ja tätä myöden hänen roolinsa koko organisaation menestyksen kannalta kuvataan olevan hyvin merkittävää. Haastateltavat kokevat, että yksikönpäällikön ei ole tarkoituskaan puuttua operatiivisen työn toteuttamiseen, vaan pikemminkin tukea projektipäällikköä ja luoda projektityöskentelylle sellaiset toimintaedellytykset, missä työntekijät voivat rauhassa keskittyä projektien toteuttamiseen. Toiminnan ohjaaminen on siis ennen kaikkea projektipäällikön tehtävä ja se näytetään koettavan pitkälti itsestänselvyytenä sekä projektipäällikkö- että yksikönpäällikötasoilla.

*Mut siihen operatiiviseen toimintaan ei saa puuttua. Eihän yksikönpäällikkökään saa puuttua siihen. Projektipäällikkö vetää sitä projektia, ei sinne voi mennä sorkkimaan väliin. Vaan se on se projektipäällikkö, joka on se kingi, se vetää sen. (Projektipäällikkö A)*

*Mun mielestä se olisi ihan naurettavaa toimintaa, että mä kävisin muuttamaan jonkun toimintatapoja, vaan sen takia, että itse olisin tehnyt sen toisin. Siis jos se toimii. Eri asia, jos asiat eivät hoidu. Mutta niin kauan, kun asiat hoituvat ja homma toimii, niin ei sillä oo sitten väliä, että min-kälaisia nyansseja niissä on. (Yksikönpäällikkö B)*

*Mä saan kyllä työskennellä ihan vapaasti. Enkä mäkään sano, että työntekijät ei saisi vapaasti valita työtapaa. (Projektipäällikkö C)*

Projektiliiketoiminnan ilmentetään olevan luonteeltaan riskialtista ja epävarmaa. Eräs haastateltava näytti kuvausta, että riskittömät projektit ovat utopiaa. Riskejä on otettava, jotta liiketoiminta ja sen työntekijät voivat kehittyä ja jotta projektin lopputulos voi yltää asiakkaan odotuksiin. Toinen haastateltava kertoi epävarmuudesta ja projektiliiketoiminnan yllättävistä haasteista, joihin organisaatiossa ei oikein voida varautua. Projekti saattaa edetä usean viikon ajan moitteettomasti, kunnes yhtäkkiä se saatetaan keskeyttää joko toistaiseksi tai kokonaan. Yllättävän päätöksen johdosta useita kymmeniä henkilöitä jää siis vajaakapasiteetille ja johdon on oltava valmis arvoimaan resurssointi uudelleen hyvinkin nopeasti. Väliaikaisuuden nähdään siis lisäävän projektiliiketoiminnan epävarmuutta ja korostavan toimivan johdon ohjausjärjestelmän merkitystä.

Riskejä ja epävarmuuksia hallitakseen, Rambollin avainsanoiksi näyttävät muodostuvan alla olevien kuvauksienkin mukaiset jatkuva aktiivinen ennakointi ja seuraaminen, tai pikemminkin ohjaaminen. Kuitenkaan teoriassa havainnollistettujen aktiivisen projektin suunnittelu- ja toteutusvaiheiden aikaisten ennakkoinnin ja seurannan ohella jälkiarviointia tai -laskentaa ei näytetä toteutettavan yrityksessä yhtä aktiivisesti eikä projektin elinkaaren loppuvaiheiden rooli noussut haastatteluissa esille. Tällä on yhteys projektiliiketoiminnan vuorovaikutus- ja oppimishaasteisiin.

*Ehkä jos sen haluaa kiteyttää, niin mä näkisin, että jatkuva seuranta ja jatkuva ennakointi. Jos me joka viikko tiedetään, et missä projekti menee tällä hetkellä ja me osataan joka viikko sanoa, että mikä tulee olemaan sen loppusumma. Sit vielä jos siihen saa nivottua aikataulun mukaan: ollaanko me aikataulussa vai ei, niin kyllä sillä pääsee jo pitkälle. Sit ne on*

*melkein detaljeja ne muut. Jos me tiedetään mitä me ollaan tehty ja mitä me tullaan tekemään ja ollaanko me aikataulussa, niin kyl mä sit luulen, et me osataan varmaan noi oikeet resurssit ja laatuasiat hoitaa siinä. Mä luulen, et me tyritään enemmän siinä, että me ei tiedetä mitä me tehtiin tai me ei oikeastaan tiedetä kuinka paljon on tekemättä. (Projektipäällikkö C)*

*Se on sitten usein niin, että jälkeensä todetaan, että tää ei mennyt ihan niinku strömsössä. Kun sen pitäisi olla hyvin aktiivista. (Yksikönpäällikkö B)*

*Tää on aika laaja-alainen tämä isojen projektien ohjaus ja seuranta. Mä en tykkää termistä seuranta, vaan mä tykkään mielummin et se on ohjausta. Siis et jos sä seuraat, niin sä oot aina myöhässä etkä sä pysty tarttumaan, mutta jos sä olet niin kuin ohjaaja, aktiivinen. Silloin sä teet aktiivisia toimenpiteitä siten, että se homma pysyy hanskassa. Ei ole mitään johtamista, että sä seuraat pieleen menevää projektia. (Projektipäällikkö B)*

Projektisopimus ja tilaajan tarpeet luovat toiminnan rajat ja varsinainen projektityö on suoritettava niiden puitteissa, jotta lopputulos saavuttaa tavoitteensa ja on täten myös liiketoiminnan näkökulmasta kannattava. Kaikki haastateltavat korostavat sitä, että projektisopimus on tunnettava huolellisesti, jotta työn tekeminen suuntautuu oikeisiin asioihin ja tehtävät suoritetaan oikealla tavalla sovittua aikataulua noudattaen. Ennalta asiakkaan kanssa sovitut asiat ohjaavat siis vahvasti työn tekemistä ja yhteiset toimintaohjeet luovat pohjan niiden toteuttamiselle. Toimintatavat vaihtelevat laajalti projekti-, projektipäällikkö- ja asiakaskohtaisesti.

*Mutta se on sit tärkeintä, että ymmärtää mitä se tilaaja haluaa. Että jos sä ymmärrät väärin sen tilaajan tarpeet, niin sä et pysty tarjoamaan työtä mitä sieltä odotetaan. (Projektipäällikkö A)*

*Projektipäällikön ensinnäkin pitää olla hyvinkin tietoinen, siitä että mitä hän on tilaajalle luvannut. Se oma tarjous ja tehtävämääritys pitää enemmän tai vähemmän osata ulkoa. (Yksikönpäällikkö A)*

*Mutta tää on pirun tärkeä talousmielessä tää, että pysytään koko ajan ajan hermolla: milloin me tehdään sitä tehtävää mikä meiltä on tilattu ja*



*milloin me ollaan sen tehtävän ulkopuolella, mikä meidän pitää sopia erikseen. (Projektipäällikkö B)*

*Kaikilla on oma tapansa toimia. Ei oo mitään yhteistä. Jotain tiettyjä pe-lisääntöjä voi olla, mutta kyllä jokainen toimii omalla tavallaan. Ja sit-ten kun meillä on monennäköisiä asiakkaita niin myös niiden kanssa pi-tää toimia eri tavalla. Kirjo on iso. (Yksikönpäällikkö A)*

Yrityksessä käytössä olevat ohjeet koetaan hyödyllisiksi. Ne on rakennettu aikai-semmin hyviksi todettujen käytäntöjen varaan ja niiden koetaan tuovan esille projekti-työn tärkeitä perusasioita. Niiden kuvataan olevan yleishyödyllinen pohja, jonka varaan toimialan ja kyseisen projektin erityispiirteitä voidaan lähteä tapauskohtaisesti sopeut-tamaan. Ohjeet eivät siis yksinään sellaisinaan ohjaa toimintaa kuten edellä mainitut projektisopimuksen piirteet, vaan niiden voidaan kuvata toimivan pikemminkin suunnan näyttäjinä. Niiden kautta pyritään lievittämään ongelmaa suunnan puutteen ja henkilö-kohtaisten rajoitteiden suhteen, sillä yhteisten toimintaohjeiden tarkoitus on selkeyttää toiminnan odotuksia ja tavoitteita ja varmistaa työntekijöiden osaamista haluttujen asi-oiden toteuttamisen suhteen.

*Ehkä se on tietysti niin, että tietyt asiat pitää noudattaa meidän yleisiä ohjeita, ne jo ohjaa aika paljon. Sitten meillä projektissa pitää toimia asiakkaan toimintatapaohjeiden mukaan, sekin ohjaa hyvin paljon. (Yk-sikönpäällikkö B)*

*Täähän on asiantuntijatyötä. Eihän me voida jonkun sisäpalveluohjeen mukaan työskennellä. Meidän täytyy ajatella omilla aivoilla, eihän me muuten pärjätä tässä touhussa. Mutta tietenkin se on pohja, jolta ponnis-tetaan. (Projektipäällikkö B)*

*Mä en edes uskaltaisi ajatella toisenlaista tilannetta, koska olisihan se aika tympeetä olla täällä töissä, jos kaikki toimisi samalla tavalla. Kyllä mulle ainakin itelleni merkkää sellainen individualinen vapaus. (Yksi-könpäällikkö A)*

Haastateltavat kokevat hyväksi asiaksi, että perusasiat hoidetaan rutiininomaisesti yhteisten ohjeiden ja mallien mukaisesti. Yhteisiä valmiiksi mietittyjä malleja hyödyn-tämällä aikaa on havaittu jäävän enemmän itse projektin ainutkertaisten tärkeiden toteu-tusmuotojen suunnitteluun ja kehittämiseen. Liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta tä-män kuvataan liittyvän myös siihen, että hyvin menneet projektit toimivat usein lähtö-

kohtina myös uusille töille. Yhteisten toimintaohjeiden nähdään siis parantavan ja tukevan liiketoiminnan pysyvyyttä mahdollistaessaan pidemmän aikavälin kannalta elintärkeän toiminnan jatkuvuuden.

*Tavallaan, että kenenkään ei tarvitsisi, tai ei saisikaan jäädä, miettimään jotain pikkujuttuja. Ne pitäisi olla automaattisesti siten, että ne on tässä yrityksessä aina näin ja sit keskitytään siihen kohteessa ominaiseen.* (Projektipäällikkö C)

*Tai sillä tavalla maksimointi, että meillä tehdään hyvää työtä. Sillä tavalla, että se toimii itsessään markkinointina uusia töitä varten.* (Projektipäällikkö B)

*Ne (projektit) pitää mennä hyvin, koska se on ainoa, tai yksi tapa, osoittaa, että me osataan seuraava projektikin.* (Projektipäällikkö C)

Poikkeamat ja virheet kuuluvat projektityöhön, eikä niiltä voida välttyä, jos liiketoiminnassa halutaan mennä eteenpäin, kehittyä ja luoda uusia ainutkertaisia ratkaisuja. Vaikka siis projektipäällikkö vastaakin projektin toiminnasta ja tuloksista, ei virheistä tunnuta rangaistavan. Haastateltavat kuvaavat, että vastuunjaosta huomimatta, ketään ei jätetä yksin, vaan vaikeat asiat hoidetaan yhteisvastuullisesti. Yhteisvastuun ja avoimuuden korostamisella pyritään välttämään toiminnan väärinkäytöksiä ja ei-haluttuja toimia sen suhteen, että asioita ei uskallettaisi tuoda rehellisesti esille tai asioita yritettäisiin piilotella organisaation kokonaisedun vastaisesti. Haastatteluissa nousi esille myös kommentteja siitä, ettei rankaiseminen ole oikea tapa ohjata asiantuntijoista koostuvaa projektiliiketoimintaa.

*Jos me asiantuntijaorganisaatiossa yritetään mennä eteenpäin ja kehittää, niin siihen liittyy tietynlainen riskin otto, siis toiminnan kehittämisen näkökulmasta. Ei me silloin saavuteta parhaita mahdollisia tuloksia, jos me ihmisille luodaan paineita, että sä et saa tehdä virheitä. Totta kai tavoitellaan sitä virheettömyyttä, mutta se on turha kuvitella, et me olimme virheettömiä. Mutta tietysti pitäisi luoda sellaiset menettelyt, että ne virheet paljastuvat ennenku ne aiheuttavat jotain isompaa.* (Projektipäällikkö B)

*Se on meillä pyrkimyksenä, ettei tehdä liikaa. Että ihmiset ei joudu tehdä liikaa työtä yksikössä peittääkseen jotain asioita. Koska sitähan voi peittää, että hyvin menee. Ja sen takia, ettei mitään tuommoista tarvitse teh-*

*dä, niin kyllä me pyritään meidän yksikössä siihen, ettei piilotella mitään, ei tarvitse piilotella mitään. Vaan tuo ne rehellisesti esiin ja saman tien ne käydään ne läpi, että mitä niille tehdään. (Yksikönpäällikkö A)*

*Jos ei homma hoidu, niin semmoisiin pitää puuttua, mutta ei mun mielestä rankaiseminen oo se tapa. Me ollaan kuitenkin asiantuntijatoimisto ja meillä on viisaita ihmisiä täällä töissä, niin kyllä se pitää se homma pysyttyä jollain järkevämällä tavalla hoitamaan. (Yksikönpäällikkö B)*

Toimintaohjaukseen perustuva väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhteen hallitseminen on Rambollissa tulosohtauksen tavoin valuttamiseen nojautuvaa ja vastuu käytännön toimista on projektipäälliköllä. Organisaatorakenteen mukainen vahva valtuutus ja väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhteen ominaisuuksiin lukeutuva muutos nousivat vahviten esille johdon ohjausjärjestelmiin vaikuttavista tekijöistä. Rambollin yksikönpäälliköiden on toisinaan vaikea resursoida nopealiikkeisiä hänen tiedossaan olemattomia käytännön projektitoimia ja tätä kautta turvata hänen työtehtäviinsä kuuluvat vakaat toimintaedellytykset. Toimintavapautteen ja vaihtelevuuteen tunnutaan kuitenkin olevan pääosin tyytyväisiä eikä muuttuvia tapoja ja menetelmiä kuvattu negatiiviseksi asiaksi. Koetaan, että projektiliiketoiminnan on pystyttävä mukautumaan ja reagoimaan poikkeamiin riittävän nopeasti, jotta liiketoiminnan elinvoimaisuus säilyy olemassa olevana.

