

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

PROJEKTIPÄÄLLIKÖIDEN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

TEKIJÄ Miia Kaartinen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Miia Kaartinen	
Työn nimi Projektipäälliköiden osaamisen kehittäminen	
Päiväys 10.12.2023	Sivumäärä/Liitteet 65
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Savonia-ammattikorkeakoulu oy	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön lähtökohtana oli kohdeorganisaatiossa tunnistettu tarve kehittää projektipäälliköiden perehdytystä ja koulutuksia. Työn teoreettinen viitekehys rakentui osaamisen käsitteistä sekä osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä. Lisäksi syvennyttiin projektityön luonteeseen, projektijohtamiseen ja projektipäällikön tehtävissä vaadittaviin osaamisiin erityisesti korkeakoulujen projektitoiminnan kannalta.</p> <p>Kehittämistyön tavoitteena oli kuvata, mitä on kohdeorganisaatiossa projektipäällikön tehtävässä vaadittava osaaminen, ja löytää keinoja osaamisen kehittämiseen.</p> <p>Kehittämistyö pohjautuu laadullisiin menetelmin kerättyyn aineistoon. Menetelmänä oli yhteiskehittäminen, joka toteutettiin Teams-työpajana. Työpajassa kerättiin viitekehukseen pohjaten projektipäälliköiden näkemyksiä tarvittavasta osaamisesta kuudelta eri osa-alueelta sekä niiden kehittämisestä. Työpajaan osallistui 36 henkilöä ja osaamisista ja kehittämisohdotuksia tuli yhteensä 186 kpl.</p> <p>Yhteiskehittämisen tuloksena saatiin kokonaiskuva projektipäällikön osaamisesta kohdeorganisaation käytännön tekemisen näkökulmasta. Lisäksi saatiin tietoa osaamisen kehittämismenetelmistä ja konkreettisia jatkokehittämisohdotuksia, miten jakaa ja tehdä osaamista näkyväksi erityisesti tiimirajat ylittävää yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä lisäämällä.</p> <p>Kehittämistyön tuloksia tullaan hyödyntämään projektipäälliköiden perehdytyksen ja koulutusten suunnittelussa, mikä edistää projektipäälliköiden osaamisen kehittymistä. Ammattitaitoisella projektijohtamisella on vaikutuksia projektien tulosten saavuttamiseen, mikä puolestaan lisää hanketyön vaikuttavuutta ja edesauttaa saamaan korkeakouluille tärkeää ulkopuolista rahoitusta. Lisäksi kehittämistoimilla on myönteisiä vaikutuksia työnantajamielikuvaan ja työntekijäkokemukseen sekä työtyytyväisyyteen.</p>	
Avainsanat Osaaminen, osaamisen johtaminen, osaamisen kehittäminen, projektityö, projektijohtaminen	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Master's Degree Programme in Business Administration	
Author(s) Miia Kaartinen	
Title of Thesis Developing project managers' competences	
Date 10.12.2023	Pages/Appendices 65
Client Organisation /Partners Savonia University of Applied Sciences Ltd	
<p>Abstract</p> <p>The thesis was motivated by the identified need to develop project managers' induction and training in the target organization. The theoretical framework dealt with the concepts of competences, competence management, and development. It also discussed the nature of project work, project management, and project managers' competences, particularly in the context of RDI activities in the higher education field.</p> <p>The aim of this development work was to outline the competences required for the project manager role in the target organization, and to find methods to develop them.</p> <p>The development work is based on material collected by using qualitative methods. The method chosen was co-creation, which was implemented as a Teams workshop. The workshop collected project managers' views of required competences in six different areas, based on the theoretical framework, and ideas to develop them. There were 36 participants, and a total of 186 competences and development ideas were received.</p> <p>As a result of the co-creation workshop, a comprehensive overview of project managers' competences in the target organization was formed from the practical point of view. Furthermore, insights on methods for developing competences was obtained, as well as concrete proposals for further development, especially on how to share and make expertise more visible by increasing cross-team collaboration and community spirit.</p> <p>The results of the development work will be utilized in planning project managers' induction program and trainings, which will contribute to their competence development. Professional project management will promote achieving project targets, which will result in higher impact of project activities and help secure important external funding for higher education institutions. Moreover, development initiatives will have positive effects on employer branding, employee experience and contentment.</p>	
<p>Keywords</p> <p>Competence, competence management, competence development, project work, project management</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	OSAAMINEN JA OSAAMISEN JOHTAMINEN.....	9
2.1	Organisaation osaaminen ja oppiminen	10
2.2	Yksilön osaaminen ja oppiminen	11
2.3	Osaamisen johtaminen	13
2.4	Osaamisen kehittäminen ja oppimisen edellytykset	14
2.5	Osaamisen kehittämisen käytäntöjä ja työkaluja	16
2.6	Projektiosaamisen kehittäminen	21
3	PROJEKTIOSAAMINEN	22
3.1	Projektin elinkaari	23
3.2	Projektin johtaminen, viestintä ja projektinhallinta	24
3.3	Projektipäällikkö – supersankari?.....	27
3.4	Tehdyt tutkimukset	30
4	TUTKIMUSASETELMA JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	32
4.1	Tutkimusote ja analyysimenetelmät	32
4.2	Aineistonkeruumenetelmät	33
4.3	Tutkimuskohde ja eettisyys	34
4.4	Analyysimenetelmät	35
4.5	Tutkimuksen toteutus.....	35
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	39
5.1	Työpajan tulokset	39
5.2	Tärkeimmät osaamiset ja kehittämistarpeet	46
5.3	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	48
5.4	Menetelmäarviointi ja tulosten luotettavuus	51
6	POHDINTA.....	52
6.1	Kehittämisehdotuksia	53
6.2	Opinnäytetyön vaikuttavuus.....	56
	LÄHTEET	58
	LIITE 1: OPPIVA ORGANISAATIO 3.0 (OTALA & MEKLIN 2021, 116).....	61
	LIITE 2: LISÄKOULUTUSTARPEET (SAROS 2021, 18).....	62
	LIITE 3: RYHMÄ 1. TOIMINTATAPAOSAAMINEN.....	63

LIITE 4: RYHMÄ 6. PROJEKTIHALLINNAN TYÖKALUT	64
LIITE 5: PROJEKTIPÄÄLLIKÖIDEN YKSITTÄISEN OSAAMISEN KUVAAMINEN JA TARKENNETUT KEHITTÄMISTAVAT	65

KUVALUETTELO

KUVA 1. Projektipäälliköiden erilaisia taustoja	8
KUVA 2. Osaamisen kokonaisuus (Tuomi & Sumkin 2012, 27).....	9
KUVA 3. Osaamispyramidi (Viitala 2005, 115)	10
KUVA 4. Mitä ihmiset tarvitsevat ollakseen ketteriä oppijoita (Ojala & Meklin 2021, 47)	12
KUVA 5. Tärkeimmät osaamiset nyt ja viiden vuoden kuluttua (World Economic Forum 2023)	14
KUVA 6. Työntekijästrategiat (World Economic Forum 2023)	17
KUVA 7. Perehdytyksen neljä eri näkökulmaa (Eklund 2018, 39)	18
KUVA 8. Osaamisen kehittämistapoja (Viitala 2005, 261)	19
KUVA 9. Projektin keskeiset ominaisuudet (European Commission 2021, 5)	22
KUVA 10. Projektin ohjaus- ja toteutusprosessi (mukaihen Pelin 2020, 73).....	24
KUVA 11. Pätevyysselementit (mukaihen IPMA 2015a, 31-32, Projektiammatillaiset ry 2015, 22).....	29
KUVA 12. Ryhmä 2. Hankesuunnittelu	41
KUVA 13. Ryhmä 4. Viestintä ja verkostot.....	44
KUVA 14. Ryhmä 5. Rahoitus	45
KUVA 15. Sanapilvi projektipäällikön tärkeimmistä osaamisista	46
KUVA 16. Arviointitulokset eniten kehittämistä vaativista osaamisista	47
KUVA 17. Projektipäälliköiden osaamisalueet.....	49
KUVA 18. Projektipäälliköiden osaamisen kehittämistapoja.....	50

TAULUKKOLUETTELO

TAULUKKO 1. Projektiammatillaiset ry:n kyselyn (Saros 2021) lisäkoulutustarpeiden ryhmittely pätevyysselementtien mukaan	31
TAULUKKO 2. Työpajojen vastaukset teemoittain	39

1 JOHDANTO

Opinnäytetyössä käsitellään osaamisen käsitteitä sekä osaamisen johtamista ja kehittämistä. Lisäksi syvennytään projektityön luonteeseen ja projektipäällikön tehtävissä vaadittaviin osaamisiin. Kehittäminen tehdään laadullisia menetelmiä käyttäen. Työssä kerätään osaamisen kehittämiseen ja projektiosaamisiin liittyviin teorioihin pohjaten kohdeorganisaation projektipäälliköiden näkemyksiä tarvittavista osaamisista osa-alueittain sekä niiden kehittämisestä.

Osaamisen kehittäminen on tärkeää, koska osaamisvaatimukset ovat nykypäivän työelämässä jatkuvassa muutoksessa. Maailma, toimintaympäristöt ja työtehtävät muuttuvat, joten toimintatapoja on uudistettava ja osaamista on kehitettävä jatkuvasti. Tässä työssä keskeisiä käsitteitä ovat osaaminen, osaamisen johtaminen ja osaamisen kehittäminen. Osaaminen koostuu tiedoista, taidoista ja kokemuksesta, jotka yhdistyvät toiminnaksi, jota sovelletaan toimintaympäristössä vaaditulla tavalla. Osaamisen johtamisesta puhutaan paljon, sillä osaamisen kehittäminen on muuttunut viime aikoina niin, että sen on oltava osa päivittäistä työtä. Tämä tulee huomioida johtamisessa koko organisaation tasolla, ei vain henkilöstöhallinnossa. Muutos on jatkuvaa ja nopeaa, joten organisaatioissa tarvitaan ketteriä osaamisen kehittämisen tapoja, ajoittaiset koulutukset eivät enää riitä.

Toimintaympäristön muutokset aiheuttavat kehittämistarpeita, joita toteutetaan usein projekteina, jolloin tarvitaan projektiosaamista. Projektiluontoinen työ onkin lisääntynyt organisaatioissa toimialasta riippumatta. Projektiosaamisen käsitteistä keskeisimpiä ovat projektityö ja projektijohtaminen. Projektityön luonteeseen kuuluu selkeät raamit; projektilla on määritelty kesto, resurssit ja tavoite.

Tässä työssä projektityön näkökulmana on korkeakoulujen tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta, josta käytetään jäljempänä lyhennettä TKI-toiminta. Korkeakoulut hakevat TKI-projekteihin ulkopuolista rahoitusta eri lähteistä, kuten alueellisilta liitoilta, ministeriöiltä ja suoraan EU:sta. Ulkopuolisen rahoituksen merkitys korostuu tulevissa rahoitusmalleissa, joten on tärkeää, että henkilöstöllä on TKI-toiminnassa vaadittavaa osaamista. Projektien tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan monitahoisia projektijohtamisen taitoja, kuten viestintää, organisointia ja muutosten hallintaa.

Teoria pohjaa pääosin International Project Management Associationin (IPMA) laatimaan yksilötason projektijohtamisen standardiin, Individual Competence Baseline (ICB), jonka on suomentanut Projektiammatillaiset ry. Standardissa osaamiset on jaettu kolmeen pääkategoriaan, jotka jakautuvat edelleen 29 eri pätevyyslementtiin. ICB:tä täydentää saman organisaation tuottama Project Excellence Baseline (PEB), joka sisältää indikaattoreita menestyksekkään projektin johtamisesta.

Menetelmänä on yhteiskehittäminen, jonka tavoitteena on usein pienen ryhmän toimintojen kehittäminen osallistamalla ryhmän jäsenet kehittämistyöhön. Tässä työssä kehittämiskohteena oli kohdeorganisaation projektipäälliköiden osaaminen. Yhteiskehittäminen toteutettiin työpajana, jossa kerättiin ensin projektipäällikön tehtävässä vaadittavia osaamisia ja nostettiin esiin tärkeimpiä kokonaisuuksia. Lisäksi pohdittiin jokaiseen kokonaisuuteen soveltuvia osaamisen kehittämistapoja. Kertyneitä aineistoja tullaan hyödyntämään myöhemmin päätettävässä laajuudessa kohdeorganisaation projektipäälliköiden osaamisen ja laajemmin TKI-toiminnan kehittämisessä.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Savonia-ammattikorkeakoulu oy. Savonia toimii kolmessa kaupungissa; Kuopiossa, Iisalmessa ja Varkaudessa. Savonian koulutusaloja ovat liiketalous, luonnonvara-ala, matkailu- ja ravitsemusala, muotoilu, musiikki ja tanssi, sosiaali- ja terveysala sekä tekniikan ala. Savonian TKI-toiminnan vahvuusaloja ovat Kone- ja energiateollisuus, Kestävä ja älykäs hyvinvointi, Vesiturvallisuus, Ruokaliiketoiminta, Bio- ja kiertotalous sekä Monialainen TKI. Vuonna 2022 henkilöstön lukumäärä oli 569, joista TKI-henkilöstöä 170, joiden lisäksi yli puolet opetushenkilöstöstä, noin 160 henkilöä, osallistuu vuosittain TKI-työhön. (Savonia-ammattikorkeakoulu 2023.)

Savonialla on vuosittain käynnissä noin 130 ulkopuolisesti rahoitettua hanketta, joita hallinnoi noin 100 projektipäällikköä. Savonian 2021-2024 strategian mukaisesti tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan haetaan kasvua, ja etenkin kansainvälistä rahoitusta tarvitaan tulevaisuudessa entistä enemmän. Ulkopuolisen rahoituksen volyymin tavoitteena on 9,2 miljoonaa euroa vuonna 2024, josta 20 % tulisi olla kansainvälistä rahoitusta. (Savonia-ammattikorkeakoulu 2023.)

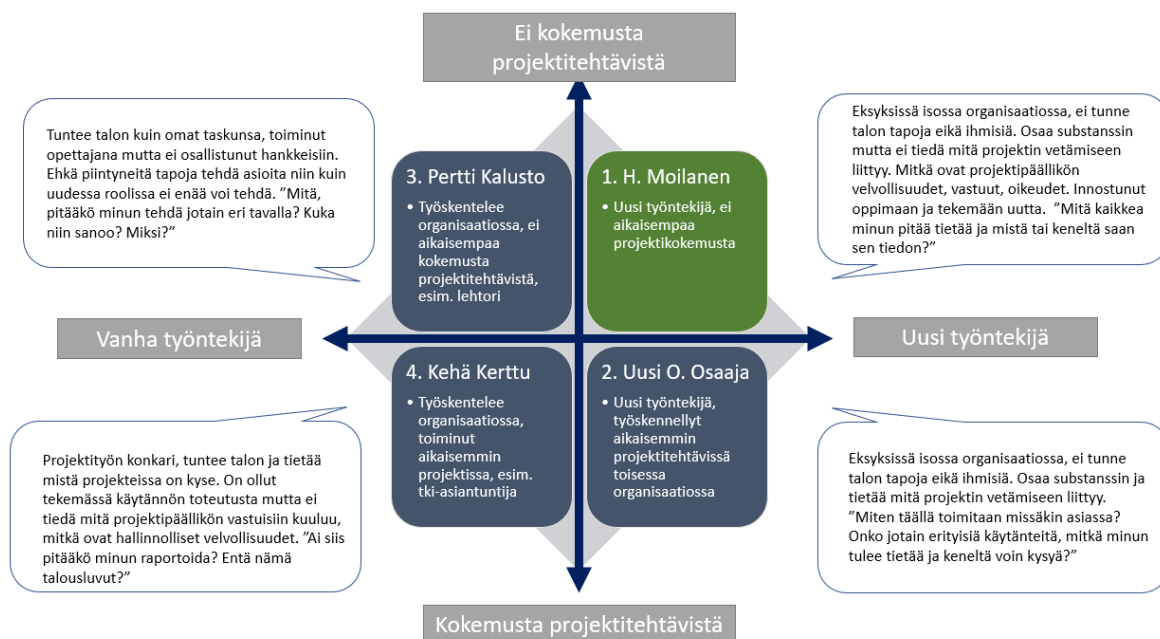
Projektiosaaminen on keskiössä Savonian TKI-toiminnan strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Projektiosaaminen on ajankohtainen aihe myös rahoituksen näkökulmasta, sillä EU:n uusi rahoituskausi 2021-2027 on juuri alkanut.

Nykyisellään Savoniassa ei ole yhtenäistä, kattavaa perehdytysohjelmaa, jonka kaikki projektipäälliköt kävisivät, ja jolla varmistettaisiin, että kaikilla on sama vähimmäisosaaminen. Projektipäälliköt saavat saman yleisperehdytyksen, minkä jälkeen perehdytys ja osaamisen kehittäminen on esihenkilön ja työntekijän itsensä vastuulla, ja se on usein tiimisisidonnaista.

Projektipäällikön työssä tarvitaan paljon erilaista tietoa ja aineisto on hajallaan. Lisäksi tieto on osittain hiljaista tietoa. Lähtökohtana on omassa työssä TKI-palveluiden tiimissä havaittu tarve ja projektipäälliköiltä kuultu toive:

”Jossakin selkeästi kirjattuna projektipäällikön tehtävät, jotka Savonian sisäinen toimintatapa ja rahoittaja vaativat.”

Alla tekemäni profiilikuvaus (kuva 1), josta näkee miten eri lähtökohdista projektipäälliköt voivat tulla tehtäväänsä ja mitä haasteita heillä mahdollisesti voi olla. Koska tehtävässä aloittavan henkilön osaamistasossa on vaihtelua, kehitettävästä mallista tulisi saada mahdollisimman joustava, jotta jokainen voi tunnistaa ja poimia siitä tarvitsemansa osiot oman osaamisensa kehittämiseen.



KUVA 1. Projektipäälliköiden erilaisia taustoja

Savonian strategia ja TKI-toiminnan kasvutavoitteet, uusi rahoituskausi, Savonian sisäinen osaamisen johtamisen projekti, projektipäälliköiltä tulleet viestit ja havaintoni TKI-palvelusuunnittelijana – kaikki nämä tukevat kehittämistyön tarvetta. Tarve on todellinen, tunnistettu ja ajankohtainen, jopa kiireellinen.

Kehittämistyön tavoitteena on kuvata, mitä ovat kohdeorganisaatiossa erityisesti projektipäällikön tehtävässä vaadittavat projektiosaamiset ja löytää keinoja niiden kehittämiseen. Työssä pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin.

- Mitä on kohdeorganisaatiossa projektipäälliköltä vaadittava osaaminen?
- Miten projektipäälliköiden osaamista voidaan kehittää?

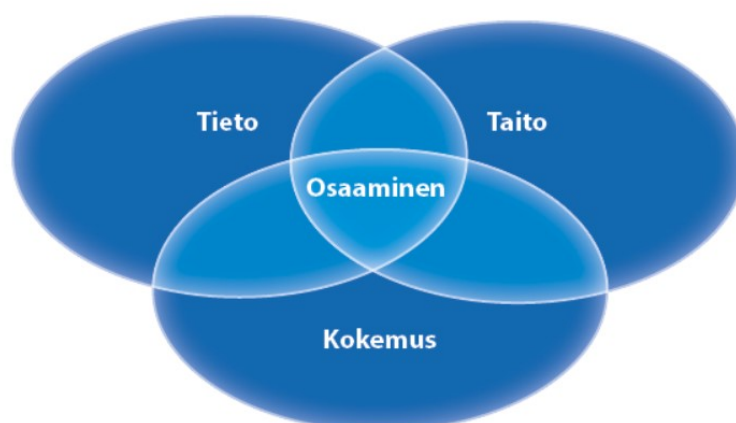
Onnistuneella kehittämistyöllä on useita vaikutuksia eri tasoilla. Savonian tasolla laadukas perehdytämismalli parantaa työnantajamielikuvaa. Se on hyvää henkilöstöjohtamista ja sitouttaa henkilöstöä. Nopea työhön perehtyminen tehostaa projektityön toteuttamista, millä puolestaan on suoraan taloudellisia vaikutuksia, kun projektin aloituksessa ei tule viivettä. On myös kaikkien osapuolten etu, että projekti johdetaan alusta loppuun asti asiantuntevasti, kustannustehokkaasti ja tavoitteet saavuttaen. Nämä puolestaan parantavat Savonian alueellista vaikuttavuutta TKI-toimijana sekä edesauttavat hankerahoituksen saamista jatkossakin.

Kehittämistyöllä on lisäksi suora vaikutus niin projektipäälliköiden, TK-päälliköiden kuin TKI-palveluiden päivittäiseen tekemiseen. Kun kaikki tietävät mitä tehdään, miten, milloin ja miksi, kaikkien työsujuvoituu. Ja jos ei tiedetä, niin tiedetään, keneltä kysyä mitään.

2 OSAAMINEN JA OSAAMISEN JOHTAMINEN

Osaaminen on toimintaa, joka koostuu tiedoista, taidoista ja kokemuksesta (kuva 2). Tieto on perusteltu tosikäsitelmä, kuten hankittua tutkimustietoa, taito taas kehittyy tekemisen kautta. Kokemus puolestaan on tiedon ja taidon yhdistämistä toiminnaksi, joka sisältää myös hiljaisen tiedon. (Tuomi & Sumkin 2012, 26.)

Virtainlahden (2009, 24-25) mukaan kuvaan voidaan lisätä vielä kontakti, kuten erilaiset verkostot, jotka lisäävät osaamista omalta alalta ja omissa työtehtävissä. Myös asenne, motivaatio ja energia vaikuttavat osaamiseen ja oppimiseen. Työssä osaaminen tarkoittaa työssä vaadittavien tietojen ja taitojen hallintaa ja niiden soveltamista työtehtäviin (Virtainlahti 2009, 23).