Väliaikaisuuden ja pysyvyyden hallinnan osalta huomataan, että projektiliiketoiminnan menestys vaatii tiiviin yhteistyön tekemistä puolin ja toisin. Rambollin tapauksessa yhteisvastuu ja avoimuus näyttävät olevan tasapainon luomisen keinoja tämän suhteen. Lisäksi yhteiset ohjeet ja mallit edustavat merkittävää ajansäästöä, kun työn teon päälinjat ovat yhtäläisesti sovittuja ja yrityksen haluttua linjaa noudattavia. Vaikka toimintaohjauksen painopiste näyttää muuten olevan väliaikaisuuden puolelle kallistuva, on yhteisten toimintamallien ja rutiinien rooli pysyvän yrityksen yhtenevyyden ja jatkuvuuden kannalta merkittävää.

### **4.1.3 Henkilöohjaus**

Henkilöstön merkitys Rambollille on suurta, sillä pääosin kaikki yrityksen resurssit ovat asiantuntijatyöhön perustuvia henkilöresursseja. Asiantuntijoiden osaaminen, hyvinvointi ja sitoutuminen vaikuttavat projektityön onnistumisen kautta koko yrityksen tuloksentehtokokykyyn ja menestyksen luomiseen, jolloin henkilöstöä on pystyttävä ohjaamaan halutulla tavalla kohti yhteisiä toivottua päämääriä. Henkilöresurssit koostuvat siis eri alan asiantuntijoista, joita yrityksessä käytössä ovat rahamääräiset palkkiojär-

jestelmät eivät tuntuneet sitouttavan kovinkaan vahvasti. Puolestaan tilivelvollisuuden tunne vaikutti olevan selvästi toimintaa vahvemmin ohjaava tekijä.

*Henkilöstö on se juttu, se joka tekee, se porukkaa joka sen tekee. Ihmistunteja kun myydään eikä mikään tuotteita. Onhan se ihan eri kuin semmoisessa paikassa, jossa tuotetaan jotain tuotetta ja myydään se tuote, niinkun auto tai mikä tahansa, vaikka tietokone. Siellä ne ihmiset tekee sitä tuotetta ja tuote pannaan eteenpäin. Täällä se on eri, vaikka se tuote on suunnitelma, niin samanaikaisesti se ihminen on koko ajan tekemisissä tilaajien kanssa. Elikkä se on se juttu, mitä ei oo mukana muissa tuotteissa samalla tavalla kuin suunnittelussa. Eli sen pitää myydä koko ajan itseään ja samalla sitä työtään, jolloin se tarkoittaa sitä, että jos meillä ei olisi hyvää porukkaa, niin voisi laittaa oven kiinni. (Yksikönpäällikkö A)*

*Kuitenkin kun meidän tuotanto on asiantuntemusta, mitä me myydään asiakkaille. Eli niin kauan kun meidän tuotantoa tekevät henkilöt elikkä ne, jotka siis toimii projektipäällikkönä ja suunnittelijoina, kun niillä on kaikki hyvin, se tarkoittaa myös meillä on kaikki projekteissa hyvin. (Yksikönpäällikkö B)*

Haastateltavien kuvausten mukaisesti, henkilöstö tuntuu olevan hyvin sitoutunut laadukkaan työn tekemiseen. Vahva sitoutuminen tuntuu olevan lähtöisin lähtöisin itseohjautuvuudesta eli työntekijöiden halusta kehittyä ja tehdä oma työnsä niin hyvin kuin mahdollista. Työntekijät haluavat hoitaa omat vastualueensa mukaiset työt erinomaisesti. Sitoutuminen on näin ollen peräisin henkilöistä itsestään ja se on tekijä, joka kannustaa työntekijöitä parempiin ja parempiin suorituksiin. Näin ollen se samalla edistää sekä väliaikaista projektipuolta ja pysyvää yrityspuolta ja tasapainottaa näiden välistä suhdetta.

*Sitten taas tämmöinen positiivinen asia. Näissä kaikissa yrityksissä, mistä nää henkilöt tulee näihin projekteihin, niin henkilöt sitoutuvat ihan äärimmilleen. Tuli ne mistä yksiköistä tahansa, niin mä oon siihen niinkun äärimmäisen tyytyväinen. Me on saatu resursseja käyttöön hyvinkin nopeasti tarvittaessa. (Projektipäällikkö A)*

*Varmaan siis tämmöinen, onkse nyt itsekuri, tai halu tehdä oma työ kunnonlla. Ihan vaan sellainen suomalainen nöyrä ajatus, että tehdään homma maaliin ja tehdään niin hyvin, kun osataan koko ajan. Jos mä tiedän, että mä vois in tehdä paremmin, niin en mä kehtaa jättää tekemättäkään.*

*Et jos ei pysty ja on kiire tai resurssit ei riitä, niin se on eri asia. Mut jos tietää, että tekemällä jotain eri lailla, niin siitä tulee parempi, niin sit me tehdään se eri lailla. Eli ihan vaan tämmöinen halu tehdä oikein ja hyvin. (Projektipäällikkö C)*

Myös ryhmäpaineella kerrotaan olevan ohjausvaikutuksia väliaikaisuuden ja pysyvyyden hallitsemisen suhteen. Työntekijät haluavat olla lojaaleita projektiryhmää sekä tilaajaa kohtaan eivätkä he kehtaa julkaista ja toimittaa asiakkaan ja muun tiimin nähtäväksi millaista lopputulosta tahansa. Työntekijät tuntevat olevan valmiita joustamaan ja tekemään pidempää työpäivää, jotta lopputulos on heitä, asiakasta ja projektitiimiä tyydyttävä. Nämä seikat näyttävät motivoivan ja ohjaavan työntekijöitä toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla ja edistävän yrityksen yhteisiä päämääriä ja tavoitteita. Myös työmotivaatio näyttäisi siis syntyvän henkilöiden halusta itsestään.

*Jos miettii kehityksenkin kannalta, niin meillähän paukkuu liukumasaldot koko ajan eikä työntekijät siitä saa oikein mitään. Että kyllä siellä on joku muu taustalla. Käsitökseneni mukaan se on vaan halu tehdä. Monella suunnittelijalla on halu suunnitella paremmin, suunnitella enemmän. Moni on sanonut mulle, että en mä kehtaa tällaista julkaista. Pitää tehdä enemmän, jotta siitä heidän mielestä tulee parempi, täydellisempi tai jotakin. (Projektipäällikkö C)*

*Sitten kuitenkin, kun meillä projekteissa välillä pitää ihan oikeastikin venyä, niin kyllä sulla pitää olla sellainen tekemisen meininki, että se on hauskaa ja sä jaksat istua täällä pitkää iltaa ja joskus viikonloppuisin. (Yksikönpäällikkö A)*

*Kyllä pitää olla motivoitunut näihin hommiin. Mut ei pelkät tällaiset palkkiot vie asiaa pitkälle eteenpäin. Jos sen määrittelee pelkät raha ja muut extrat, niin ei sellaiset ihmiset pitkään viihdy näissä hommissa. Eli jos on liian ahne rahalle. (Yksikönpäällikkö A)*

Suora henkilöohjaus työntekijöiden valinnan kautta on ollut yrityksessä harvinaisempaa, koska markkinoilla on harvakseltaan osaavia ja kokeneita asiantuntijoita. Resurssien riittävyyteen pyritään kuitenkin aktiivisesti kiinnittämään huomiota ja työkuormia pyritään tasaamaan sekä uusia rekrytointimahdollisuuksia että sisäisiä resurssitasauksia käyttämällä. Välillisesti esille nousee etenkin nuorien ja opiskelijoiden hyödyntäminen. Rambollissa on suorien rekrytointien ohessa panostettu opiskelijayhteistyöhön, mitä kautta työntekijävalintaa on saatu toteutettua.

*Siinä meillä on tuota vähän haasteita, se ei oo vaan meidän yrityksen haaste, vaan se on haaste ylipäättänsä, että loppujen lopulta meillä on tosi vähän työntekijöitä ylipäättänsä. Se on vaikea sitten niiden löytää, kun ei voida rekrytoida, kun niitä ei ole. Se tarkoittaa, että me lähdetään usein kasvattamaan nuorista. (Yksikönpäällikkö B) Eli meillä on ollut koko ajan pula työntekijöistä. Ei me voida sellaista ajatellakaan, että me valkattaisi työntekijöitä. Ei niitä ole. Valita ei oo tarvinnut, sitä ongelmaa ei oo ollut ikinä. (Yksikönpäällikkö A)*

*Kyllähän me katotaan aina, että missä on työpainetta, millä toimialalla esimerkiksi. Onhan meillä jatkuvasti rekryjä siellä missä meillä on liikaa töitä. Pyritään auttamaan sitä työkuorman kulkua niiden määrättyjen henkilöiden harteilta, jotka tekevät sitä pitkää päivää. Ei saa tulla työuupumusta, kun sit me kustaan omille nilkoille, jos me työllistetään yhtä henkilöä ja se on sit ihan piipussa. (Projektipäällikkö A)*

*Sitä kautta me pystytään tekemään sitä tiivistä yhteistyötä. Esimerkiksi viime viikolla mun tarvis saada yksi piirtäjä tänne mun hankkeeseen. Oulussa oli vapaata ja sovittiin samantien siinä, että hienoa, nyt me saadaan sitten sieltä piirtäjä, homma hoituu. Mun projektipäällikkö on tyytyväinen, Oulu saa täytettä sen tyhjiöön, homma toimii. (Yksikönpäällikkö C)*

Valmiiksi osaavia työntekijöitä ei siis pystytä useinkaan suoraan mukaan saamaan, jolloin pätevän henkilöstön varmistaminen on lähtöisin enemmänkin koulutuksellisista seikoista. Yleisesti koetaan, että henkilöohjauksessa koulutuksen ja sitä kautta työntekijöiden sitouttaminen ja työtehtäviin opettaminen ovat hyvin merkittävässä asemassa väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhteen. Kokemusta kerätään tyypillisesti mestari-kisällimallin mukaisesti, missä kokeneemmat henkilöt ohjaavat toimintaa omalla tiedollaan ja esimerkillään. Yrityksessä järjestetään myös muita koulutuksia laaja-alaisesti. Koulutuksia pidetään ja tarjotaan sekä sisäisinä että ulkoisina tilaisuuksina ja niihin näytetään suhtauduttavan ennen kaikkea hyvin positiivisesti.

*Isompi miinus se voisi olla sitten, jos kyseinen henkilö ei viihdy töissä ja vaihtaa sen takia työnantajaa. Mitä me sit voitaisi oikeastaan tehdä, muuta kun investoida muutamaan koulutukseen ja muutamaan illanviettoon joskus. (Yksikönpäällikkö B)*

*Meillä aika harvoin sanotaan ei, kun ihminen haluaa mennä johonkin (koulutukseen). Kaikki ei kerkiä tai ne ei halua, mutta kyllä meillä on ihmiset kyllä pyritty päästämään. Totta kai joissain rajoissa. En muista milloin olisi sanottu ei. Pitää kuitenkin olla motivaatiota, että sä haluat oikeesti mennä. (Yksikönpäällikkö A)*

*Kyllä se kokemus on mun mielestä tärkeä asia, että teknisessä ja varmaan projektinjohtopuolellakin. Ethän sä koulusta opi muuta kun jotain perusteita. Tekemällä sitä joutuu sit oppimaan. (Projektipäällikkö C) Ensimmäinen on varmaan sellainen mestari-kisälli -ajattelutapa. Me tehdään paljon semmoista, että meillä nuoremmat projektipäälliköt ja oppimassa kokeneempien projektipäälliköiden kyljessä. Ne saa osaprojektipäällikkövastuuta esimerkiksi. Tai sitten niin, että se vanhempi projektipäällikkö toimiikin semmoisena projektinjohtajana tai teknisenä johtajana siinä hankkeessa ja nuorempi projektipäällikkö saa sen järjestelmävastuun ja kokousvastuuta, mutta siellä on kumminkin koko ajan se tuki ja turva taustalla. Toinen asia on myös se, että me itse järjestetään omia sisäisiä koulutuksia. Siellä käydään läpi just näitä meidän toimintatapoja, hyviä ohjeita, jaetaan kokemuksia silleen, että meidän kokeneemmat projektipäälliköt ja projektijohtajat näyttää, että näin näitä hommia pitää tehdä ja huomioikaa nämä. (Yksikönpäällikkö C)*

Henkilöohjauksen osalta esille nousee myös tiedon jakamisen merkitys ja oman työn vaikutusten kokonaisvaltainen ymmärrys. Koetaan, että vain riittävän ymmärrystason vallitessa, voidaan toimia organisaation kokonaisedun mukaisella tavalla ja tätä kautta intressieroilta vältyä. Koska siis projektipäälliköllä on hyvin suuri merkitys monen eri yksikön suoraan talouteen, monen eri yksikön henkilöstöön ja monen eri tilaajakunnan ihmisiin ja projekteihin, on hänen tärkeä ymmärtää toimiensa kokonaisvaikutus.