KUVA 2. Osaamisen kokonaisuus (Tuomi & Sumkin 2012, 27)

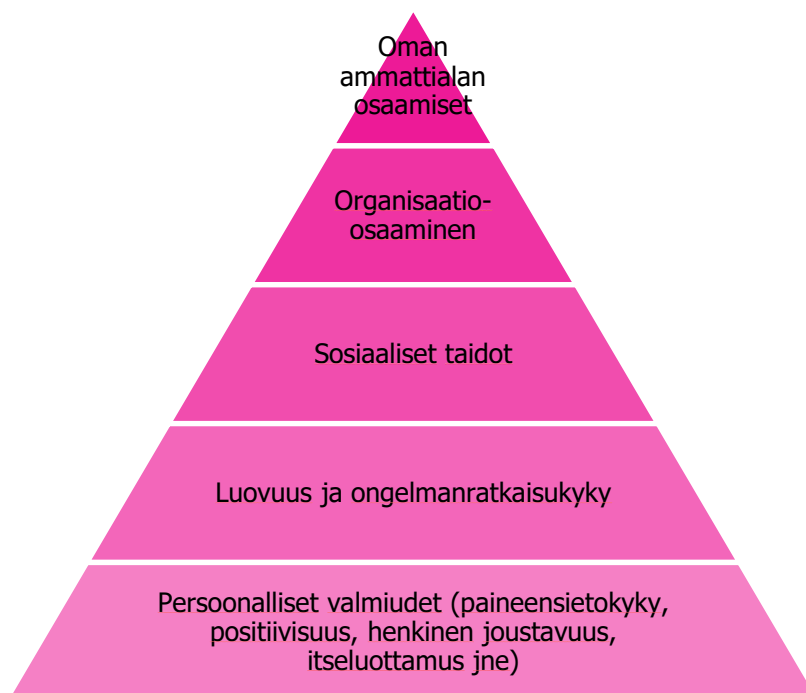
Osaaminen ja osaamisvaatimukset muuttuvat jatkuvasti. Osaaminen ei siis ole staattista vaan dynaamista tietämistä, jossa yhdistyvät tiedon sisältö ja sen soveltaminen, ja niitä muokataan toimintaympäristön vaatimalla tavalla. "Osaaminen on tekemisen hallintaa, ei vain tietämistä". (Virtainlahti 2009, 26.)

Viitala (2005, 116) kuvaa osaamista ja ammattitaidon rakentumista pyramidin muodossa, jonka pohjalla on henkilön persoonalliset valmiudet, luovuus ja ongelmanratkaisukyvyt sekä sosiaaliset taidot, niin sanotut metavalmiudet, joita työelämässä tarvitaan toimialasta ja tehtävästä riippumatta (kuva 3). Vasta pyramidin kärjessä on organisaatio-osaaminen ja oman ammattialan osaaminen.

Samansuuntainen on myös Virtainlahden (2009, 28) kuvio organisaation osaamisista. Siinä kaiken taustalle on lisätty lait, asetukset, direktiivit, määräykset ja säännöt, jotka ohjaavat ja rajaavat organisaation toimintaa. Tosin kyseisessä mallissa kaikki lähtee yksilön substanssiosaamisesta mutta sillä ei yksin pärjää työyhteisössä, vaan tarvitaan myös muuta osaamista (Virtainlahti 2009, 27).

Mielenkiintoista on, että World Economic Forum (2023) The Future of Jobs -tutkimuksen mukaan tärkeimpiä osaamisalueita tulevaisuudessa ovat juuri pyramidin alaosassa, lähempänä persoonallisuutta ja metavalmiuksia olevat asiat, kuten luovuus, ongelmanratkaisukyky ja sosiaaliset taidot.

Pyramidin kärkeen sijoitetut oman ammattialan osaamiset ovat selkeämmin määriteltäviä ja siten suoraviivaisemmin kehitettäviä työtehtäviin liittyviä osaamisia. Organisaatio-osaaminen tarkoittaa yrityksen liikeidean, strategian, rakenteen ja verkostojen tuntemista. Se kertyy kokemuksesta mutta sitä voidaan myös tukea mm. perehdyttämällä ja sisäisellä viestinnällä. Organisaatio-osaaminen on tärkeää, sillä se voi ratkaista, miten tehokkaasti henkilön oman alan osaaminen ohjautuu yrityksen hyödyksi. (Viitala 2005, 116-117.)



KUVA 3. Osaamispyramidi (Viitala 2005, 115)

Osaamista täydentävät erilaiset henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten priorisointitaito ja yhdistelykyky, jotka liittyvät työelämään tehtävästä riippumatta. Nykyaikana korostuu myös elämänhallinta, eli työn ja vapaa-ajan tasapaino, mikä edistää jaksamista ja kokonaisvaltaista hyvinvointia, jotka puolestaan heijastuvat työssä jaksamiseen. (Virtainlahti 2009, 28.) Hyvinvointi edistää myös oppimista, ja kääntäen, uupumus hidastaa osaamisen kehitystä ja heikentää tuottavuutta (Kallonen & Kuhmonen 2021, 168).

2.1 Organisaation osaaminen ja oppiminen

Organisaation osaaminen koostuu yksilöiden ja ryhmien ja tiimien osaamisten yhdistelmästä. Organisaation osaamisen kokonaisuus kehittyy, kun yksilön osaaminen kehittyy ja jalostuu tiimin osaamiseksi, ja edelleen organisaatiotasolle. Organisaation osaamisen kehittäminen edellyttää riittävää ja luonteeltaan kannustavaa vuorovaikutusta ja viestintää. On tärkeää määritellä, miten yksilön ja tiimien osaaminen asemoituu suhteessa organisaatioissa tarvittavaan osaamiseen. Tavoitteiden on oltava samat joka tasolla ja kaikkien tiedossa. (Tuomi & Sumkin 2012, 51-52.)

Viitalan (2005, 37) mukaan oppiva organisaatio on ihannetila, jota kohden organisaatiota tulee kehittää. Oppiva organisaatio pyrkii oppimaan jokaisesta kokemuksesta ja oppimisen mahdollisuuksina

ja lähteinä ovat kaikki sidosryhmät. Täten johdon tehtävä on luoda oppimista edistävä ilmapiiri, joka edistää kokeiluja, luo pohjan avoimelle kommunikaatiolle, rakentavalle vuoropuhelulle ja kokemusten käsittelylle. (Viitala 2005, 50.)

Organisaation oppiminen näky sen kyvyssä havainnoida ympäristöään ja uudistaa toimintaansa. Käytännössä kyse on yksilöiden kyvyistä ja osaamisesta, jota organisaation tulee osata paitsi tukea, myös hyödyntää kehittyäkseen. (Viitala 2005, 52.) Yksilöiden erillinen oppiminen ei vielä tuota organisaation oppimista, vaan yksittäisiä kyvykkyyksiä tulee osata jakaa, yhdistellä, rikastaa ja suunnata ryhmän tavoitteiden saavuttamiseksi. Yksilö- ja ryhmätason oppiminen ja osaamiset mahdollistavat yrityksen toiminnan kehittymisen. (Viitala 2005, 57.)

Organisaation oppimiseen pätevät pääosin samanlaiset lähtökohdat kuin yksilön oppimiseen. Oppiminen ja osaaminen kehittyvät vähitellen, sillä niitä rakennetaan olemassa olevien osaamisten päälle. Ne asiat vahvistuvat, joita tehdään ja harjoitellaan. Muuttuvissa ympäristöissä toimivilla organisaatioilla tulisi olla ketteryttä sekä kehittymiseen ja joustavuuteen liittyvää osaamista. Tämä edellyttää oppimista vahvistavaa kulttuuria ja oppimista tukevia rakenteita. (Kupias & Peltola 2019, 181-182.)

Toimintaympäristöt muuttuvat jatkuvasti kiihtyvällä tahdilla. Oppivien organisaatioiden sijaan Kupias & Peltola (2019, 192-193) puhuvatkin ketteristä organisaatioista. Näissä on paljon samaa, kuten muutos, kehittyminen ja oppiminen. Ketterässä organisaatiossa keskeisiä ovat erilaiset ristiriitaisetkin ja rohkeat kokeilut sekä nopeat suunnanmuutokset, kun oppivassa organisaatiossa painotetaan yhteistä suuntaa ja jatkuvaa oppimista. Ojala & Meklin (2021, 116) esittelevät ketterästi oppivan organisaation, Oppiva organisaatio 3.0, joka on myös hyvä oppimispaikka (liite 1).

Jatkuvan oppimisen ajatuksena on, että osaamisen kehittämistä tulee jatkossa entistä useammille itsestään selvä osa päivittäistä työtä. Sillä vastataan tarpeeseen kehittää ja uudistaa osaamista elämän ja työuran eri vaiheissa. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 63; OKM 2020.) Opetus- ja kulttuuriministeriö on kirjannut, että jatkuvan oppimisen tavoitteeksi, että ”jokaisella on mahdollisuus uudistaa osaamistaan ennakoivasti, jotta työssä kehittyminen, työllistyminen uusiin tehtäviin ja uralla eteneminen olisi mahdollista” (OKM 2020).

2.2 Yksilön osaaminen ja oppiminen

Yksilöiden osaamisista muodostuu kokonaisuus, jonka varassa organisaation toimintamallit ja prosessit ja tietämys kehittyvät. Jokaisen yksilön osaamisen tulisi hyödyttää organisaation perustehtävän ja strategian toteutumista. Yksilön näkökulmasta hänen oma osaamisensa on perusta onnistumiselle ja omassa tehtävässään ja yhteisössä kehittymiselle. (Viitala 2005, 109.)