Koska liiketoiminnassa on mukana suuria määriä asiantuntijoita, on myös projektipäälliköiden kirjo suurta. Haastateltavat kuvaavat projektipäälliköiden ymmärrystasojen poikkeavan toisistaan hyvinkin paljon. Osan projektipäälliköistä kerrotaan olevan hyvin tarkkoja laatuasioissa, osan noudattavan ohjeita pilkun tarkkaan ja osan vetävän mutkat suoriksi. Riittävän ymmärrystason syntymistä tuntuu edistävän kokemus ja avoin tiedon jakaminen. Vain sitä kautta voidaan ymmärtää työssä tarvittavaa projektiliiketoiminnan kokonaisuutta ja vältyä tahallislta tai tahattomilta väärinkäytöksiltä.

*Onhan meitä niin monenlaisia ihmisiä. Sitten kun on isoja projekteja, niin onhan niitä sellaisiakin projektipäälliköitä, jotka eivät yhtään välitä taloudesta. Vaikka se voi tuntua oudolta, mutta näin se vaan on. Toisilla*

*taas on aina kaikki asiat kohdallaan. Ihmiset on erilaisia, täysin erilaisia. Mutta myös erilaisuutta tarvitaan, että on erilaisia ihmisiä. (Yksikönpäällikkö A)*

*Se lähtee siitä projektipäälliköstä. Sen projektipäällikön pitää saada riittävästi tukea tai koulutusta. Ja koulutuksella mä en tarkoita vaan ammatillista, vaan mä tarkoitan koko kokonaisuutta. Kun projektipäällikön pitää oikeasti ymmärtää, että se miten hän hoitaa sitä projektia, niin vaikuttaa oleellisesti yksikön, toimialan ja koko talon tulokseen. Että se on oikeesti osa jotain isompaa kokonaisuutta. Ja sitten tietysti, että se myös ymmärtää sen miten projektia johdetaan. Sekin on tietysti iso asia, mutta se tulee sitten kokemuksen ja koulutuksen kautta. (Yksikönpäällikkö B)*

*Ennen mä pidin aina omaa projektia tärkeenä. Silloin tuntui, että meidän tiimi teki hyvää työtä ja me paukutettiin hyvät tulokset ja sitten harmitti, kun viereinen tiimi syö sen tuloksen. Nyt mä ehkä oon oppinut, että kun mieltii firman etua, niin ei mun projekti välttämättä oo aina ykkönen. Että nyhän pitää kattoa sitä isoa kuvaa: paljonko talossa on projekteja ja mitä projekteja pitää tehdä, jotta saavutetaan se joku tavoite. Eli tavallaan se, että jos meillä on liikaa projekteja, niin mistä me... Et jos joutuu valitsemaan jonkun kärsijän, niin se voi yhtä hyvin olla mun projekti, joka kärsii, jos se on firmalle eduksi. -- Kyllähän se on kokemuksen kautta tullut. Ja erilaisten koulutusten. Onhan siellä varmasti saatu se kerrotua. (Projektipäällikkö C)*

*Silloin kun mä tein projektityötä. Silloin sitten kuitenkin aina niitä numeroita ei ymmärtänyt mistä ne tulee ja jountaa juurensa. Se oli tavallaan semmoista tietämättömänä olemisen helppoutta, mutta kyllä se on mun mielestä reilua jakaa myös sitten tuota tuskaa. Ja sit samalla, kun tehdään ne hommat hyvin, niin jakaa myös sitä voiton tunnetta. (Projektipäällikkö A)*

*Mä luulen, et sen tiedon määrän pitäisi olla riittävä. Ei kukaan osannut mulle silloin kertoa, et joo te teitte hyvää työtä, mutta ootteko miettinyt, et te saitte ton homman, mitä te ette oo ees ite myynyt. Tai et te saitte ton homman tätä kautta tai et hinta on kohdallaan, koska jotakin. Tavallaan, että yksittäisenä henkilönä sä et välttämättä nää sitä koko kuvaa. Nyt mä ehkä tiedostan sen, että mä en nää koko kuvaa, jolloin mä en siihen viitti käyttää aikaa, kun mä en tiedä sitä koko kuvaa. Mutta jos joku välillä*



*auttaisi, että joo sulla menee tietyllä tavalla ja tossa vieressä menee joko paremmin tai huonommin, mutta et se ei oo välttämättä susta tai musta kiinni, vaan siellä on niin kauheesti niitä muita muuttujia. (Projektipäällikkö C)*

Tehtäviin sijoittamisen osalta työtehtävät jaetaan kokemuksen ja oman kiinnostuksen mukaan. Ihmiset näyttävät ennen kaikkea haluavan kokeilla uusia asioita ja kehittää tätä kautta itseään ja omaa osaamistaan. Tiimit ja projektit vaihtelevat usein, joten työnkuva voi olla erilainen tarkasteluhetkestä riippuen. Erilaisia työtapoja ja vaihtuvia tiimejä ei kuitenkaan koeta negatiivisena asiana, vaan pikemminkin projektityön luonteeseen kuuluvaksi ja toisaalta myös mukavaksi ja sopivan haastavaksi tavaksi työskennellä. Tämä näyttäisi olevan yhteydessä itseohjautuvuuteen ja työntekijöiden sisäiseen haluun kehittää omaa ammatillista osaamistaan.

*Meillä saa työntekijä kyllä valita aika pitkälti itse sitä, että mihin osa-alueisiin hän haluaa keskittyä. Tietysti kokemus vaikuttaa siihen, että vuoden kokemuksella sä et voi toimia projektinjohtajana, se on ihan selvä, vaikka haluakin olisi. Mutta kumminkin se ohjaa jotakin. (Yksikönpäällikkö C)*

*Meitä on niin moneen junaan, mutta sen pitäisi sen yksikönpäällikkön ja projektipäällikkön vähän haistella, että kuka haluaa tehdä mitäkin. Mä esimerkiksi olen nyt lähiaikoina pystynyt antamaan aika haasteellisia tehtäviä. Olen huomannut, että ihmiset haluavat mennä mukavuusalueen ulkopuolelle ja tehdä uusia juttuja. Kyllähän se motivoi. (Projektipäällikkö A)*

*Jotkut tiimit pysyvät enemmän ja vähemmän vakioina, jotkut vaihtelevat. Sanoisin ehkä näin, että ne ei oo niinkään ehkä tiimejä. Ne ovat enemmänkin semmoisia 2-4 hengen ryppäitä, jotka voi pysyä yhdessä. -- Varmasti voisi vielä paremmin saada tiimit pysymään yhdessä, mutta se palletti ei vaan taho toimia meillä tossa. Kyllä sitä kiertoa vaan sit tapahtuu. Pienemmissä toimistoissa se varmaan meneekin just näin, että henkilöt hyppäävät projektista toiseen hyvinkin samoissa tiimeissä. Sillä tavalla, että yksi tiimi tekee ton ja sit siellä odottaa jo seuraava hanke ja mennään näin junamaisesti eteenpäin. Mut meillä se kumminkin on niin, että projektipäällikkö on kiinni siinä projektissa vielä, vaikka vuosi sen jälkeen, kun se meidän pääsuunnittelu on siinä hankkeessa jo tehty. Projektipäällikkö on kiinni, mutta muu projektiryhmä on jo kerkinyt kaik-*

*koamaan pois. Sitä projektiryhmää on sit kasattu seuraaviin hankkeisiin, ja sit se helposti lähtee siitä, että ne ovat muuttuvia. (Yksikönpäällikkö C)*

*Mut se tietenkin on, että projektityöskentelyssä, kun sä joudut tiiminä työskentelemään, niin sun pitää luottaa siihen kolleegaan. Ja sitten kun tulee täysin tuntematon kaveri, tai silleen et sä oot vaan nähnyt sen, mutta et tehnyt töitä sen kanssa, sä et tiää kuinka hyvä se on siinä. Siinä on aika usein sellaista varovaisuutta. Voi olla myöskin tietynlaista kisaamista. Mutta toisaalta se on hyvä, että on vähän kisailua, mutta jos se on sellaista ylimielistä, niin sit ei. (Projektipäällikkö A)*

*Ei ole hankalaa (että tiimit vaihtuvat ja työtavat ovat erilaisia). Ei se haittaa, vaikka jossain tehdään jollain tavalla, ei se sotke sitä yhteistyötä. Se päinvastoin voi olla ihan hyväkin asia. Sanotaan vaikka, että kyllä meillä on ihan erilaiset yksiköt meidän yksikkö ja tämä viereinen yksikkö. Mutta kyllä meillä on aika hyvin sujunut tuo yhteistyö. Se voi olla jopa olla mukava olla toisten kanssa, kun on vähän erilaista tekemistä. (Yksikönpäällikkö A)*

Väliaikaisuuden ja pysyvyyden vaikutusten suhteen henkilöohjauksessa vahviten esille nousivat ongelmat henkilökohtaisiin rajoitteisiin liittyen. Jos työntekijöillä ei ole riittävää ymmärrystä siitä, että miten heidän omat toimensa vaikuttavat muihin toimiin ja tätä kautta kokonaisuuteen, voi yritys kohdata merkittäviä ohjaushaasteita ja niiden mukana tuomia väärinkäytöksiä sekä menestysesteitä. Rambollin henkilöohjauksessa korostui näin ollen tiedon jakamiseen ja riittävän ymmärrystason varmistamiseen liittyvät ohjauskeinot. Työntekijät tuntuvat olevan hyvin itseohjautuvia ja tilivelvollisuuden kautta sitoutuneita laadukkaan työn tekemiseen. Motivaatio, sitoutuminen ja tilivelvollisuuden tunne vaikuttavat olevan lähtöisin henkilöistä itsestään ja ne tuntuvat menevän merkittävyydellään usein rahamääräisten kannusteiden ohitse. Näin ollen tulosohjauksen puutteellisuuksia ja konflikteja voidaan nähdä tasapainotettavan henkilöohjaukseen lukeutuvien menetelmin.

#### **4.1.4 Kulttuuriohjaus**

Rambollin liiketoiminnassa yritystason muodostavat siis toimialat, yksiköt ja projektit ja niiden väliset yhteydet. Työntekijöitä pyritään sitouttamaan kaikkiin näihin tasoihin erilaisin tulosohjauksen, toimintaohjauksen ja henkilöohjauksen keinoin. Sitoutuminen

yksikkö- ja projektitasoon näyttää olevan vahvempaa kuin yhteenkuuluvuuden tunne koko yritystasoon. Ylempi taso koetaan usein liian kaukaiseksi ja vaikutusmahdollisuudet sen osalta nähdään pieniksi. Yritystasoa koetaan esitettiin toisaalta myös kritiikkiä byrokraattisuuden suhteen. Byrokratian ja päätöksenteon hitauden ei nähty kaikissa tapauksissa tukevan muutosaltista projektityöskentelyä eikä täten luovan tasapainoa väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhteen. Tilanne koetaan Rambollissa haastavaksi, koska yrityksen vahvuuden nähdään olevan monialaisuudessa ja yhdessä tekemisessä.

*Tässä on tietenkin älytön haaste se, että me ollaan kasvettu niin isoksi. Ja se, että me eriydytään toimialoihin, niin se on ollut tässä semmoinen vaaratekijä. Me ei koeta, että me oltais sitä yhtä yritystä niin paljon, varsinkin kun me ollaan eri liiketoimintayksiköissä. Toinen haaste tässä tietenkin on myös se, että suomalaiset ovat perinteisesti asenteeltaan sellaisia, että ne haluavat pysyä siellä omassa lokerossaan. Mutta kun meidän vahvuus ois se, että me ollaan niin monialaosaajia. (Projektipäällikkö A)*

*Mä näkisin meidän tapauksessa, et me ollaan enemmän yksikkötasoa. Se korostuu varmaan se yksikkö enemmän kuin projekti. Sen takia että kun meillä tehdään niin paljon niitä projekteja ja se porukka vaihtuu. Silloin jos sulla on vaikka sama 3-4 hengen porukka jotka tekee projekti projektin jälkeen aina sitä samaa juttua, niin silloin se korostuu mun mielestä siihen tiimiin: se on nämä henkilöt, jotka on se juttu. Mut sitten kun meillä se vaihtuu monesti, niin mun mielestä se menee enemmän sinne yksikkötasolle. (Yksikönpäällikkö C)*

*Tietysti me ollaan tällainen iso, eikä mikään startup yritys, mutta ehkä enemmän semmoista meininkiä olisi kiva, jos meillä olisi tässä meidän sekä yksikössä että talossa. Nyt se on hyvin paljon niin, että jos tulee jotain uutta, niin suurimmaksi osaksi sitä vastutetaan ja enemmänkin on tällainen iso valtion valta ja byrokratia, missä kaikki tapahtuu hyvin hitaasti ja suurin osa ajatuksista torpataan. Se on mun mielestä meillä heikkous. (Yksikönpäällikkö B)*

*Sitten taas se ylätaso, niin se on mun mielestä liian kaukainen, kun se yhdistävä tekijä on siinä oikeesti vaan se ylin johto. Päivittäistä yhteistyötä toki tehdään ja on samoja projekteja ja niin eteenpäin. Mutta se ei kumminkaan oo samanlaista. Se ei oo samanlaista työyhteisön kanssa käymistä kaikkien kesken. (Yksikönpäällikkö C) Mun mielestä vaikutusmahdollisuus on niin pieni. Se on vaikeempi vaikuttaa. Kyl mä nyt sil-*

*leen, et jos mä pystyn jeesaa vaikka toista suunnittelualaa mun projektissa, niin kyllä mä autan, mutta en mä paljon sen pidemmälle pääse. (Projektipäällikkö C)*

Kulttuurin kuvataan olevan avointa ja sekä väliaikaista että pysyvää tasoa tukevaa. Kuten toimintaohjauksen osaltakin huomattiin, asiat pyritään hoitamaan aina ennen kaikkea yhteisvoimin, olivat ne sitten negatiivisia tai positiivisia. Asiat pyritään kertomaan avoimesti ja rehellisesti ja projektityön ryhmätyöskentelymallia noudattaen, kehtään ei jätetä yksin. Yhtenevyyden kannalta siis yhdessä tekemisen mentaliteetti nousi vahvasti esille. Töitä tehdään yhdessä, onnistumiset ja epäonnistumiset koetaan yhdessä. Yhteishenki tuntuu olevan se ratkaisevin tekijä, mikä näyttäisi tuovan työntekijöitä omista lokeroistaan enemmän lähemmäksi toisiaan ja luovan merkittävää tasapainoa väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhteen. Yhtenäisen kulttuurin uhkatekijäksi tunnustetaan kuitenkin yrityksen suuri koko, siiloutuminen ja tiukka tulosvastuullisuus.

*Minusta se on hieno piirre se avoimuus. Siis et voidaan ikäviäkin asioita käsitellä yhdessä. Ja tukea. Ei niin, että osoitetaan sormella, että sä oot taas tehnyt päin p:tä. Vaan et miten me voitais muut auttaa ja miten vois yhdessä saada sen asian oikenemaan. Siitä tulee sitä porukkahenkeä ja sitä että miksi on kiva tehdä yhdessä töitä. (Projektipäällikkö B)*

*Kyllä mä oon ottanut nykyisin aika avoimen linjan. Ihan vaan sen takia, että työntekijät ymmärtää, mikä heidän työnsä niinku vaikutus on myöskin näihin taloudellisiin mittareihin. Et jos meillä on joku budjetti, sanotaan nyt vaikka satatonna johonkin suunnitteluhommaan. Me sit seurataan sitä koko ajan, ihan viikottain viikkopalavereissa. Ja mä tuon niinku projektin omistajana sen esille, että nyt mennään näin, että paljonko meillä on valmistumisaste, me ei saada enempää rahaa kun tää. Tietty voidaan saada lisätöistä, mutta että he ymmärtää sen myöskin, että okei, jos tekee persnettoa niin silloin se on persnettoa. Ei silloin pitää samppanjoita poksutella. (Projektipäällikkö A)*

*Mä en tiedä oisko se oikein vai väärin, mä oon ehkä väärä ihminen sanomaan. Mut minä pelkään, että se (turha rahoista kilpaileminen) sotkee tätä meidän yhdessä tekemisen kulttuuria. (Yksikönpäällikkö A)*

*Ei sitä varmaan ajatella (yritystason menestystä). Mutta kyllä se on äärettömän tärkeää. Ihmiset haluaa kummiskin olla voittajia, menestyjäporukassa. Sen takia pitäisi aina olla niin, että niissä hyvissä asioissa tuo-*

*daan esille, että me ollaan tehty tää. Eikä että joku teki. Vaan me ollaan mukana siinä tekemässä. Se auttaa ja se vie mukanaan, se on vähän niinku huomaamatta. (Yksikönpäällikkö A)*

Vaikka toiminnan koetaan olevan tietyllä tapaa lokeroitunutta, ilmennetään ilmapiirin olevan kuitenkin pääosin hyvää. Tärkeäksi koetaan tällöin kuitenkin se, että myös positiivisia asioita muistetaan ottaa ja tuoda esille. Yleisesti koettavaan mieluisaan ilmapiiriin koetaan vaikuttavan substanssiosaamisen taso, työssä viihtyminen, henkilöstön tyytyväisyys ja innostuneisuus. Muutamat haastateltavat muistuttavat myös, että ilmapiiri ja sen kokeminen ovat hyvin subjektiivisia käsityksiä ja positiivisuuden kokeminen on suurelta osin riippuvaista henkilöstä itsestään.

*Mitä pidempään mä näitä hommia teen, niin tämä muodostuu päivä päivältä keskeisemmäksi asiaksi: missä ilmapiirissä sä teet töitä. Se tarkoittaa, että me ollaan saavutettu jo sellainen substanssiosaamisen taso, ettei meidän tarte kamppailla siitä, että me emme osaa. Ihmisistä saa paremman suorituksen irti hyvässä ilmapiirissä kun huonossa ilmapiirissä. Kyllä asiat minun mielestä osataan lanseerata myös niinkun positiivisessa mielessä. (Projektipäällikkö B)*

*Kyllä mä luulen, että meillä on (hyvä ilmapiiri). Tai mulla on sellainen käsitys, että meillä on kohtuullisen hyvä. Sen näkee yleensä tällaisissa isommissa tilaisuuksissa siitä, että miten ihmiset tulevat puhumaan ja juttelemaan. Jos olisi oikeesti jotain huonoa, niin sellaisissa se tulisi esille. (Yksikönpäällikkö A)*

*Jotenkin mä ehkä kuvastaisin sen näin, että tonne meidän porukan keskele kun menee, niin siellä on semmoinen tekemisen fiilis. Pääsääntöisesti on kova halu tehdä yhdessä onnistuneita hommia ja hyviä hommia. Semmoinen mun mielestä tossa meillä näkyy. (Yksikönpäällikkö C)*

Suuressa yrityksessä koetaan olevan paljon myönteisiä puolia. Kollegat mainitaan yhdeksi yhteenkuuluvutta edistäväksi tekijäksi. He tekevät työnteosta mielekästä ja ohjaavat työntekijöitä toimimaan oman edun sijasta kohti yrityksen yhteistä etua. Toisaalta myös esimerkiksi johtamisen ja fyysisten järjestelyiden osalta mainituksi tulleiden yhteisten toimitilojen koetaan yhdistävän yhtenäistä kulttuuria ja tuovan ihmisiä lähemmäs toisiaan.

*Kyllä mä sanoisin ehkä kollegat, ja en puhu pelkästään omasta yksiköstä, vaan siinä on hyvin monta eri yksiköiden päälliköitä, asiantuntijoita eri yksiköistä, eri tukifunktioista ja omia esimiehiä tai tän tyyppistä, että se on hyvin moniulotteinen. (Yksikönpäällikkö B)*

*Mä en tykkää tästä johtamisesta, vaan se on niinkun yhdessä tekemistä. Mä en mielelläni käskytä tai kerro. Se, että miten minä lupaan toimia, niin mun kanssa täytyy toimia niin. Siitä se tulee se uskottavuus, arvostus ja avoimuus. Että mä toimin, niinkun mä opetan. Se on se keskeinen. Tietyllä tapaa esimerkiksi johtamista. (Projektipäällikkö B)*

*Sekin et me muutettiin tähän toimitaloon ja ollaan kaikki täs saman katon alla, niin kyl se parantaa sitä ilmapiiriä huomattavasti. Yleisesti ottaen, en mä täällä olisi töissä, jos täällä olisi huono ilmapiiri. (Projektipäällikkö A)*

Myös suuren yrityksen tuomat kansainväliset mahdollisuudet ja tätä kautta syntyvät tilaisuudet oman itsensä kehittämiseen koetaan tärkeiksi. Tätä kautta syntyy myös yhteys henkilöohjaukseen, jossa itseohjautuvuuden rooli koettiin toimintaa ohjaavaksi. Ihmiset näyttävät sitoutuvan kulttuurin kautta entistä enemmän toisiinsa myös maarajojen ylitse, kun työn tekemisen asenne ja suhtautuminen ovat yhteneviä. Lisäksi suuren yrityksen tarjoamat vakaus ja työn teon parempi ennustettavuus nähdään työntekijöiden kannalta olennaisiksi vahvuuksiksi.

*Yksi kerta lähdettiin Vietnamiin tekemään hanketta ja olihan ne innoissaan, kun pääsivät tekemään jotain uusia juttuja. Että saa kokemusta ja sehän on tavallaan oman arvonsa nostamista, kun sä pystyt lyömään CV:hen että sä oot tehnyt tällaisia ja tällaisia juttuja, mitä ei oikeastaan muualta maailmasta löydy. Niin totta ihmeessä se on sun oman arvonnostoa. (Projektipäällikkö A)*

*Semmoinen etu mikä ei tietysti koske kaikkia, mutta monia nuoria kuitenkin, että maailma on nykyään aika pieni ja nykyään on aika helppoa pakata elämä laatikoihin ja lähteä jonnekin muualle. Meilläkin tossa nyt vuodenvaiheessa yksi kaveri lähtee Lontoon toimistolle. (Yksikönpäällikkö C)*

*Mutta kyllä mulle ainakin, ja uskon että suurin osa, näkee myös sen, että kuinka tärkeätä on olla isossa yrityksessä joka pärjää markkinoilla, on*

*tunnettu markkinoilla. Se tarkoittaa sitä, että se työkuorma on stabiili, se vie eteenpäin sitä, että pystytään vakuuttamaan ja vakuuttavasti todentamaan se, että meillä on töitä pitkälle tulevaisuuteenkin. (Yksikönpäällikkö C)*

Haastateltavat kokivat velvoitteekseen edistää toimillaan yrityksen yhteisten tavoitteiden toteutumista. Yksikönpäälliköille tilanne on hieman helpompi, sillä he ovat vastuussa yksikön tuloksesta ja heidän pääasialliset työtehtävänsä ja intressinsä suuntautuvat sen edistämiseen. Projektipäälliköiden osalta yhteisen edun ajatteluun näyttävät ohjaavan myös projektipäällikön henkilökohtaiset intressit eli oman toimintavapauden ja vastuun turvaaminen. Tässäkin tapauksessa siis epäformaali ohjaus tuntuu olevan formaalia ohjausta merkittävämpää, kun puhutaan ohjausmenetelmistä kohti yhtenäisenä yrityksenä työskentelemistä.

*Kyllä mulla on pohjalla tää yrityksen etu. Mä en voi, etten mä menettäisi luottamusta eri tahoihin, niin mähän en voi vetää omaa firmaa. Se että mä säilytän luottamuksen ja olen avoin ja rehti kaikkia osapuolia kohtaan, se on mun vahvuus. Mä en nää mitään muuta tapaa. Jos mä rupeen sooloilee, ni yritystason nimissä mä menetän tän ison edun, joka mulla on. Se on siellä niinkun takaraivossa tää näin. (Projektipäällikkö B)*

*Mun mielestä noilla on ollut yksikönpäällikkönä ajatus, että me ollaan projektipäällikköinä vastuussa yksiköstä. Nostettu sitä esille. Ohjataan siihen, ettei tuijoteta vaan sitä omaa projektia. Se on väärä tapa lähestyä asiaa. (Projektipäällikkö C)*

Yrityksen arvot tulivat esille jo tulosohjauksen ja valtuuttamisen osalta, kun valtuuttamisen kuvattiin olevan yrityksen tärkeimpiä toimintatapoja. Se tuntui olevan kaikille selvää ja sisäistettyä. Haastateltavat kokevat haastavaksi kuvailla arvojen suoranaisia vaikutuksia heidän omaan työhönsä. He kokivat arvojen olevan linjassa sen kanssa miten he normaalistikin päivittäin toimivat ja niin ikään myös arvojen toteuttaminen tuntuu olevan pikemminkin lähtöisin henkilöistä itsestään. Eli tässä tapauksessa arvojen voidaan nähdä olevan siirtyneen päivittäiseen työhön eikä ainakaan ristiriitoja niiden osalta tuotu esille. Arvojen ylikirjoituksia vierastetaan, mutta yleisesti ottaen niiden koetaan olevan projektityöhön sopivia.