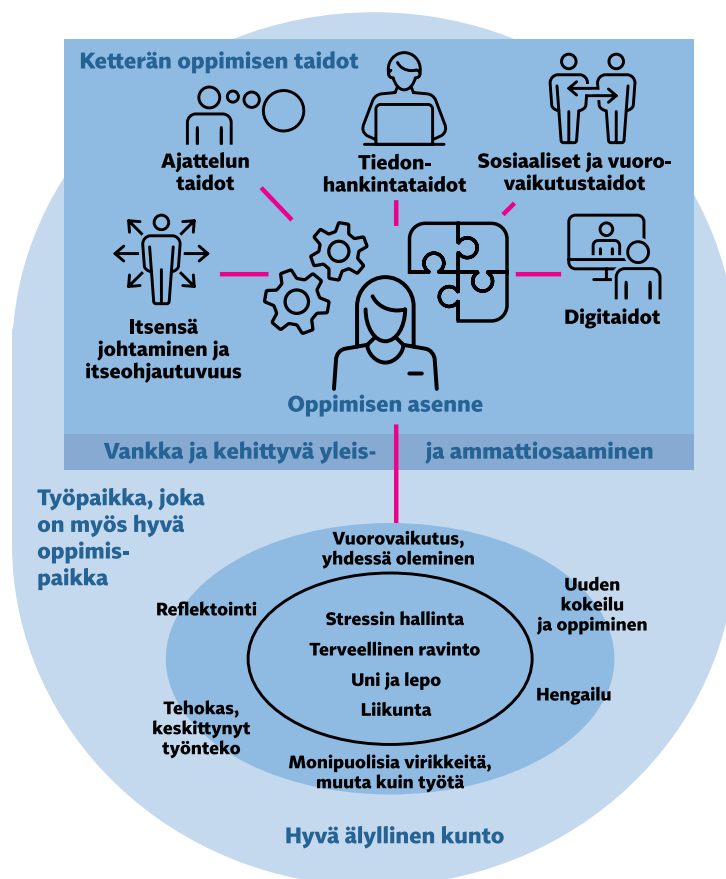
Englanninkielinen termi *competence* on käännetty eri yhteyksissä termeillä osaaminen, pätevyys tai kompetenssi. International Project Management Associationin (IPMA 2015a, 15) mukaan yksilön pätevyys on tietojen, taitojen ja kykyjen soveltamista haluttujen tulosten saavuttamiseksi. Tieto (*knowledge*) on yksilön omaaman informaation ja kokemuksen muodostama kokonaisuus. Taidot (*skills*) ovat spesifejä teknisiä valmiuksia, joiden ansiosta yksilö osaa suorittaa tehtävän, ja ne edellyttävät tietoa. Kyky (*ability*) taas on tietojen ja taitojen tehokasta käyttöä oikealla tavalla oikeaan aikaan.

Viitala (2005, 113) määrittelee, että taidot (*skills*) ovat jotain erityisosaamista, jonka voi opettaa ja jota voi soveltaa käytännön tehtävissä. Pätevyydestä ja kyvykkyydestä puhutaan usein sekaisin, englanninkielisinä termeinä *competencies* ja *capabilities*. Viitala kannattaa Garavanin & McGuiren näkemystä, että kyvykkyys viittaa laajempiin työelämässä tarvittaviin metataitoihin ja pätevyys johonkin tiettyyn työtehtävään liittyviin valmiuksiin. Toisaalta Viitalan mukaan kompetenssin voisi korvata suomalaisella käsitteellä ammattitaito.

Yksilön osaaminen muodostuu siis useista eri tekijöistä. Yksi on vielä hiljainen tieto, jota osaamisen haltija ei välttämättä itse tunnista, tai se ei nouse organisaatiossa helposti näkyviin. Hiljaisen tiedon esille tuominen vaatii sen tunnistamista ja sanoittamista, jakaminen puolestaan luottamuksellista ympäristöä. (Viitala 2005, 132.)

Osaamisen kehittymistä voidaan tukea luomalla ja tukemalla siihen johtavia oppimisprosesseja. "Osaaminen on aina oppimisen tulosta." Tästä syystä oppimisprosessin ymmärtäminen on edellytys osaamisen johtamiselle. Viime vuosikymmenten aikana on alettu puhua elinikäisen oppimisen (*life long learning*) välttämättömyydestä. (Viitala 2005, 135.) Paitsi että yksilöillä on eri tietotaso ja lähtötaso, ihmiset myös oppivat eri tavoin, mikä on huomioitava osaamisen johtamisessa, vaikka vastuu oppimisesta onkin viime kädessä yksilöllä itsellään (Viitala 2005, 149).

Edellisessä luvussa mainittiin organisaatioiden ketterä oppiminen. Yksilöltä ketterä oppiminen edellyttää myönteistä asennetta kasvuun ja muutokseen, hyviä vuorovaikutustaitoja sekä oppimaan oppimisen taitoja. Tiimissä yhteinen kieli ja yhteisten merkitysten luominen tukevat ketterää oppimista. (Kupias & Peltola 2019, 192.)



KUVA 4. Mitä ihmiset tarvitsevat ollakseen ketteriä oppijoita (Ojala & Meklin 2021, 47)

Otala & Meklin (2021, 46) korostavat, että työelämän muutos vaatii yksilöiltä epävarmuuden sietämistä, ketterää oppimista ja itseohjautuvuutta. Tarvitaan ennen kaikkea oikeaa asennetta oppimiseen ja monia taitoja, sekä hyvää älyllistä kuntoa, johon vaikuttavat monet eri tekijät (kuva 4). Uuden oppimisen pohjalle tarvitaan lisäksi ajantasaista ja riittävää oman alan yleis- ja ammattiosaamista.

2.3 Osaamisen johtaminen

Organisaation menestyksen kannalta yhteinen osaaminen ja motivaatio on ratkaisevaa. Organisaation visiota toteutetaan juuri yhteisen osaamisen ja työn tekemisen kautta. Tuloksellinen työ edellyttää osaamisen, motivaation ja johtamisen yhteensopivuutta. Parasta osaamisen johtamista on se, kun työtä johdetaan niin, että henkilöstö voi arjessa toteuttaa strategiaa. (Tuomi & Sumkin 2012, 27.)

Osaamisen johtamisen tärkein tavoite on saada yhdistettyä yrityksen strategia ja yksilöiden osaamiset (Viitala 2005, 109). Grönfors (2010, 47) painottaa, että keskeistä on herättää ja ylläpitää yksilöiden kiinnostus oman työnsä ja organisaation toimintamenetelmien kehittämiseen.

Tuomi ja Sumkin (2012, 36-37) korostavat, että osaamisen johtaminen ei ole vain erillisiä toimenpiteitä, kuten osaamistarvekartoituksia tai kehittämiskeskusteluja, vaan arkitoiminnan johtamista niin, että jokainen voi tehdä strategian mukaista työtä vision saavuttamiseksi, ja kehittyä työssään. Tätä tuetaan sillä, että luoda arkeen liittyviä toimintamalleja ja -tapoja, jotka kehittävät osaamista.

Osaamisen johtamiseen kuuluu jatkuva muutos, sillä vision suuntaan ohjaamisesta tulee uusia kehittämistarpeita. Jotta uuden oppimiselle on tilaa ja aikaa, tulee poisoppimisen avulla päästä eroon vanhoista, turhiksi jääneistä käytänteistä ja tehottomista rutiineista. Käytännössä tämä edellyttää kokeilevaa toimintaa, jonka avulla voidaan ketterästi ja nopeasti uudistaa arjen tekemistä ja osaamista. "Kokeileva organisaatio pitää kehittämisvirettä yllä ja luo tulevaisuuteen suuntaavan toimintakulttuurin." (Tuomi & Sumkin 2012, 45-49.)

Työelämän osaamisvaatimukset muuttuvat jatkuvasti, joten on lähes mahdotonta tietää, millaiseen osaamisen kehittämiseen kannattaisi kulloinkin panostaa. Tarpeet muuttuvat ja toimintaympäristössä kohdataan toistuvasti uusia haasteita. Taitava osaamisen johtaminen ei kuitenkaan vaadi sitä, että muutokset olisivat ennustettavissa, kun keskitytään organisaation muutoskyvykkyyden johtamiseen. Muutoskyky eli organisaation kyky reagoida toimintaympäristön muutoksiin, nähdään tulevaisuudessa tärkeämpänä ominaisuutena kuin jokin yksittäinen osaaminen. (Eklund 2021, 45-46.) The Future of Jobs -raportin (World Economic Forum 2023) mukaan työntekijöiden ydintaidoista 44% odotetaan muuttuvan seuraavan viiden vuoden aikana.

Muutos ja oppiminen ovatkin vuorovaikutuksessa keskenään. Muutos muuttaa nykyisiä osaamisia riittämättömiksi ja haastaa uusien hankkimiseen. Samaan aikaan kehittyvä osaaminen puolestaan mahdollistaa kehityksen ja siihen liittyvät muutokset. (Viitala 2005, 29.)

Tulevaisuuden työelämätaitoja ovat substanssiosaamisen ohella entistä vahvemmin myös työelämätaidot, kuten vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot. Jatkuvasti muuttuvissa toimintaympäristöissä tarvitaan myös ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitoja, kuten myös luovuutta ja johtamistaitoja, etenkin itsensä johtamisen taitoja. (Eklund 2021, 49.)

Luova ja analyttinen ajattelu ovat myös World Economic Forumin (2023) tuoreen The Future of Jobs -tutkimuksen mukaan tärkeimpiä osaamisia paitsi nyt, myös seuraavien viiden vuoden aikana (kuva 5). Tutkimuksessa nousee myös johtajuuden tärkeys, samoin kuin jatkuva oppiminen. Niin sanotuista pehmeistä taidoista tärkeitä ovat joustavuus ja ketteryys, motivaatio ja itsetuntemus sekä uteliaisuus, mitkä auttavat sopeutumaan muuttuviin työympäristöihin. Myös yhteistyötaidot, kuten empatia ja aktiivinen kuunteleminen ovat päässeet listalle.

In today's job market,
these skills are prioritized:

- 1 Analytical thinking
- 2 Creative thinking
- 3 Resilience, flexibility and agility
- 4 Motivation and self-awareness
- 5 Curiosity and lifelong learning
- 6 Technological literacy
- 7 Dependability and attention to detail
- 8 Empathy and active listening
- 9 Leadership and social influence
- 10 Quality control

But in the next five years,
employers will be looking for:

- 1 Analytical thinking
- 2 Creative thinking
- 3 AI and big data
- 4 Leadership and social influence
- 5 Resilience, flexibility and agility
- 6 Curiosity and lifelong learning
- 7 Technological literacy
- 8 Design and user experience
- 9 Motivation and self-awareness
- 10 Empathy and active listening

KUVA 5. Tärkeimmät osaamiset nyt ja viiden vuoden kuluttua (World Economic Forum 2023)

2.4 Osaamisen kehittäminen ja oppimisen edellytykset

Osaamisen tunnistaminen on lähtökohta osaamisen kehittämiselle. Tunnistamisen ja määrittelyn jälkeen osaamista tulee arvioida, että sitä voidaan hyödyntää organisaatiossa. Se on myös edellytyksenä kehittämistoimenpiteiden suunnittelulle ja yksilön oppimismotivaation herättelylle. (Viitala 2005, 87, 153.)

Osaamisen kehittäminen ei ole nykypäivänä enää vain oman tiedon kerryttämistä ja sen panttaamista, vaan osaamista kerrytetään ja jaetaan työyhteisössä rinnakkain. Osaamisen kehittämistä tulisi tarkastella laaja-alaisesti. Esimerkiksi Eklund määrittelee sen olevan ”mielen avoinna pitämistä, tule-

vaisuuteen katsomista ja tietoista tekemistä uusien taitojen kartuttamiseksi”. Osaamisen kehittäminen on parhaimmillaan osa arkea, jolloin se tapahtuu päivittäisessä työssä, toisinaan tiedostamatta ja joskus tietoisesti opiskelemalla. (Eklund 2021, 28-29.)