*Tulee näitä (arvoja) pohdiskeltua. En mä osaa sanoa. Ne on tullut mun takaraivosta. Kyllä nää meidän yrityksen toimintaan istuu, tai varmaan*

*minkä yrityksen toimintaan tahansa, et siinä mielessä. (Projektipäällikkö B)*

*Totta kai ne on mietitty just näin, et mitä yksittäiselle tekijälle se vastuuttaminen ja valtuuttaminen tarkoittavat. Totta kai niitä on mietitty sillä tavalla läpi. Niinkun et eri henkilötasolle tai tittelitasolle ne tarkoittavat tietysti jotain. Mutta ei me olla sillä tavalla mun mielestä yrityksen yhteisten käytäntöjen ohi sovellettu sitä muulla tavalla, kun miten se on siellä avattu. Katottu sitä meidän toimintaan sopeutuvaksi. (Yksikönpäällikkö C)*

Kulttuurin koetaan muiden ohjausmuotojen tapaan asettavan haasteita väliaikaisuuden ja pysyvyyden välille, sillä yritys on itsessään jo niin suuri, että selkeän yhtenäisyyden saavuttaminen on hankalaa. Toisaalta nykyisellään vallitseva avoin kulttuuri tuntuu kuitenkin yhdistävän ihmisiä läpi yksikkö- ja maaraajojen ja sitä kautta se näyttää tukevan myös pidemmän aikavälin katsantakantaa ja yhteisen edun tavoittelua. Tässä mielessä kulttuuriohjaus siis lievittää aiemmissa ohjauskeinoissa esille tulleiden konfliktien ilmenemistä, kun jokainen näkee yritystason sekä henkilökohtaiset että yritysmaat hyödyt olemassa olevina. Työntekijät haluavat pitää kiinni yhdessä tekemisen kulttuurista, avoimesta ilmapiiristä ja omista ansaitsemistaan eduistaan. Tätä kautta ihmiset tuntuvat olevan hyvinkin sitoutuneita sekä väliaikaiseen että pysyvään tasoon ja kulttuurin voidaan nähdä olevan merkittävä keino tasapainoisen projektiliiketoiminnan rakentamiselle.

## **4.2 Yhteenveto johdon ohjausjärjestelmistä projektiliiketoiminnassa**

Projektiliiketoiminnassa asiakasprojektit ovat elintärkeitä. Ilman projekteja liiketoiminta ei olisi olemassa eikä yritys voisi menestyä. Teorian mukaan projektit on pysydyttävä sulauttamaan yrityksen organisaatorakenteeseen, kulttuuriin ja vuorovaikutussuhteisiin. Projekteja on tarkasteltava liiketoiminnan asiayhteydessä, jotta niiden todellista luonnetta ja yhteyttä johdon ohjausjärjestelmiin voidaan ymmärtää. (Bourne & Walker 2005; Shi 2011.) Nämä tekijät osoittautuivat relevanteiksi myös empiirisesti, kun Rambollin liiketoiminnan kerrottiin olevan organisoitu matriisimaisesti ja toiminnan perustuvan projektikohtaiseen vahvaan valtuuttamiseen sekä yhdessä tekemisen kulttuuriin. Yrityksen organisaatorakenteen kuvattiin olevan selkeä, sillä se sisältää liiketoiminnan palvelutarjonnan ja maantieteellisten alueiden mukaan jaettuja tulosvastuullisia toimialoja ja yksiköitä, joiden tulos muodostuu projektien kautta. Teorian korostama projektien ase-



man selkeys korostui siis myös käytännössä. Havainnot vahvistivat tutkimusasetelman yhteyttä nykypäivän dynaamiseen projektiliiketoimintaan.

Muiden kypsien projektiyritysten tapaan, myös Rambollissa projektiliiketoiminnan väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhteen huomattiin vaikuttavan johdon ohjausjärjestelmiin erityisiä haasteita ja jännitteitä luoden. Väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhteen ominaispiirteiksi oli tunnistettavissa niin ikään kuvion 4 mukaiset aika, tehtävä, tiimi, muutos ja organisaatorakenne. Ajan, muutoksen ja organisaatorakenteen vaikutukset johdon ohjausjärjestelmiin nousivat kuitenkin tehtävää ja tiimiä enemmän esille. Pitkän ja lyhyen aikavälin tasapaino, projektien väliaikaisuuden ja muuttuvaluonteisuuden hallinta ja organisaatorakenteen vaikutusten ymmärtäminen nousivat siis johdon ohjaukseen vahviten vaikuttaviksi tekijöiksi. Projektiliiketoiminnan väliaikaisuuden ja pysyvyyden vaikutukset johdon ohjausjärjestelmiin voidaan siis empiiristen tulosten perusteella teoriaa ja kuviota 4 tiivistäen esittää liittyvän aikaan, muutokseen ja organisaatorakenteeseen.

Merchant ja Van der Stede (2012) kuvasivat organisaatioiden ohjausongelmien liittyvän suunnan puutteeseen, motivaatio-ongelmiin ja henkilökohtaisiin rajoitteisiin. Teoreettisia havaintoja tukien, empiirisen tutkimuksen perusteella voidaan sanoa projektiliiketoiminnan väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhteen erityisten ohjausongelmien liittyvän suunnan puutteen osalta tavoitteiden ja katsantakantojen eriävyyteen, motivaatio-ongelmien osalta oman ja projektin edun edelle asettamiseen ja henkilökohtaisten rajoitteiden osalta kokonaisvaltaisen tiedon puutteeseen. Puolestaan teoriasta poiketen, tehtäväkeskeisyyden ja tiimityön haittapuolet eivät nousseet empiirisessä tutkimuksessa yhtä vahvasti esiin. Väliaikaisuuden ja pysyvyyden luomien ongelmien voidaan siis empiiristen tulosten perusteella teoriaa tarkentaen esittää liittyvän suunnan puutteeseen, oman ja projektin edun ajamiseen sekä tiedon puutteeseen.

Johdon ohjausjärjestelmien tarkoituksena on ratkaista tai hallita ohjausongelmia ihmisten käyttäytymiseen vaikuttamalla ja tätä kautta saavuttaa tilanne, jossa yrityksen yhteiset tavoitteet ja strategia toteutuvat riittäväällä todennäköisyydellä. Työn odotuksia ja tavoitteita, työntekijöiden motivaatiota sekä osaamis- ja tietotaso voidaan vahvistaa formaalin tulos- ja toimintaohjauksen ja epäformaalisen henkilö- ja kulttuuriohjauksen keinoin. (Merchant & Van der Stede 2012.) Rambollissa käytettiin kaikkia näitä neljää ohjauskeinoa ja niiden yhdistelmällä havaittiin olevan projektiliiketoiminnan väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhdetta parhaiten tukeva vaikutus. Teoriaa ja empiriaa tukien, väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhdetta voidaan siis hallita ihmiskeskeisen johdon ohjauksen keinoin erilaisia menetelmiä tiukasti ja löyhästi yhdistellen.

Tulosohjauksen osalta teoriassa korostui projektien ja projektipäälliköiden autonomisuuden tarve ja valtuuttaminen osoittautui projektiliiketoimintaan sopivaksi ja haasteita ratkaisevaksi ohjauskeinoksi (Sydow 2004; Sahlin-Andersson & Söderholm 2006; Tuuli ym. 2010). Myös Rambollin tulosohjauksen havaittiin perustuvan vahvaan useammalla

eri organisaatiotasolla tapahtuvaan valtuuttamiseen, minkä Merchant ja Van der Stede (2012) kuvaavat olevan tulosohjauksen perusta. Valtuuttaminen koettiin toimivaksi ja sekä väliaikaisuuden että pysyvyyden edustajien mielestä mieluiseksi tavaksi rakentaa ja ohjata liiketoimintaa. Vahvan valtuuttamisen taustalla näyttivät olevan projektiyrityksen arvot ja tavat toimia, mikä viittaa projektien merkittävään ja näkyvään rooliin projektiliiketoiminnassa. Projektipäälliköt olivat tyytyväisiä heille myönnettyyn toimintavapauteen ja kokivat voivansa toimia riittävän itsenäisesti projektin johtotehtävässään. Työntekijät olivat tätä kautta hyvin tiukasti ohjattuja omien vastuidensa ja rooliensa toteuttamiseen, mikä näytti lieventävän ongelmaa suunnan puutteen osalta.

Jokaisella yksittäisellä ohjauskeinolla kerrottiin kuitenkin olevan haittapuolensa, joita empiirisesti erityisesti vahva valtuuttaminen ilmensi. Teoriassa kuvattiin matriisimaisen organisoitumisen negatiivisia seurauksia, jotka nousivat erityisesti esille myös väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhdetta empiirisesti tarkasteltaessa. Projektipäälliköt olivat hyvin sitoutuneita oman vastuualueensa hoitamiseen ja toiminnassa esiintyi ristiriitaista ajattelua sen osalta, että tulisiko toimintaa suunnata enemmän projektin vai yksikön suuntaan. Yksikön menestykseen sidotut rahamääräiset palkkiot eivät motivoineet ja ohjanneet projektihenkilöstön toimintaa, vaan projektipäälliköt asettivat toisinaan oman tai projektin edun yksikön edun edelle, luoden Aholankin (2014) havaitseman päämies-agenttiongelman. Tiukan valtuuttamisen haittapuolek muodostuvat siis turhasta siiloutumisesta, osa-optimoinnista ja yrityksen sisäisestä kilpailusta, joista jokainen muodostaa esteen projektiliiketoiminnan optimaaliselle menestykselle.

Väliaikaisuuden ja pysyvyyden organisatorista ristiriitaa havaittiin voitavan tasapainottaa yksiköiden riittävällä koolla. Tämä havainto ei noussut esille teoriassa, vaikka tulosvastuun hallitseminen näytti empiirisesti olevan hyvinkin merkittävää ja runsasta keskustelua herättävää. Suurten yksiköiden koettiin olevan paremmin projektiliiketoiminnan muuttuvaan ja epävarmaan ympäristöön soveltuvia. Niiden kautta oman edun ajaminen eli motivaatio-ongelmat näyttivät vähentyvän. Silti, vaikka yksikön koolla havaittiin olevan hyvinkin myönteisiä vaikutuksia väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhteen, ei se yksinään ollut ratkaisu kaikkiin koettuihin ohjausongelmiin. Työntekijöiden motivaatio ja toiminnan todelliset ohjausvaikutukset näyttivät ensi sijassa syntyvän muun kuin rahamääräiseen palkitsemiseen perustuvan tulosohjauksen kautta. Kuten Merchant ja Van der Stede (2012) viittasivat, tarvitaan muita ohjauskeinoja tulosohjausta tukemaan ja täydentämään, jotta väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhdetta voidaan tosiasiallisesti hallita.

Toimintaohjaus näytti teoriassa viittavan projektinhallinnan teorioihin ja luovan projektisuunnitelman ja -sopimuksen kautta runsaita toiminnan rajoitteita. Toisinaan projektinhallinnan kuvattiin olevan merkittävä toiminnan ohjauskeino (Canonico & Söderlund 2010), kun taas toisinaan sen nähtiin olevan niin ilmiselvä projektiliiketoiminnan luonteeseen kuuluva osa, ettei sitä luettu ohjauskeinoksi lainkaan (Nieminen & Lehto-

nen 2008). Empiirisesti projektinhallinnan piirteet nousivat useasti esille ja toimintaohjaus vahvistui projektinhallinnan teorioihin liittyväksi ohjauskeinoksi. Projektinhallinnan ohjausvaikutus oli vahvaa ja asiakkaiden kanssa sovituista seikoista pidettiin kiinni. Niiden koettiin luovan toiminnan lähtökohdat. Toimintaohjauksessa esiintyi vastaavasti myös lyhyempiä piirteitä ja koettiin luonnolliseksi, että projektitoimen työskentelytavat ja käytännön toteutusmuodot ovat vaihtelevia ja projektipäällikkökeskeisiä. Vaihtelevat toimintamuodot toivat projektiliiketoiminnan ohjaukseen omia teoriankin ilmentämiä ohjaushaasteita, mutta empiirisesti haastateltavat eivät kokeneet mielekkääksi ajatella tilannetta, jossa ihmiset laitettaisiin samaan muottiin. Sen ei myöskään nähty tukevan projektiliiketoiminnan peruslähtökohtia projektin lopputuotoksen ainutkertaisuudesta.

Teoriassa nostettiin esille vaaroja projektiliiketoiminnan oppimis- ja kehittymispiirteisiin liittyen. Mikäli projektien ja projektipäällikköiden välillä ei esiinny vuorovaikutteisuutta, eivät liiketoiminnan jatkuvan kehityksen kannalta elintärkeät opit ja kokemukset siirry projektilta ja ihmiseltä toiseen. (Sydow 2004.) Projektipäällikkökeskeys ja projektien liian vahva automatisuus nousivat myös empiirisesti yhdeksi merkittäväksi haasteeksi. Mikäli tietämys käytännön projektitoimista on yksinomaan projektipäällikköpuolella, on yritysjohton vaikea toteuttaa väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhdetta tasapainottavia ohjaustoimia ja tehdä pidemmän aikavälin menestystä tukevia päätöksiä. Rambollissa harjoitettiin aktiivista projektin toteuttamisen aikasta ennakointia ja seuranta, mutta projektien jälkiseuranta ei ollut yhtä vahvaa, jolloin projektiliiketoiminnalle ominainen muuttuvaluontoisuuden haaste jäi olemassa olemaan. Tämä korosti Anthonyn ja Govindarajanin (2004) ajatuksia siitä, myös projektin elinkaaren loppuvaiheilla on merkitystä väliaikaisuuden ja pysyvyyden hallitsemisen suhteen.