Osaamisen kehittämisen tulee tukea sovittua strategiaa ja olla siten tavoitteellista toimintaa, mikä myös lisää työn ja siinä kehittymisen merkityksellisyyttä. Jokainen haluaa nähdä, miten uuden opettelu hyödyttää itseä ja tavoitteiden saavuttamisen kautta myös organisaatiota. (Eklund 2021, 30-31). Haasteena osaamisen kehittämisessä on tiedon ja käytäntöön viennin välinen kuilu. Tietoa on helppo ja nopea kerätä esimerkiksi koulutuksista, mutta hankitun tiedon vieminen arjen tekemiseen haasteita ratkomalla on se kohta, missä osaamisen kehittyminen tapahtuu. Vaaditaan tietoista tekemistä, hoksaamista, toiminnan reflektointia ja fokuksen löytämistä. (Eklund 2021, 36-37.)

Organisaatioissa tulee mahdollistaa osaamisen kehittäminen olennaisena osana työtä. Osaamista kertyy merkittävältä osin kokemuksen kautta ja oppimista tapahtuu arjessa kollegoiden kanssa keskustelemalla ja omaa työtä refleктоimalla. Vain pieni osa oppimisesta tulee muodollisesta koulutuksesta. Oppiminen on siis helppo nähdä kiinteänä osana työtä ja arkea, ja ihanteellisessa tilanteessa oppimista ja työntekoa ei tarvitsisi edes erotella toisistaan. (Eklund 2021, 38-39.)

Epämuodollista oppimista korostetaan myös Van Der Heijdenin, Boonin, Van Der Klinkin ja Meijnsin (2009, 21) artikkelissa. Vaikka suuri osa epämuodollisesta oppimisesta tapahtuu spontaanisti ja jopa tiedostamatta, sopivien työolosuhteiden luominen voi lisätä epämuodollisen oppimisen määrää, laatua ja tuloksia. Erityisesti vuorovaikutus esihenkilön kanssa ja sisäiset ja ulkoiset verkostot edistävät epämuodollista oppimista työpaikalla. Tiedostamattomasta ja epämuodollisesta oppimisesta kirjoittaa myös Viitala (2021, 129), joka huomauttaa, että eteen tuleva muutos tai ongelma voi pakottaa oppimaan ilman erityistä suunnittelua.

Osaamisen kehittäminen ei ole kuitenkaan pelkästään uuden tiedon hankkimista. Siihen kuuluu myös olemassa olevan tiedon ja osaamisen hyödyntäminen. Työkaluja tähän on esimerkiksi tiedon kirjaaminen ja jakaminen, prosessien systemaattisuus, toimiva tiedonhallintajärjestelmä sekä tiedon soveltaminen uusissa yhteyksissä. Lisäksi hyvien toimintatapojen ja käytänteiden jakaminen on tärkeä osa organisaation osaamisen kehittämistä. (Eklund 2021, 40-42.)

Oppimisessa onnistumisen edellytyksiä ovat tavoitteiden selkeyttäminen, ihmisten motivointi ja toimivien käytänteiden löytäminen (Eklund 2021, 21). Työ tulee suunnitella niin, että varmistetaan oppimisen edellytykset. Innostunut ja motivoitunut henkilöstö voi hyvin, ja oppimiselle ja kehittymiselle löytyy voimavaroja. On tärkeää varmistaa, ettei koko työaika mene rutineihin tai tulipaloihin, vaan energiaa ja aikaa jää myös oman osaamisen kehittämiseen. (Eklund 2021, 23.)

Hyvä oppimisen johtaminen antaa toisaalta tilaa ja toisaalta tukee itseohjautuvuutta (Kupias & Peltola 2019, 247). Toisaalta, kuten Van Der Heijden ym. (2009, 24) esittävät, itseohjautuvuudella on vaikutuksia myös oppimiseen. Esihenkilöiden tuki ja asenne, sekä työprosessien itsenäinen suunnittelu ja oppimiseen annettu aika vaikuttavat myönteisesti oppimisympäristöihin. Työpaikalla oppimisen määrää on tärkeää lisätä, sillä monissa tapauksissa se voi olla ainoa paikka laajentaa yksilön osaamista. (Van Der Heijden ym. 2009, 24.)

Tärkeimpiä edellytyksiä, ja samalla suurimpia haasteita uuden oppimiselle on oikea asenne ja motivaatio. Tarvitaan kärsivällisyyttä ja pitkäjänteisyyttä, ja kykyä myöntää, ettei osaa, mikä voi olla erityisen vaikeaa, jos on toiminut tehtävässään jo pidemmän aikaa. On hyvä muistaa itse ja muistuttaa organisaatiossa, että kukaan ei ole koskaan täydellisen valmis vaan kehitystä tapahtuu koko ajan. (Eklund 2021, 15-16.)

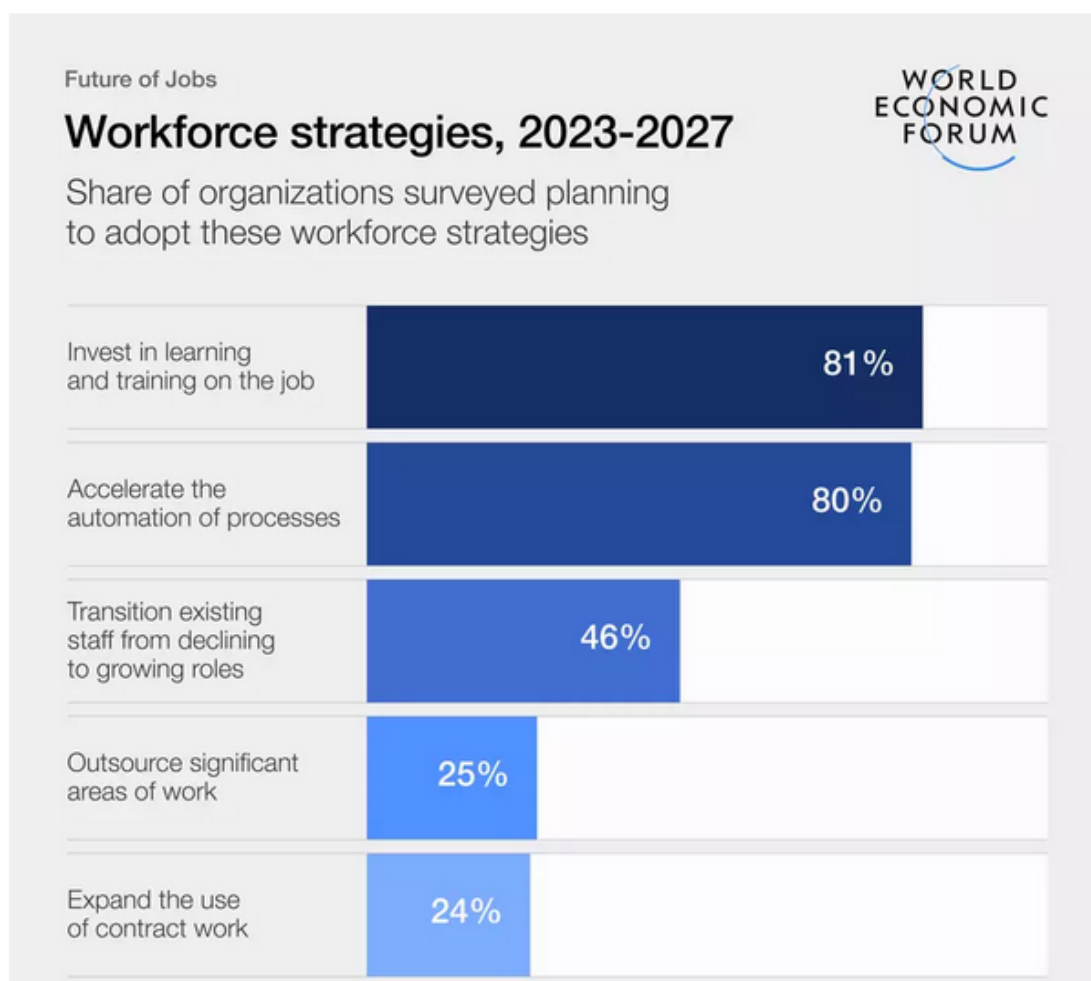
Oppimiseen liittykin oleellisesti keskeneräisyys (Kupias & Peltola 2019, 98). Uuden oppimisessa haastavaa on myös oppia pois vanhoista, tutuista ja turvallisista toimintatavoista. Se vaatii altistumista uusille asioille ja epävarmuuksille, mikä puolestaan vie energiaa. (Viitala 2005, 141-142.) Oppiminen on muutosta, ja sen mahdollistamiseksi tarvitaan johdon ja organisaation puolelta turvallisuudesta huolehtimista (Kupias & Peltola 2019, 247).

Oppimisen tulee olla tavoitteellista ja tarpeellista juuri sillä hetkellä. Osaamisen kehittämisessä onkin haasteellista käytäntöjen oikea ajoitus. Liian aikaisin järjestettynä ketään ei kiinnosta ja liian myöhään koulutuksen puutteeseen turhaudutaan. Tämän voi osittain ratkaista ajasta riippumattomilla aineistoilla kuten tallenteilla. (Eklund 2021, 68-69.) Lisäksi uuden tiedon olisi hyvä rakentua vanhan päälle, sillä asiat jäävät paremmin mieleen, kun pystyy luomaan siltoja aiemmin opitun ja uuden tiedon välille. Oppeja tulisi päästä myös testaamaan käytännössä mahdollisimman nopeasti ja mahdollisimman usein. (Eklund 2021, 68.)

Työssä oppimiseen tarvitaan siis motivaatiota ja innostusta, tai innostava suunta. Lisäksi opittua tulisi päästä testaamaan, sillä harjoittelu ja konkreettinen tekeminen vakiinnuttavat oppimista. Lisäksi tarvitaan yksilökohtaisia oppimisen taitoja ja reflektointia, tekemisen äärelle pysähtymistä, jotta osaamista voi arvioida ja kehittää edelleen. (Kupias & Peltola 2019, 252.)

2.5 Osaamisen kehittämisen käytäntöjä ja työkaluja

World Economic Forumin (2023) raportin mukaan suurin osa tulevaisuuden kouluttautumisesta tulee alasta riippumatta tapahtumaan työssä oppimisena ja valmennuksena tai sisäisten koulutusyksiköiden tuella, molemmat noin 25-28 % osuudella. Yrityksistä valtaosa (81 %) on myös valmiita panostamaan työssä oppimiseen ja kouluttamiseen (kuva 6). Myös Viitala (2021, 133) huomauttaa, että perinteisen koulutuksen osuus on jatkuvasti pienentynyt ollen usein vain 10 % henkilöstön kehittämisestä. Loput 90 % tapahtuu tuetusti työpaikalla ja työssä oppimisena, usein täysin itsenäisesti.