Rambollin toimintaohjaus perustui vahviten tilivelvollisuuteen, jossa lojaaliutta koettiin projektin lisäksi myös asiakkaan suuntaan. Yhteistä suuntaa pyrittiin edistämään virheiden ja vaikeiden asioiden yhteisvastuun keinoin. Toiminta haluttiin vastuualuejoista huolimatta pitää hyvin avoimena ja yhteistyöhön nojaavana, sillä havaittiin, että vain tätä kautta aktiivisia seuranta- ja korjaustoimia voidaan ylipäättään toteuttaa. Myös yhteisten toimintaohjeiden koettiin luovan projektityöhön tärkeitä rutiineja, jotka tehostavat työn tekemistä ja helpottavat huomion suuntaamista projektikohtaisten erityispiirteiden tarkasteluun. Yhteiset toimintaohjeet ja rutiinit loivat tätä kautta tasapainoa sekä ajan että muutoksen suhteen. Havainto noudatti Anellin ja Wilsonin (2006) ajatusta siitä, että projektiliiketoimintaan liittyy enemmän rutiininomaisuutta ja standardimaisuutta kuin yksittäisen projektin hallintatason normatiiviset teoriat ovat pystyneet ilmentämään. Autonomisuuden ja tilivelvollisuuden sivuvaikutuksia lieventäen, toiminnan yhteistyö näytti olevan tehokas keino väliaikaisuuden ja pysyvyyden hallintaan.

Henkilöohjaus on projektiyritykselle elintärkeää, sillä projektiyrityksen voimavarat liittyvät vahvasti asiantuntijoiden osaamiseen ja kokemukseen. Teoriassa henkilöohjauksessa korostui työntekijöiden valinta, koulutus ja resurssien hallinta. (Merchant &

Van der Stede 2012). Rambollissa henkilöohjaus kohdentui vahvasti koulutukseen ja asiantuntijoiden kokonaisvaltaisen ymmärrystason varmistamiseen, muiden tekijöiden jäädessä vähemmälle merkitykselle. Projektiliiketoiminnassa näin ollen Merchantin ja Van der Stedenkin (2012) esille tuomat itseohjautuvuus ja tiedonkulku nousivat esille tärkeimmiksi väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhdetta hallitseviksi keinoiksi. Jotta projektiyritykselle tyypillisiltä näkemyksellisiltä ja toiminnallisilta ristiriidoilta voidaan välttyä, on tärkeää pystyä varmistamaan, että jokainen työntekijä ymmärtää projektiliiketoiminnan kokonaislogiikkaa ja omien toimien vaikutusta sen suhteen.

Itseohjautuvuudella nähtiin näin ollen tasapainotettavan tulosohtauksellisen rahamääräisen palkitseminen vaikuttamattomuutta ja luotavan tasapainoa väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhteen. Itseohjautuvat ja sitoutuneet työntekijät halusivat tehdä työnsä mahdollisimman hyvin heille jaettavien bonuksien summista riippumatta. Wijngaardin (2009) havaintoja tukien, koulutuksella, kokemuksella ja tiedon vaihdolla koettiin olevan hyvin merkittävä rooli työntekijöiden ymmärryksen suhteen. Riittävällä tietämyksellä koettiin voitavan lievittää suunnan puutetta, motivaatio-ongelmia sekä henkilökohtaisia rajoitteita. Riittämättömän tietämyksen puolestaan nähtiin johtavan sekä tahattomiin että tahallisiin väärinkäytöksiin ja yrityksen menestysteisiin ja näin ollen tuovan esille vaaratekijöitä henkilöohjauksen haittapuolista.

Teoriassa kaivattiin lisää tietämystä epäformaalista ohjauksesta kulttuurin todellisista ohjausvaikutuksista. Kulttuuri vaikutti olevan hyvin merkittävä väliaikaisuuden ja pysyvyyden ohjauskeino, mutta tutkimustulosten vähäisyyden vuoksi, siitä ei voitu tehdä sen laajempia käytännön johtopäätöksiä. (Bourne & Walker 2005; Karlsen 2011.) Empiirisessä tutkimuksessa huomattiin kulttuuriohjauksen ohjausvaikutusten olevan usein tiedostettujen seikkojen sijasta tiedostamattomia ja henkilöistä itsestään lähtöisiä. Kulttuuriohjauksella näytti olevan kuitenkin merkittävä rooli projektiyrityksen hallinnassa, vaikka ihmiset tuntuivat ensisijaisesti helpommin olevan sitoutuneita projekti- ja yksikötason tavoitteisiin. Yhtenäisen kulttuurin uhkatekijät olivat yleisesti tunnistettuja, mutta pääosin kulttuurin kuvattiin olevan miellyttävää ja haastateltavat kokivat yhteenkuuluvuuden tunnetta monentahoisii ihmisiin. Kulttuurin osalta esille nousi myös vapauden, luottamuksen ja individuaalisuuden korostuminen. Näiden tekijöiden koettiin tukevan projektityöskentelyn lähtökohtia ja ennen kaikkea tasapainottavan väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhdetta. Kulttuurin nähtiin siis omalta osaltaan vaikuttavan siilojen ja oman edun ajattelun vähentymiseen.

Ihmiset näkivät suuren yrityksen luovan heille myös henkilökohtaisia mahdollisuuksia, jotka eivät tulleet kirjallisuuskatsauksessa esille. Lisäksi teoriaa täsmentäen, etenkin kollegoiden, yhteisten toimitilojen ja työpaikan stabiilius näyttivät sitouttavan ihmisiä yhteiseen yritystasoon. Kulttuurin kuvattiin ennen kaikkea perustuvan toimintaohjauksen piirteiden tavoin yhdessä tekemiseen ja yhdessä vastuiden kantamiseen. Näin ollen myös se näytti olevan toimiva ratkaisukeino usemman ohjausongelman suhteen ja vai-

kuttavan hyvinkin merkittävästi väliaikaisuuden ja pysyvyyden välisen tasapainon löytymiseen. Tässä suhteessa teoriassa aavistettut vahvat kulttuurivaikutukset saivat siis varmennusta ja vahvistui, että myös epäformaalilla ohjauksella on merkittävä ohjausvaikutus väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhteen.

Yhteenvetona voidaan todeta projektiliiketoiminnan väliaikaisuuden ja pysyvyyden vaikuttavan johdon ohjausjärjestelmiin aikaan, muutokseen ja organisaatorakenteeseen liittyen ja ohjausongelmia suunnan puutteeseen, oman ja projektin edun ajamiseen sekä tiedon puutteeseen aiheuttaen. Ohjausongelmia on pyritty ratkaisemaan projektiliiketoiminnalle tyypillisellä tiukalla tulosohtauksella ja toiminnan vahvalla autonomisuudella ja valtuuttamisella. Tulosohtaus ei kuitenkaan yksistään ole tehokas tapa, vaan se tuo mukanaan negatiivisia sivuvaikutuksia ja sen rinnalle tarvitaan muita täydentäviä ja tulosohtausta tukevia ohjauskeinoja. Toimintaohjaus toi mukanaan ohjaukseen kaivattua vapautta ja projektikohtaista vaihtelevuutta. Toimintaohjaus perustui niin ikään vahvaan valtuutukseen ja oli yhdistettävissä projektinhallinnan teorioihin. Kuitenkaan myöskään tulosohtauksen ja toimintaohjauksen kombinaatio ei ollut yksin toimiva, vaan se toi mukanaan ongelmia pitkän aikavälin jatkuvan toiminnan ohjaamisen sekä oppimisen ja kehittämisen suhteen.

Epäformaalit henkilö- ja kulttuuriohtaus näyttävät tukevan formaalia ohjausta ja monet formaalin ohjauksen puutteet tuntuvat olevan ratkaistavissa henkilöohjaukseen lukeutuvalla työntekijöiden itseohjautuvuudella ja riittävän kokonaisvaltaisen tietämyksen varmistamisella. Vastaavasti myös kulttuuriohtauksen keinoin pystyttiin tuomaan ihmisiä lähemmäs toisiaan ja tätä kautta varmentamaan yhteisten tavoitteiden ja strategian toteutumista. Tätä kautta eri formaaleja ja epäformaaleja yhdistämällä havaittiin saavutettavan optimaattisin väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhteen tasapaino.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkielman tarkoituksena oli tarkastella projektiliiketoiminnan väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhdetta johdon ohjausjärjestelmien näkökulmasta. Tavoitteena oli tutkia miten projektiliiketoiminnan väliaikaisuus ja pysyvyys vaikuttaa johdon ohjausjärjestelmiin ja miten väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhdetta voidaan hallita johdon ohjauksen keinoin. Tutkimusasetelma noudatti tutkijoiden esittämiä näkemyksiä siitä, että projektiliiketoiminnan tutkimuksellinen huomio on rajautunut liikaa yksittäiseen projektiin ja projektinhallintaa on tutkittu liian kapeasti vain projektin suunnittelu- ja toteutusvaiheet huomioiden (Sahlin-Andersson & Söderholm 2006; Artto & Kujala 2008).

Projektiliiketoimintaa ei ole yhdistetty johdon ohjausjärjestelmiin, vaikka projektiliiketoiminnan voidaan nähdä tarjoavan tutkimuksiin kaivattua lisätietämystä nykypäivän käytännöistä (Chenhall 2008; Siriyama 2007). Aikaisemmat johdon ohjausjärjestelmien tutkimukset eivät ole huomioineet projektiliiketoiminnalle ominaisen väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhdetta, vaikka sen on nähty aiheuttavan merkittäviä ohjaushaasteita ja tuovan mukanaan uudenlaisia kaivattuja tutkimusnäkökantoja (Lundin & Söderholm 1995; Anthony & Govindarajan 2004, 809).

Tämän tutkielman tieteellisen kontribuution nähdään syntyvän siitä, että se 1) laajentaa näkökulmaa yksittäisestä projektista kohti projektiyrityksen hallintaa, 2) tuo projektiliiketoiminnan tutkimuksiin uusia kaivattuja laskentatoimen näkökulmia, 3) tarjoaa johdon ohjausjärjestelmiin lisää tietämystä nykypäivän todellisista käytännöistä, 4) lisää tietämystä ohjausjännitteiden roolista osana tasapainoista johdon ohjausta. Tutkielma yhdistyy tätä kautta sekä insinööritieteiden ja kauppatieteiden, etenkin johdon laskentatoimen, tutkimuskeskusteluun lisäten tietämystä näistä kahdesta näkökulmasta ja niiden yhteenlinkittyvyydestä. Tulokset ovat relevantteja ja ajankohtaisia, sillä nykypäivän liiketoimintojen nähdään monialaistuvan jatkuvasti entistä enemmän.

Tutkielman alussa tutustuttiin projektiliiketoiminnan lähtökohtiin. Projektiliiketoiminnan viitekehyksen (ks. kuvio 1) kautta tutustuttiin projektiliiketoiminnan tutkimuskenttään ja yksittäisen projektin hallinnan havaittiin muodostavan merkittävän tietopohjan projektiliiketoiminnan tutkimukselle. Projektia on kirjallisuudessa usein verrattu toistuvaan toimintaan ja väliaikaisen organisaation teoria (ks. kuvio 3) on asettanut vastakkain väliaikaisen projektiorganisaation ja pysyvän yritystason toiminta-ajatukset. Projektiliiketoiminnan on näin ollen esitetty väliaikaisuutensa vuoksi poikkeavan muista perinteisemmiksi ja pysyvimmiksi mielletyistä liiketoiminnan logiikoista, joihin aikaisempi johdon ohjausjärjestelmien tutkimus on suuntautunut.

Kolmannessa luvussa johdon ohjausjärjestelmiä tarkasteltiin projektiliiketoiminnan näkökulmasta. Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto teorian ilmentämistä väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhteen vaikutuksista ja johdon ohjauksellisista hallintakeinoista esitettiin luvussa 3.3. Teorian kautta muodostettiin hypoteettinen näkemys tutkimuksen tu-

loksista, joita neljännessä luvussa lähdettiin tarkastelemaan empiirisen tutkimuksen keinoin. Empiirinen tutkimus toteutettiin teoriaa havainnollistava kriittisenä casetutkimuksena ja käytännön johdon ohjausjärjestelmiä tarkasteltiin projektiliiketoimintaa pääasiallisena liiketoimenaan harjoittavassa Ramboll Finland Oy:ssä. Empiirisen tutkimuksen tulokset yhdistettiin kirjallisuuskatsauksen teorioihin ja yhteenveto esitettiin luvussa 4.2.

Tässä tutkielmassa väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhde tunnistettiin olemassa olevaksi ja ominaispiirteidensä vuoksi erityisiä ohjaushaasteita asettavaksi. Väliaikaisuus ja pysyvyys eivät esiintyneet toisistaan irrallisina ääripään elementteinä, vaan projektiliiketoiminnan johdon ohjausjärjestelmien havaittiin olevan tärkeää huomioida ja tukea sekä yksilö-, projekti- että yritystasoa ja tätä kautta edistävän projektirytyksen yhteisten tavoitteiden ja strategian toteutumista. Havainto tukee näin ollen projektiliiketoiminnan tutkimuksia kriittisesti ja uudelleen arvioivasti tarkastelevien tutkimusverkostojen näkemyksiä siitä, ettei projektia tulisi tutkia asiayhteydestään irrallaan. Toisaalta se mukaillee myös Anellin ja Wilsonin (2006) näkemystä modernien organisaatioiden väliaikaisuuden ja pysyvyyden yhteensulautumisesta ja yksittäisten projektitutkimusten relevanttiuden puutteesta.