KUVA 6. Työntekijästrategiat (World Economic Forum 2023)

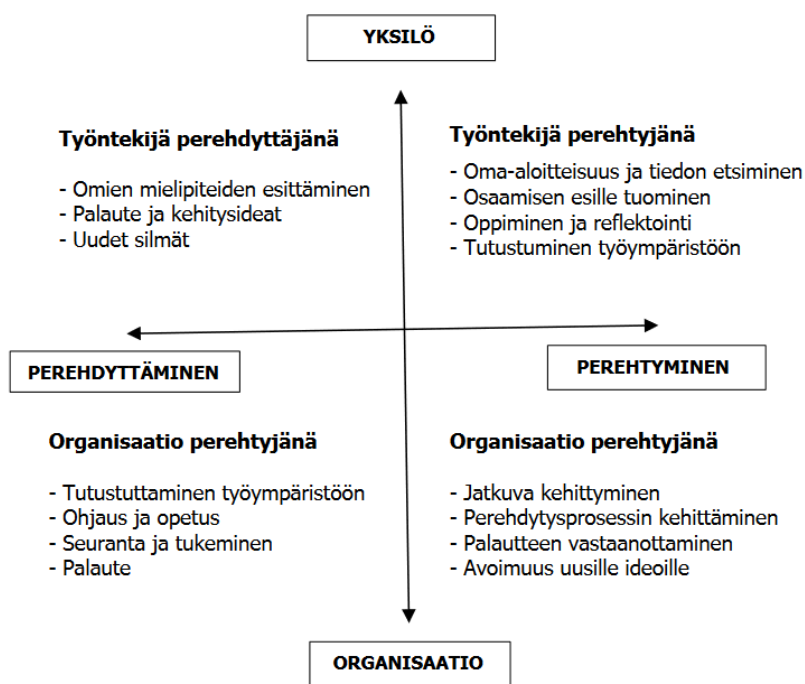
Sama trendi oli nähtävissä myös vuoden 2021 oppimisen ja työn trendeissä, jossa esille nousi oppiminen työnkulussa. Koulutusmateriaalit voidaan pilkkoa pieniksi mikrosisällöiksi, jotka viedään osaksi työarkea. Jatkuva oppiminen edellyttääkin työpaikkojen muuttumista oppimispaikoiksi ja oppimiskulttuurin rakentamista osaksi yrityskulttuuria. Trendeissä oli mainittu myös digitaalisen oppimisen arkipäiväistyminen sekä virtuaaliodellisuuden hyödyntäminen oppimisessa. Lisäksi korostettiin psykologista turvallisuutta motivaation ja itseohjautuvuuden lisäksi. (Huhtanen 2021.)

Toisaalta myös toimintojen automatisointiin panostetaan (80 %), mikä edelleen vaikuttaa siihen, että tarvitaan panostuksia olemassa olevan henkilöstön uudelleen kouluttamiseen vähenevistä työtehtävistä uusiin tehtäviin (46 %) (World Economic Forum 2023).

Osaamisen kehittäminen ja oppiminen on tänä päivänä jatkuvaa ja tarvelähtöistä. Oppimistarve lähtee käytännön ongelmasta, tarpeesta tai tavoitteesta, johon haetaan tietoa juuri sillä hetkellä. Oppiminen on myös entistä itseohjautuvampaa. Vastuu on yksilöillä mutta toisaalta tarvitaan mahdollisuus itseohjautuvuuteen ja valmiudet johtaa itseään ja ottaa vastuu omasta osaamisen kehittämisestä. Oppiminen on myös sosiaalista ja yhteisöllistä, jolloin oppia voidaan soveltaa vuorovaikutuksessa. Teknologia antaa entistä enemmän mahdollisuuksia oppimiseen, joka onkin monimuotoistunut ja laajentunut epämuodollisempaan suuntaan. (Ojala & Meklin 2021,19-20.)

Osaamisen kehittäminen on erilaista työsuhteen eri vaiheissa. Perehdytyksessä on tärkeää oppia organisaation toimintatavat ja päästä omaan työhön kiinni mahdollisimman nopeasti. Myöhemmin painottuu oman työn kehittäminen erilaisilla kehittymispoluilla sekä osaamisen jakaminen. (Eklund 2021, 115.) Perehdytys on yksi tärkeimmistä vaiheista, ja sen laatu antaa kuvan myös osaamisen kehittämisen laadusta organisaatiossa. Perehdytysvaiheen jälkeen tarvitaan keinoja sitouttaa työntekijä ja mahdollisuuksia osaamisen jatkuvalle kehittämiselle. (Eklund 2021, 14.) Kun työntekijä kokee, että organisaatio on kiinnostunut hänen osaamisensa kehittämisestä, se lisää työhön sitoutuneisuutta (Moreira, Sousa & Cesário 2022). Perehdytysprosessi vaatii jatkuvaa järjestelmällistä kehittämistä, jotta se pystyy vastaamaan työelämän muutoksiin ja haasteisiin (Eklund 2018, 207).

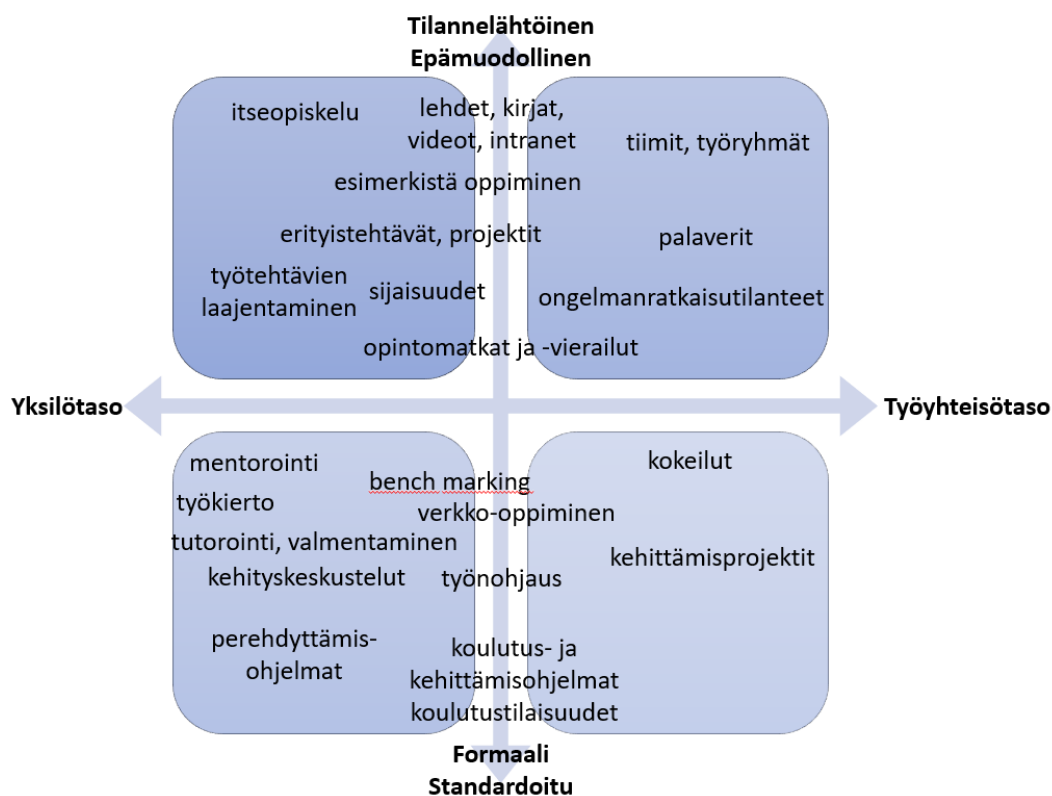
Perehdytyksessä on hyvä huomioida sekä yksilön että organisaation näkökulmat niin perehdyttämisen kuin perehtymisen kannalta (kuva 7). Työntekijän rooli ei ole passiivinen, vaan hänen tulee olla oma-aloitteinen tiedon etsimisessä ja organisaation tutustumisessa, tuoda esille omaa osaamistaan ja esittää mielipiteitä ja palautetta. Samoin organisaatiossa tulee perusperehdytyksen, ohjauksen ja opetuksen lisäksi huomioida saatu palaute, olla avoin uusille ideoille ja kehittää prosesseja. (Eklund 2018, 39.) Myös Kupias & Peltola (2019, 214) korostavat uuden työntekijän aktiivista roolia, on siis parempi puhua perehtyjästä kuin perehdytettävästä.



KUVA 7. Perehdytyksen neljä eri näkökulmaa (Eklund 2018, 39)

Hyvät osaamisen kehittämisen työkalut ovat aito kilpailuetu parhaista työntekijöistä kilpailtaessa (Eklund 2021, 14). Viitala (2005, 261) on jäsennellyt osaamisen kehittämistapoja sen mukaan, kohdistuvatko ne yksilö- vai työyhteisötasolle, ja tapahtuuko kehittäminen muodollisesti vai epämuodollisesti (kuva 8). Myöhemmässä kirjassaan Viitala (2021, 129) painottaa, että henkilöstön kehittämisen toimintamalleja olisi hyvä kehittää etenkin oikeanpuoleisissa, yhteisötason kentissä. Hän toteaa, että ”yrityksillä on paljon käyttämätöntä potentiaalia siinä, miten tehokkaasti niissä opitaan osana toimintaa.” Pystyakselin muodollisten ja epämuodollisten tapojen tärkeyttä pohtiessa voi huomioida Van

Der Heijdenin ym. (2009, 32) tutkimuksen, jonka mukaan molemmat tavat tukevat toisiaan, joten molempia tarvitaan.



KUVA 8. Osaamisen kehittämistapoja (Viitala 2005, 261)

Projektiosaamisiin keskittyvässä IPMAssa on mainittu edelläkin esiteltyt yksilö- ja vertaisoppiminen sekä koulutus ja mentorointi, mutta myös simulaatiot ja pelillistäminen osaamisen kehittämistapoina. Riippuu yksilöstä itsestään ja organisaatiosta, sekä tilanteesta ja käytettävissä olevista resursseista, mikä tapa sopii parhaiten ja tulee milloinkin valituksi. (IPMA 2015a, 20.)

Kehittämistavoista on syytä nostaa erityisesti työssä oppiminen ja reflektointi. Työssä tapahtuu jatkuvasti oppimista, sillä kehitymme siinä, mihin käytämme aikamme, ja tekemisellä on tarkoitus. Työssä oppimista voi edistää reflektoinnilla, eli etukäteen suunnittelulla ja jälkikäteen analysoinnilla. Suunnittelun myötä tulee pohdittua tavoitteita ja varattua aikaa kehitymiselle. Reflektointi on välttämätöntä oppimiselle, koska itsearvioinnin ja pohdiskelun kautta oppii ymmärtämään omaa tekemistään, jolloin sitä on myös mahdollista muokata ja kehittää. (Eklund 2021, 159-160.) Myös Viitala (2021, 129) korostaa arviointikäytäntöjen käyttöönottamista kokemuseräisen oppimisen keinona.

Henkilökohtaisen valmennuksen, kuten coachingin, työnohjauksen ja mentoroinnin, avulla valmentettava saa juuri sitä tukea, jota hän sillä hetkellä tarvitsee. Coaching tukee henkilön henkilökohtaisen ja ammatillisten potentiaalin hyödyntämistä ja tavoitteiden saavuttamista (Eklund 2021, 163.) Työnohjauksen tavoitteena on kehittää työssäjaksamista, työn tekemistä ja omassa työssä kehittymistä (Eklund 2021, 165).

Mentorointi taas on kokemusten jakamista, jossa mentori hyödyntää ammattiosaamistaan ja voi antaa aktorille suoria alaan liittyviä neuvoja. Mentorointi edistää osaamisen jakamista organisaatiossa,

esimerkiksi tiimien välillä, sekä henkilöstön keskinäistä verkostoitumista. (Eklund 2021, 166-167.) Viitalan (2021, 132) mukaan mentori ei anna valmiita ohjeita, vaan auttaa mentoroitavaa löytämään itse sopivia ratkaisuja, ja tätä kautta tukee häntä työssä kehittämisessä ja mahdollisesti myös uralla etenemisessä.

Tiimin sisällä voidaan tehdä myös vertaisopetusta, jolloin tiimin jäsenet opettava joitain työhön tai erityisiin työtehtäviin liittyviä taitoja toisilleen. Tämä on hyvin tehokasta osaamisen jakamista tiimin sisällä. On vahvuutta, ettei tieto ole tiimissä vain yhden henkilön hallussa. Tiimit voivat opettaa myös toisiaan. (Eklund 2021, 172-173.) Voidaan puhua ristiinkoulutuksesta ja moniosaamisesta, joilla on arvoa erityisesti tiimimäisesti organisoidussa työssä (Viitala 2021, 131).

Osaamisen kehittämistä on myös osaamisen jakaminen ja verkostoituminen. Verkostoista voi saada itselle olennaista tietoa ja apua juuri silloin kun sitä tarvitsee samalla kun jakaa omaa osaamistaan. Keskusteluista voi saada myös omaan työhön liittyviä odottamattomia oivalluksia. (Eklund 2021, 168.) Oppimista tapahtuu myös yhteisöön sosiaalistumalla eli olemalla mukana yhteisessä tekemisessä. Vuorovaikutuksesta voi poimia tietoa, huomata käteviä toimintatapoja ja oppia uusia asioita myös suunnittelemattomasti. Yhteys toisiin lisää myös motivaatiota oppimiseen. (Kupias & Peltola 2019, 134.)

Yhdessä oppimista tukee myös tekoälyn kehittyminen ja työn automatisoituminen, jolloin ihmisille jää monimutkainen ongelmanratkaisu. Monitahoisia ongelmia ei voi ratkoa yksin, joten tarvitaan yhteistyötä, yhdessä oppimista ja tekemistä. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 75.) Ongelmanratkaisun kannalta tiimejä tulee tukea itseohjautuvuuteen, minkä on tutkimuksissa todettu lisäävän luovuutta (Stewart, Courtright & Manz 2011, 196). Myös Viitala (2021, 129) kannustaa käyttämään oppimista tukevia ongelmanratkaisutekniikoita, ryhmätyömenetelmiä ja systemaattisia innovaatioprosesseja.

Edellä mainittujen lisäksi erityisesti ketterän oppimisen tapoja ovat Otalan & Meklinin (2021, 86) mukaan esimerkiksi

- jatkuva parantaminen
- ongelmanratkaisu
- kysyminen ja vastausten etsiminen
- työnkulun mukainen oppiminen
- intuitio, hypoteesit ja kokeilut
- Open Space ja Learning Café
- palautteesta sekä virheistä ja onnistumisista oppiminen

Osaamisen kehittäminen on jatkuva prosessi, sillä tarvittava osaaminen muuttuu koko ajan työelämän ja haasteiden muuttuessa. Huotilainen & Saarikivi (2018, 75) ennakoivat, että jatkossa ihmiset keskittyvät entistä enemmän tehtäviin, joiden vaatimaa osaamista ei tiedetä etukäteen tai joihin ei tiedetä, tai ei ole olemassa vastauksia etukäteen. Ratkaisun löytäminen on siis uuden tiedon rakentamista.

Skenaario kuvaa osuvasti projektityötä, joka on lähtökohtaisesti aina uuden kehittämistä ja uusien haasteiden ratkaisemista, kuten YK:n Kestävän kehityksen tavoitteet, joihin myös Savonian TKI-toiminta nojaa (Savonia-ammattikorkeakoulu 2020).

2.6 Projektiosaamisen kehittäminen

Kehittääkseen projektien tehokkaaseen hallintaan tarvittavia osaamisia projektipäälliköiden tulee ymmärtää, kuinka projekteja käsitellään organisaatiossa ja mitkä ovat käytössä olevat projektinhallintamenetelmät ja mahdolliset standardit. On myös tärkeää reflektoida omaa projektinjohtamistaan. Suositeltavaa on myös olla aktiivinen projektipäälliköiden yhteisössä, osallistua esimerkiksi keskustelupalstoille ja oppia toisten kysymyksistä ja kokemuksista, sekä keskustella kokeneempien kollegoiden kanssa. Projektijohtamisen osaaminen tulee opiskelusta ja käytännöstä, keskustelemisesta, kokemusten jakamisesta ja sen pohtimisesta, mikä meni hyvin ja mitä voidaan parantaa. (European Commission 2021, 9.)

Myös IPMA (2015a, 19) kannustaa projektipäälliköitä keskustelemaan ja vaihtamaan kokemuksia. Oppaan mukaan monissa organisaatioissa on hyvänä projektiosaamisen kehittämisen käytänteenä järjestää projektipäälliköiden säännöllisiä tapaamisia, *round table*, joissa he voivat keskustella ja vaihtaa kokemuksia päättyneistä tai käynnissä olevista projekteista. Samalla saadaan hyvää oppia tulevia projekteja varten.

Pelin (2020, 15) korostaa, että projektipäälliköiden valmennuksiin olisi hyvä ottaa mukaan jo tehtävässä toimivien henkilöiden lisäksi myös mahdollisia tulevia projektipäälliköitä. Näin tarvittavaa osaamista olisi jo olemassa sillä hetkellä, kun uusi projekti käynnistyy.

3 PROJEKTIOSAAMINEN

Projektin voi määritellä monin eri tavoin. Tyypillistä projektille on, että se on kertaluonteinen kokonaisuus, joka on rajattu ajallisesti, kustannuksiltaan ja laajuudeltaan (Mäntyneva 2016, 11). ISO 21500 luokituksen (IPMA 2015b, 34) mukaan projekti eroaa muista toiminnosta sillä, että sen suorittaa tilapäinen tiimi, se on luonteeltaan ei-toistuva ja se tuottaa ainutkertaisia tuloksia. Projektin tuotamille tuloksille on tietty tarve, mikä on peruste projektin käynnistämiseksi (Mäntyneva 2016, 11). Myös Pelin (2020, 18) korostaa ainutkertaisuutta määrittelemällä projektin työksi, joka tehdään määritellyn kertaluonteisen tuloksen aikaansaamiseksi. Kuster ym. (2015, 5) täydentävät vielä, että projektit ovat innovatiivisia ja kompleksisia, ja niiden toiminta muuttuu eri vaiheissa, mikä vaatii erityisiä osaamisresursseja.

Projektilla on siis selkeä aloitus- ja lopetusajankohta. Sen tuotos, kuten tuote tai palvelu, on uusi tai siinä jotain uutuusarvoa. Projektityöskentelyä määrittää myös siihen kohdistuvat rajoitukset, kuten aikataulutus tai budjetti, sekä toimintaympäristöstä tulevat rajoitukset, esim. laatuvaatimukset ja käytettävissä olevat resurssit (kuva 9). (European Commission 2021, 5.)



KUVA 9. Projektin keskeiset ominaisuudet (European Commission 2021, 5)

Projektit voidaan luokitella niiden toiminnan luonteen mukaisesti esimerkiksi tuotekehitys-, tutkimus-, toimitus-, investointi- ja toiminnan kehittämisprojekteiksi. Tutkimusprojekti on luonteeltaan kartoitettava ja uutta etsivä, ja sille on tyypillistä työskentely uusien asioiden ja ennalta arvaamattomien ongelmien parissa. (Mäntyneva 2016, 11-12; Pelin 2020, 20-21.)

Tässä opinnäytetyössä projektilla tarkoitetaan korkeakoulujen TKI- eli tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan kuuluvia ulkopuolisesti rahoitettuja hankkeita. Hankkeet ovat pääsääntöisesti luonteeltaan tutkimus- ja kehittämisprojekteja, joita voidaan tukea investointiprojektilla. Projekteilla on selkeät raamit: kesto, resurssit, kustannukset, rahoitus, tulokset ja tavoite. Projekteilla haetaan rahoittajien sekä organisaation strategian mukaisesti myös pitkäaikaista vaikuttavuutta.

Projekti on aina myös oppimisprosessi, jossa henkilöiden ohella myös organisaation pitää oppia. Jokainen projekti on ainutlaatuinen, joten jokaisesta hankkeesta saa arvokasta kokemusta. Projektityössä projektiin osallistuneiden henkilöiden asiantuntijuus vahvistuu ja osaaminen karttuu. Kertynyttä tietoa voidaan hyödyntää seuraavissa projekteissa ja sen avulla voidaan kehittää organisaation projektitoimintaa, joten tietoa on pyrittävä myös siirtämään koko organisaation käyttöön mahdollisimman tehokkaasti. (Ruuska 2012, 271, 273.)

Projektiorganisaatio on projektityön luonteen takia määräaikainen ja se puretaan projektin päättyttyä. Organisointiin vaikuttaa toimeksiannon laajuus ja luonne, sekä projektin ja perusorganisaation suhde. Projektiorganisaation koko voi myös vaihdella projektin edetessä ja se on usein laajimmillaan

toteutusvaiheessa. Projektipäällikön on toimittava yhteistyössä linjaorganisaation johtamisesta vastaavien esihenkilöiden kanssa, jotta hän saa projektin käyttöön riittävät ja sopivat henkilöstöresurssit tarvittavana ajankohtana. (Mäntyneva 2016, 19, 22–23; Ruuska 2012, 126–127.)

Projektiorganisaatio poikkeaa linjaorganisaatiosta siinä, että projekteissa ei ole perinteisessä mielessä esihenkilöitä eikä alaisia, vaan joukko asiantuntijoita, jotka hoitavat oman erityisalueensa tehtäviä. Projektiryhmän toiminta on itsenäistä päätöksentekoa ja asiantuntijoiden välistä kiinteää yhteistyötä. (Ruuska 2012, 128–129.) Projektipäällikkö ei myöskään ole useimmiten ole projektissa toimivien henkilöiden esihenkilö. Esihenkilöt toimivat linjaorganisaatiossa ja projektipäällikkö neuvottelee ja raportoi esihenkilöille heidän organisaationsa jäsenten osallistumisesta ja työpanoksesta projektissa. (Kettunen 2009, 146.)

3.1 Projektin elinkaari

Projektin elinkaarta tarkastelemalla saa kokonaiskuvan projektista ja sen vaatimasta työmäärästä suhteessa eri vaiheisiin. Kuten edellä mainittiin, projektilla on aina alkamis- ja päättymisajankohta mutta projektia tyypillisesti valmistellaan jopa vuosia ennen sen aloittamista. Projektin vaiheita ovat valmistelu, suunnittelu, toteuttaminen ja päättäminen. (Mäntyneva 2016, 15.)