Empiiriset tutkimustulokset toisaalta tukevat ja toisaalta tarkentavat teoreettisia havaintoja. Projektiliiketoiminnan väliaikaisuuden ja pysyvyyden vaikutukset johdon ohjausjärjestelmiin liittyvät aikaan, muutokseen ja organisaatorakenteeseen. Ne korostavat pitkän ja lyhyen tähtäimen tasapainoa, projektiliiketoiminnan muuttuvuonteisuuden hallintaa sekä organisaatorakenteen seurausten ymmärtämistä. Ohjausongelmat puolestaan liittyvät suunnan puutteeseen, motivaatio-ongelmiin ja henkilökohtaisiin rajoitteisiin, joista odotusten ja tavoitteiden epäselvyys, oman ja projektin edun ajaminen sekä tiedon puute ovat huomion arvioisia seikkoja.

Merchantin ja Van der Steden (2012) viitekehyksen alkuperäistä ajatusta projektiliiketoimintaan soveltaen, motivaatio-ongelmien täydennettiin liittyvän projektiliiketoiminnassa yrityksen edun edelle asetettavan oman edun lisäksi myös projektien etuun, sillä sekä henkilökohtaisten että projekti-kohtaisten päätösten nähtiin aiheuttavan ongelmia yrityksen yhteisten pitkän aikavälin tavoitteiden ja strategian toteutumisen suhteen. Väliaikaisuuden ja pysyvyyden vaikutusten havainnollistaminen johdon ohjausjärjestelmiin mukaili väliaikaisen organisaation teorian ajattelumallia (Lundin & Söderholm 1995), matriisimaisen rakenteen haasteiden kuvailuja (Arto ym. 2006, 340) sekä johdon ohjausjärjestelmien ihmiskeskeisiä ohjausajatuksia (Merchant & Van der Stede 2012). Tämän tutkielman teorioita yhteenvetäviä ja empiirisesti tarkennettuja väliaikaisuuden ja pysyvyyden kriteereitä voidaan näin ollen hyödyntää myös muissa tutkimuksissa ja tätä kautta syventää projektiliiketoiminnan ja johdon ohjausjärjestelmien välistä tietämystä entisestään.

Tutkielman toinen tutkimuskysymys liittyi väliaikaisuuden ja pysyvyyden hallintaan. Teorioiden nähdään olevan sovellettavissa projektiliiketoimintaan. Projektiliiketoiminnan väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhdetta voidaan hallita ihmisten käyttäytymistä ohjaamalla formaalia tulos- ja toimintaohjausta sekä epäformaalia henkilö- ja kulttuuriohjausta hyödyntämällä. Merkittäviä hallintakeinoja ovat valtuuttaminen, projektinhallinnan menetelmät, itseohjautuvuus, tiedon riittävyys sekä kulttuurillinen yhteenkuuluvuus. Täydentäen Rezanian ym. (2016) strategialähtöisiä havaintoja, tässä tutkielmassa huomattiin projektiliiketoiminnan soveltuvan myös ihmiskeskeisten viitekehysten havainnollistuksiin. Samalla projektin ohjausjärjestelmillä havaittiin olevan merkittävä yhteys yrityksen johdon ohjausjärjestelmiin.

Formaalin ja epäformaalin ohjauskeinojen yhdistelmällä voidaan saavuttaa projektiliiketoiminnan väliaikaisuuden ja pysyvyyden välinen optimaalisin tasapaino. Projektiliiketoiminnassa formaalia ohjausta käytetään pääosin tiukasti, jonka myötä se tuo mukanaan myös negatiivisia haittavaikutuksia. Epäformaalilla ohjauksella on kuitenkin projektiyrityksen formaalia ohjausta tukeva ja täydentävä vaikutus, mikä laajentaa Nadhakumarin ja Jonesin (2003) sekä Ylisen ja Gullkvistin (2014) projektitason näkemyksiä koskemaan myös yritystasoa. Havainto tukee samalla Chenhallin (2003, 129-132) ajatusta siitä, että yksittäistä formaalia ohjauskeinoa tai yksittäistä projektinhallintajärjestelmää ei tule tutkia erillisenä, sillä tällöin lopputulos voi olla harhaanjohtava ja todellisuutta vääristävä.

Tämä tutkielma osoitti projektiliiketoiminnan väliaikaisuuden ja pysyvyyden olevan tarpeellinen ja kokonaisvaltainen uutta tietoa tuottava näkökulma johdon ohjausjärjestelmien tutkimuksiin. Väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhdetta voidaan hallita ihmiskeskeisen johdon ohjauksen keinoin ja myös muut tutkimukset voivat hyödyntää ihmiskeskeisiä viitekehyksiä tutkiessaan projektiliiketoiminnan erityispiirteitä. Tutkielma osallistui tieteelliseen keskusteluun osana projektiliiketoiminnan tutkimustiedon akateemisuuden kehittymistä ja osana nykypäivän johdon ohjausjärjestelmätietämystä eteenpäin vievänä. Käytännön merkityksen puolesta kehityskohteiksi muodostuivat palkitsemisjärjestelmän toimivuus, yksikön koon ja tulosvastuun yhteyden hallitseminen sekä tulevaisuuden menestystekijöitä esille tuovan jälkiarvioinnin ja -laskennan kehittäminen.

Omaan tutkimuskysymykseen vastaamalla tämä tutkielma herätti näin ollen myös uusia jatkotutkimusaihioita. Tämän tutkielman valossa näyttäisi mielenkiintoiselta tarkastella projektiliiketoimintaan soveltuvia palkitsemisjärjestelmiä sekä tulosvastuukenteita tarkemmalla tasolla. Tutkielman empiirisessä osiossa mainituksi tuli tulosvastuullisuuden mahdollinen soveltuvuus yksittäisen projektiin. Näin ollen voisi olla mielenkiintoista tarkastella millaisia poikkeavia ohjausongelmia ja tasapainoratkaisuja projektitason tulosvastuullisuus toisi mukanaan. Toisaalta olisi mielenkiintoista soveltaa tämän tutkielman tutkimusasestelmaa myös muissa tutkimuksissa ja uusien casetapauk-



sien myötä syventää tietämystä projektiliiketoiminnan väliaikaisuuden ja pysyvyyden suhteesta johdon ohjausjärjestelmissä.

## LÄHTEET

- Abernethy, Margaret A. – Chua, Wai Fong (1996) A field study of control system "re-design": the impact of institutional processes on strategic choice. *Contemporary Accounting Research*, Vol 13 (2), 569-606.
- Ahola, Tuomas – Ruuska, Inkeri – Artto, Karlos – Kujala, Jaakko (2014) What is project governance and what are its origins? *International Journal of Project Management*, Vol 32 (8), 1321-1332.
- Ahrens, Thomas – Dent, Jeremy (1998) Accounting and organizations: realizing the richness of field research. *Journal of Management Accounting Research*, Vol 10, 1-39.
- Akroyd, Chris – Maguire, William (2011) The roles of management control in a product development setting. *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol 8 (3), 212-237.
- Andersen, Erling S. (2016) Do project managers have different perspectives on project management? *International Journal of Project Management*, Vol 34, 58-65.
- Anell, Barbro I – Wilson, Timothy L. (2006) Organizing in two modes: On the merging of the temporary and the permanent. In: *Beyond project management: New perspectives on the temporary-permanent dilemma*, eds. Sahlin-Andersson, Kerstin – Söderholm, Anders, 170-186. Dalenke Grafiska AB, Malmö.
- Anthony, Robert N. (1965) *Planning and control systems: A framework for analysis*. Harvard University, Boston.
- Anthony, Robert N. – Govindarajan, Vijay (2004) *Management control systems*. 11th ed. McGraw-Hill, New York.
- Artto, Karlos – Heinonen, Rauno – Arenius, Marko – Kovanen, Vesa – Nyberg, Tom (1998) *Projektiliiketoiminta yrityksen menestystekijäksi*. 1. painos. Tumma-vooren kirjapaino Oy, Vantaa.
- Artto, Karlos – Kujala, Jaakko (2008) Project business as a research field. *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol 1 (4), 469-497.

- Artto, Karlos – Martinsuo, Miia – Kujala, Jaakko (2006) *Projektiliiketoiminta*. 1. painos. WSOY Oppimateriaalit Oy, Helsinki.
- Artto, Karlos – Wikström, Kim (2005) What is project business? *International Journal of Project Management*, Vol 23 (5), 343-353.
- Artto, Karlos – Kulvik, Iiro – Poskela, Jarno – Turkulainen, Virpi (2011) The integrative role of the project management office in the front end of innovation. *International Journal of Project Management*, Vol 29 (4), 408-421.
- Berry, A.J. – Coad A.F. – Harris, E.P. – Otley D.T. – Stringer C. (2009) Emerging themes in management control: a review of recent literature. *The British Accounting Review*, Vol 41, 2-20.
- Blomquist, Tomas – Söderhom, Anders (2006) How project management got carried away. In: *Beyond project management: New perspectives on the temporary-permanent dilemma*, eds. Sahlin-Andersson, Kerstin – Söderholm, Anders, 25-38. Dalenke Grafiska AB, Malmö.
- Bourne, Lynda – Walker, Derek H.T. (2005) The paradox of project control. *Team Performance Management: An International Journal*, Vol 11 (5/6), 157-178.
- Burns, John – Scapens, Robert W. (2000) Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management Accounting Research*, Vol 11, 3-25.
- Canonico, Paolo – Söderlund, Jonas (2010) Getting control of multi-project organizations: combining contingent control mechanisms. *International Journal of Project Management*, Vol 28 (8), 796-806.
- Chenhall, Robert H. (2003) Management control systems design within its organizational context: finding from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, Vol 28 (2-3), 127-168.
- Chenhall, Robert H. (2008) Accounting for the horizontal organization: a review essay. *Accounting, Organizations and Society*, Vol 33, 517-550.

- Cicmil, Svetlana – Hodgson, Damian (2006) New possibilities for project management theory: A critical engagement. *Project Management Journal*, Vol 37 (3), 111-122.
- Cicmil, Svetlana – Williams, Terry – Thomas, Janice – Hodgson, Damian (2006) Rethinking project management: researching the actuality of projects. *International Journal of Project Management*, Vol 24 (8), 675-686.
- Cooke-Davies, Terry (2002) The “real” success factors on projects. *International Journal of Project Management*, Vol 20 (3), 185-190.
- Rezania, Davar – Baker, Ron – Burga, Ruben (2016) Project control: an exploratory study of levers of control in the context of managing projects. *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 12 (4), 614-635.
- Davies, Andrew – Brady, Tim – Prencipe, Andrea – Hobday, Michael (2011) Innovation in complex products and systems: implication for project-based organizing. *Project-Based Organizing and Strategic Management Advances in Strategic Management*, Vol 28, 3-26.
- Davila, Tony (2000) An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development. *Accounting, Organizations and Society*, Vol 25, 383-409.
- Dietrich, Perttu – Lehtonen, Päivi (2005) Successful management of strategic intentions through multiple projects: reflections from empirical study. *International Journal of Project Management*, Vol 23 (5), 386-391.
- Ditillo, Angelo (2012) Designing management control systems to foster knowledge transfer in knowledge-intensive firms: a network-based approach. *European Accounting Review*, Vol 21 (3), 425-450.
- Ekstedt, Eskil (2006) Contract of work in a project-based economy. In: *Beyond project management: New perspectives on the temporary-permanent dilemma*, eds. Sahlin-Andersson, Kerstin – Söderholm, Anders, 59-80. Dalenke Grafiska AB, Malmö.
- Emmanuel, Clive – Otley, David – Merchant, Kenneth (1990) *Accounting for management control*. Second edition. Chapman & Hall, Great Britain.

- Engwall, Mats (2003) No project is an island: linking projects to history and context. *Research Policy*, Vol 32, 789-808.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 2. painos. Vastapaino, Tampere.
- Flyvberg, Bent – Bruzelius, Nils – Rothengatter, Werner (2011) *Megaprojects and risk: an anatomy of ambition*. 9th printing. Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- Forsberg, Kevin – Mooz, Hal – Cotterman, Howard (2003) *Projektinhallinta – malli kaupalliseen ja tekniseen menestykseen*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Hayes, Treasa – Mattimoe, Ruth (2004) To tape of not to tape: reflections on methods of data collection. In: *The real life guide to accounting research: a behind-the-scenes view of using qualitative reseach methods*, eds. Humphrey, Christopher – Lee, Bill, 359-372. Elsevier, Amsterdam.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2009) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2010) *Tutki ja kirjoita*. 15.–16. painos. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.
- Ika, Lavagnon A. (2009) Project success as a topic in project management journals. *Project Management Journal*, Vol 40 (4), 6-19.
- Jacobsson, Mattias – Burström, Thommie – Wilson, Timothy L. (2013) The role of transition in temporary organizations: linking the temporary to the permanent. *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol 6 (3), 576-586.
- Jerbrant, Anna (2013) Organising project-based companies: management, control and execution of project-based industrial operations. *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol 6 (2), 365-378.

- Karlsen, Jan Terje (2011) Supportive culture for efficient project uncertainty management. *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol 4 (2), 240-256.
- Leppälä, Kari (2011) *Projektitoiminnan musta kirja: miten aikamme menestynein käytäntö saadaan takaisin raiteilleen*. Bookwell Oy, Porvoo.
- Linderoth, Henrik C. J. (2006) Bridging the gap between temporality and permanency. In: *Beyond project management: New perspectives on the temporary-permanent dilemma*, eds. Sahlin-Andersson, Kerstin – Söderholm, Anders, 224-240. Dalenke Grafiska AB, Malmö.
- Lindkvist, Lars (2004) Governing project-based firms: promoting market-like processes within hierarchies. *Journal of Management and Governance*, Vol 8, 3-25.
- Lukka, K. (1999) Case/field-tutkimuksen erilaiset lähestymistavat laskentatoimessa, teoksessa H. Hookana-Turunen (toim.), *Tutkija, opettaja, akateeminen vaikuttaja ja käytännön toimija* (Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, C-1:1999).
- Lundin, Rolf A. – Söderholm, Anders (1995) A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*, Vol 11 (4), 437-455.
- Macintosh, Norman – Quattrone, Paolo (2010) *Management accounting and control systems: an organizational and sosiological approach*. Second edition. John Wiley & Sons Ltd. United Kingdom.
- Malmi, Teemu – Brown, David. A. (2008) Management control systems as a package: opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, Vol 19, 287-300.
- Malmi, Teemu – Järvinen, Pekka – Lillrank, Paul (2004) A collaborative approach for managing project cost of poor quality. *European Accounting Review*, Vol 13 (2), 293-317.
- Martinsuo, Miia – Korhonen, Tuomas – Laine, Teemu (2014) Identifying, framing and managing uncertainties in project portfolios. *International Journal of Project Management*, Vol 32 (5), 732-746.

- McKinnon, Jill (1988) Reability and validity in field research: some strategies and tactics. *Accounting, Auditing and Accountability*, Vol 1 (1), 34-54.
- Mensah, Yaw M. – Hwang, Nen-Chen Richard – Wu, Donghui (2004) Does managerial accounting research contribute to related disciplines? An examination using citation analysis. *Journal of Management Accounting Reseach*, Vol 16 (1), 163-181.
- Merchant, Kenneth A. – Van der Stede, Wim A. – Zheng, Liu (2003) Disciplinary constraints on the advancement of knowledge: the case of organizational incentive systems. *Accounting, Organizations and Society*, Vol 28 (2-3), 251–286.
- Merchant, Kenneth A. – Van der Stede, Wim A. (2012) *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. 3rd edition. Financial Times/Prentice Hall, Harlow.
- Mundy, Julia (2010) Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, Organizations and Society*, Vol 35, 499-523.
- Mäntyneva, Mikko (2016) *Hallittu projekti: Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen*. 1. painos. Helsingin seudun kauppakamari/Helsingin Kamari Oy, Printon, Viro.
- Naaranoja, Marja – Haapalainen, Päivi – Lonka Heikki (2007) Strategic management tools in projects case construction project. *International Journal of Project Management*, Vol 25 (7), 659-665.
- Nandhakumar, Joe – Jones, Matthew (2001) Accounting for time: managing time in project-based teamworking. *Accounting, Organizations and Socity*, Vol 26, 193-214.
- Nieminen, Anu – Lehtonen, Mikko (2008) Organisational control in programme teams: An empirical study in change programme context. *International Journal of Project Management*, Vol 26 (1), 63-72.
- Nightingale, Paul – Baden-Fuller, Charles – Hopkins, Michael M. (2011) Projects, project capabilities and project organizations. *Project-Based Organizing and*

*Strategic Management, Advances in Strategic Management*, Vol 28, 215-234.

Nokes, Sebastian – Major, Ian – Greenwood, Alan – Allen, Dominic – Goodman, Mark (2003) *The definitive guide to project management: the fast track to getting the job done on time and on budget*. Prentice Hall, Great Britain.

O'Dwyer, Brendan – Unerman, Jeffrey (2014) Realizing the potential of interdisciplinarity in accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol 27 (8), 1227-1232.

Otley, David (2001) Extending the boundaries of management accounting research: developing systems for performance management. *British Accounting Review*, Vol 33, 243-261.

Packendorff, Johan (2006) The temporary society and its enemies: Projects from an individual perspective. In: *Beyond project management: New perspectives on the temporary-permanent dilemma*, eds. Sahlin-Andersson, Kerstin – Söderholm, Anders, 39-58. Dalenke Grafiska AB, Malmö.

Patanakul, Peerasit – Shenhar, Aaron J. (2012) What project strategy really is: the fundamental building block in strategic project management. *Project Management Journal*, Vol 43 (1), 4-20.

Pelin, Risto (2011) *Projektihallinnan käsikirja*. 7. uudistettu painos. Otavan Kirjapaino Oy.

Pinto, Jeffrey K. (2010) *Project management: achieving competitive advantage*. Prentice Hall, New Jersey.

PMI (2008) *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)*. Fourth Edition. Project Management Institute, Inc. Newtown Square, Pennsylvania.

Pollack, Julien – Adler, Daniel (2015) The relationship between project management and small to medium enterprise profitability. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, Vol 10 (1), 344-354.



- Puolamäki, Esa (2007) *Strateginen johdon laskentatoimi: kasvuyrityksen liiketoiminnan ohjausmenetelmät*. Tietosanoma Oy, Helsinki
- Ramboll (2017a) Tietoa Rambollista. <[http://www.ramboll.fi/ramboll\\_finland\\_oy](http://www.ramboll.fi/ramboll_finland_oy)>, haettu 26.3.2017.
- Ramboll (2017b) Laatu ja ympäristö <[http://www.ramboll.fi/ramboll\\_finland\\_oy/laatu](http://www.ramboll.fi/ramboll_finland_oy/laatu)>, haettu 26.3.2017.
- Ruuska, Kai (2007) *Pidä projekti hallinnassa: suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus*. 6. tarkistettu painos. Gummerus Kirjapaino Oy, Helsinki.
- Rozenes, Shai – Vitner, Gad – Spraggett, Stuart (2006) Project control: literature review. *Project Management Journal*, Vol. 37 (4), 5-14.
- Ryan, Bob – Scapens, Robert W. – Theobald, Michel (2002) *Research method and methodology in finance and accounting*. Second edition. Thomson, London.
- Sahlin-Andersson, Kerstin – Söderholm, Anders (2006) The Scandinavian School of Project Studies. In: *Beyond project management: New perspectives on the temporary-permanent dilemma*, eds. Sahlin-Andersson, Kerstin – Söderholm, Anders, 11-24. Dalenke Grafiska AB, Malmö.
- Sandelin, Mikko (2008) Operation of management control practices as a package: a case study on control system variety in a growth firm context. *Management Accounting Research*, Vol 19 (4), 324-343.
- Schwalbe, Kathy (2010) *An introduction to project management*. Third edition. Kathy Schwalbe LLC, Minnesota.
- Shenhar, Aaron J. (2001) Contingent management in temporary, dynamic organizations: the comparative analysis of projects. *Journal of High Tehcnology Management Research*, Vol 12, 239-271.
- Shenhar, Aaron J. – Dvir, Dov – Levy, Ofer – Maltz, Alan C. (2001) Project success: a multidimensional strategic concept. *Long Range Planning*, Vol 34, 699-725.

- Shi, Qian (2011) Rethinking the implementation of project management: a value adding path map approach. *International Journal of Project Management*, Vol 29 (3), 295-302.
- Simons, Robert (2000) *Performance measurement & control systems for implementing strategy: text & cases*. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Siriyama, Kanthi Herath (2007) A framework for management control research. *Journal of Management Development*, Vol 26 (9), 895-915.
- Sydow, Jörg – Lindkvist, Lars – DeFillippi, Robert (2004) Project-based organizations, embeddedness and repositories of knowledge: Editorial. *Organization Studies*, Vol 25 (9), 1475-1489.
- Söderlund, Jonas (2004) Building theories of project management: past research, questions for the future. *International Journal of Project Management*, Vol 22 (3), 183-191.
- Tatikonda, Mohan V. – Rosenthal, Stephen R. (2000) Successful execution of product development projects: balancing firmness and flexibility in the innovations process. *Journal of Operations Management*, Vol 18, 401-425.
- Thamhain, Hans J. (2004) Linkages of project environment to performance: lessons for team leadership. *International Journal of Project Management*, Vol 22 (7), 533-544.
- Thiry, Michel – Deguire, Manon (2007) Recent developments in project-based organizations. *International Journal of Project Management*, Vol 25 (7), 649-658.
- Turner, Rodney J. – Müller, Ralf (2003) On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*, Vol 21, 1-8.
- Tuuli, Martin Morgan – Rowlingson, Steve – Koh, Tas Yong (2010) Dynamics of control in construction project teams. *Construction Management and Economics*, Vol 28 (2), 189-202.
- Van Donk, Dirk Pieter – Molloy, Eamonn (2008) From organising as projects to projects as organisations. *International Journal of Project Management*, Vol 26, 129-137.

- Winch, Graham (2014) Three domains of project organizing. *International Journal of Project Management*, Vol 32 (5), 721-731.
- Winter, Mark – Smith, Charles - Morris, Peter – Cicmil, Svetlana (2006) Directions for future research in project management: the main findings of a UK government-funded research network. *International Journal of Project Management*, Vol 24 (8), 638-649.
- Wijngaard, Peter – Mooi, Herman – Scholten, Victor (2009) The gap between project managers and executives. In: *The human side of projects in modern business*, eds. Kähkönen, Kalle – Kazi, Abdul Samad – Rekola, Mirkka, 3-16. Project Management Association Finland (PMAF) in collaboration with, VTT Technical Research Centre of Finland. Helsinki, Finland.
- Wikström, Kim – Artto, Karlos – Kujala, Jaakko – Söderlund, Jonas (2010) Business models in project business. *International Journal of Project Management*, Vol 28 (8), 832-841.
- Ylinen, Mika – Gullkvist, Benita (2014) The effects of organic and mechanistic control in exploratory and exploitative innovations. *Management Accounting Research*, Vol 25, 93-112.

## LIITE 1. HAASTATTELURUNKO

### Taustatiedot

- Asema, työtehtävät ja vastuualueet
- Koulutus ja kokemus nykyisissä työtehtävissä
- Aikaisempi kokemus projektiliiketoiminnasta
- Yrityksen organisaatorakenne, sen hyödyt/haasteet
- Projektien merkitys eri organisaatiotasosille

### Tulosohjaus

- Miten tavoitteet ja päämäärät määritellään?
- Millaisia tulostavoitteita työhösi liittyy?
  - o Miten niissä toteutuu a) selkeys, b) yhdenmukaisuus, c) merkityksellisyys, d) realismi, e) projekti- ja yksikkökohtaisuus, f) lyhyt ja pitkä aikajänne?
- Miten tulostavoitteet vaikuttavat ihmisten käyttäytymiseen? Minne huomio kohdistuu?
- Millainen vaikutus projektin/yksikön budjetilla on toiminnalle?
- Millaisista tuloksista olet itse vastuussa?
- Miten voit itse vaikuttaa tulostavoitteiden saavuttamiseen?
  - o Millaiset tekijät kannustavat niiden saavuttamiseen?
  - o Millaiset tekijät estävät niiden saavuttamisen?
- Miten tulostavoitteiden toteutumista seurataan ja mitataan?
- Miten tulostavoitteen toteutumisesta palkitaan?

### Toimintaohjaus

- Millaisen toiminnan kautta parhaat tulokset saavutetaan?
  - o Onko projekti- ja yksikkötasolla eroavuuksia?
  - o Kenellä on tietämys parhaista toimintatavoista?
- Millaisin keinoin ihmisten käyttäytymiseen pyritään vaikuttamaan?
  - o Millaiset tekijät edistävät haluttua toimintaa?
  - o Millaisia rajoitteita toiminnassa on?
- Millaisia yhteisiä toimintaohjeita- ja malleja on käytössä?
- Millaisia rutiineja ja standardeja toimintaan on muodostunut?
- Miten toimintaa seurataan ja valvotaan?
- Miten poikkeamiin reagoidaan?

### **Henkilöohjaus**

- Kuvaile resurssien hallintaa, sen hyödyt/haasteet
- Kuvaile henkilöstön merkitystä projektiliiketoiminnalle
- Miten työntekijät valitaan? Miten työtehtävät ja vastuualueet jaetaan? Miten projektiryhmät ja yksiköt muodostetaan?
- Miten henkilöstön osaaminen varmistetaan? Miten sitä kehitetään?
- Miten tietoa ja kokemuksia jaetaan eri projektien ja yksiköiden kesken?
- Kuvaile henkilöstön motivaatiota ja itseohjautuvuutta
- Millainen merkitys yrityksen menestyksellä on henkilöille itselleen?

### **Kulttuuriohjaus**

- Millainen ilmapiiri työyhteisössä vallitsee?
- Millaista on työskennellä osana a) projektiryhmää, b) yksikköä, c) koko yritystä?
- Millainen merkitys yhteisillä perinteillä ja arvoilla on toiminnalle?
- Millaisia uskomuksia ja asenteita työyhteisössä ilmenee?
- Kuvaile nykyistä kulttuuria ja sen vaikutuksia työyhteisölle
- Miten nykyinen kulttuuri ohjaa ihmisten käyttäytymistä?

### **Lopuksi**

- Kerro lyhyesti jostain viimeaikaisesta haastavasta projektikokemuksestasi esim. edellä mainittuihin teemoihin liittyen
- Miten tämä kokemus on vaikuttanut seuraaviin projekteihisi?
- Muita havaintoja, esimerkkejä, kehitysehdotuksia