Valmisteluvaiheessa projekteja suunnitellaan tarvelähtöisesti. Kaikki valmistellut projektit eivät kuitenkaan päädy toteutukseen joko tilaajan, rahoittajan tai organisaation itse tekemien päätösten jälkeen. Huolellisesti tehty valmistelu kuitenkin helpottaa varsinaista toteutuksen suunnittelua. (Mäntyneva 2016, 16.) Kuster ym. (2015, 45) täydentävät vielä, että valmisteluvaiheessa tulee varmistaa, että projekti linkittyy organisaation tavoitteisiin ja päämääriin.

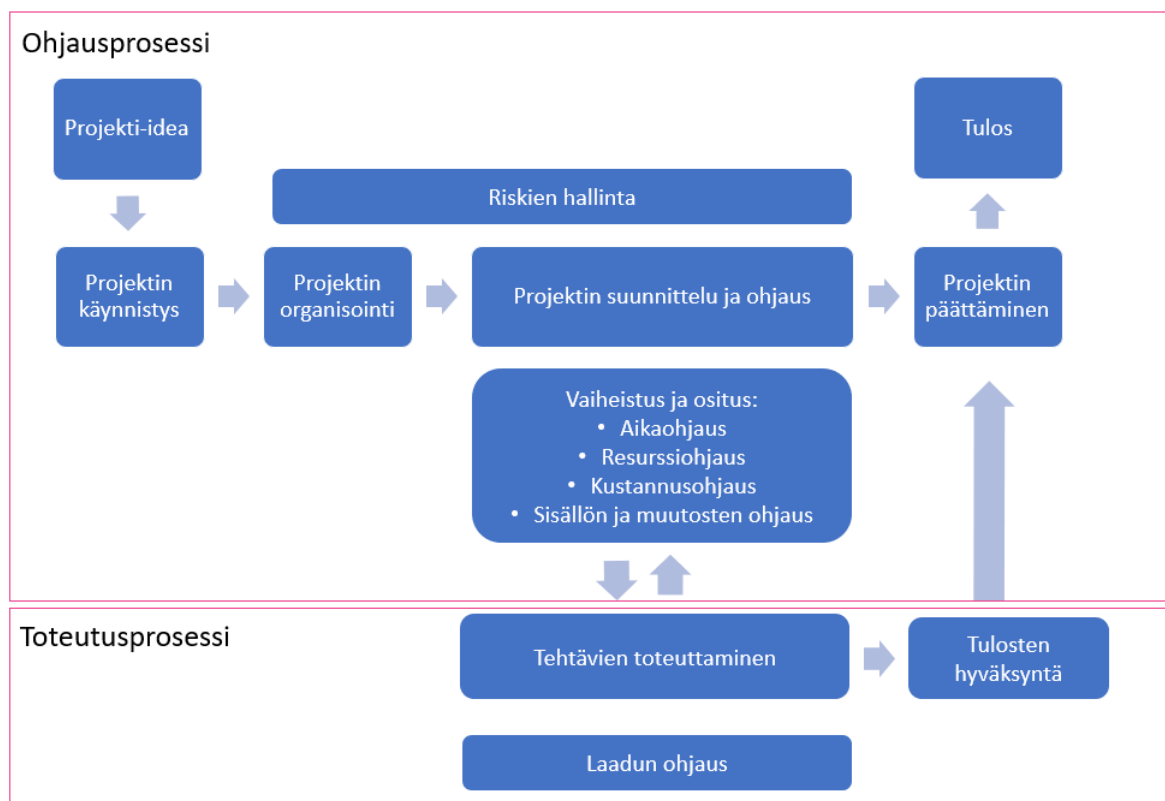
Suunnitteluvaihe alkaa projektin käynnistämispäätöksen jälkeen. Tässä vaiheessa määritellään tarkemmin projektin laajuus ja kattavuus, tarkennetaan tavoitteita ja selvitetään vaihtoehtoja ja toimenpiteet niiden saavuttamiseksi. Suunnitteluun kuuluu myös resursointi niin aikataulun, kustannusten kuin tarvittavien henkilöiden osalta. On tärkeää myös arvioida projektiin liittyvät riskit ja tehdä varautumissuunnitelmat. (Mäntyneva 2016, 17.) Lisäksi tulee mahdollisuuksien rajoissa huomioida kaikkien sidosryhmien tarpeet (Kuster ym. 2015, 65).

Toteuttamisvaiheessa keskitytään saavuttamaan asetetut tavoitteet ja toteuttamaan projekti suunnitelman mukaisesti. Toteutumista seurataan ja valvotaan, jotta tunnistetaan mahdolliset muutostarpeet ja etenemistä haittaavat ongelmat, jotta voidaan ryhtyä korjaaviin toimenpiteisiin. Toteuttamisvaiheeseen kuuluu myös raportointi tilaajalle tai rahoittajalle. (Mäntyneva 2016, 17.)

Projektin päättämiseen kuuluu loppuraportointi ja arviointi, kuinka projekti onnistui. Tuotokset luovutetaan tilaajalle, projektiorganisaatio puretaan, projektin aktiviteetit lopetetaan ja huolehditaan dokumentaation arkistoinnista. (Mäntyneva 2016, 17–18.) Projektin päätyttyä on syytä tarkastella vielä sidosryhmien kanssa yhdessä, mitä projektilla saavutettiin ja mitä siitä opittiin (Kuster ym. 2015, 79).

Projektin elinkaarta voi kuvata myös ohjaus- ja toteutusprosessin kautta. Toteutusprosessiin sisältyy kaikki se toiminta, jonka tavoitteena on projektin tulosten syntyminen ja tavoitteiden saavuttaminen,

eli Mäntynevan (2016, 17) kuvaama toteuttamisvaihe. Muut vaiheet Pelin sisällyttää ohjausprosessiin (kuva 10). (Pelin 2020, 71-73).



KUVA 10. Projektin ohjaus- ja toteutusprosessi (mukaiillen Pelin 2020, 73)

3.2 Projektin johtaminen, viestintä ja projektinhallinta

Robertsin (2011, 15) mukaan projektin johtaminen on yhteisesti jaettu kokonaisuus arvoja, periaatteita, prosesseja ja tekniikoita, eli hallintotapa, jonka avulla projekti toteutetaan onnistuneesti. Ruuska (2012, 33) puolestaan määrittelee, että projektin hallinta on ihmisten ja asioiden johtamista. Projektin johtamista täytyy lisäksi voida mukauttaa muuttuvien tilanteiden mukaan projektin eri vaiheissa (Kuster ym. 2015, 13). Voidaan päätellä, että projektin johtaminen on iso kokonaisuus, jossa on huomioitava monia asioita, ja joihin pätee yleiset johtamisen periaatteet.

Englanninkielisessä kirjallisuudessa johtamisesta käytetään termejä *leadership* ja *management*. Karkeasti suomeksi käännettyinä ne olisivat johtajuus ja hallinto. Usein *leadership*-termillä tarkoitetaan ihmisten johtamista ja *management* yhdistetään asioiden johtamiseen. Kiuru (2023) esittää mielenkiintoisen näkökulman, että leadershipiä tarvitaan alati muuttuvissa tilanteissa, mikä olisi osuva kuvaus projektityön luonteesta, kun management-tyyppinen johtaminen sopii paremmin stabiileihin samoina toistuviin tilanteisiin.

Projektin johtaminen ja hallinta on suunnittelua, päätöksentekoa, toimeenpanoa, ohjausta, koordinaointia, valvontaa ja suunnan näyttämistä. Tarvitaan sekä kovia tekniikoita (*management*) kuten aikataulujen laadintaa ja kustannusten seuranta, sekä pehmeitä tekniikoita (*leadership*), jotka liittyvät ihmisten johtamiseen, vuorovaikutukseen ja viestintään. (Ruuska 2012, 30–31.) Osa jälkim-

mäistä on myös ihmisten motivointi ja sitouttaminen projektin tavoitteiden saavuttamiseen. Äärimäinen määrittely *leadershipistä* on, että se on jatkuvaa ongelmanratkaisua yhteisöissä. (Kuster ym. 2015, 213.)

Management-tekniikat ovat opittavissa olevia ja niihin pätevät kvantitatiiviset kriteerit sekä objektiiviset mittarit. Leadership-taitojen mittaaminen on hankalampaa, sillä ne ovat voimakkaasti sidoksissa ihmisen persoonallisuuteen ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Projekteissa tarvitaan molempia. Pelkkä hallintamenetelmien tekninen osaaminen ei riitä, sillä projektin onnistuminen on lopulta kiinni johtamistaidosta. Tarvitaan toimivia organisaatorakenteita ja päätöksentekoprosesseja sekä henkilöitä, jotka osaavat viestiä ja hoitaa projektin sidosryhmien välisiä suhteita. (Ruuska 2012, 32–33.)

Ruuskan (2012, 131) mukaan projektipäälliköltä edellytetään osallistuvaa johtamistyyliä, mikä perustuu avoimeen viestintään ja edistää projektiryhmän luovuutta. Projektityön luonteen takia työyhteisön kehitysprosessit etenevät projektin sisällä kiihdytetyllä vauhdilla. Projektiin kootaan mahdollisesti ennestään toisilleen tuntemattomia henkilöitä, joiden on projektin aikatauluvaatimusten takia tiimiydyttävä nopeasti. Usein projektit ovat alussa vielä abstraktilla tasolla, ja projektiryhmien on omaksettava nopeasti uusia työmenetelmiä. Nämä asettavat projektin johtamiselle omat haasteensa. Mäntyneva (2016, 160) korostaa lisäksi, että projektipäällikön on huomioitava johtamisessa projektiryhmän jäsenten erilaisuus.

Toisaalta projekteihin liittyy johtamisen kannalta monia myönteisiä piirteitä. Projektityö on usein motivoivaa, ei rutiininomaista ja antaa mahdollisuuden oppia uutta, sillä projekteissa suunnitellaan lähtökohtaisesti jotain uutta. Lisäksi tavoitteet ovat selkeät ja tulokset nähtävissä konkreettisesti kohdullisessa ajassa. (Ruuska 2012, 132.)

Projektin johtaminen on erilaista sen eri vaiheissa. Projektin alussa projektipäällikön tärkeimpänä tehtävänä on saada tiimi hyväksymään projektin tehtävä ja tavoitteet, jolloin tarvitaan sitoutumista korostavaa johtamistyyliä. Kun yhteisymmärrys on saavutettu, on aika organisoida ja jakaa työt, mikä vaatii tehtäväsuuntautunutta ja määrätietoista johtamistyyliä. Projektin edetessä päällikön tehtävä on kannustaa ja motivoida tiimiä. Projektissa tulee väistämättä hankaluuksia, jolloin on tärkeää keskustella, kuunnella, rohkaista ja antaa neuvoja. Kun projekti etenee ja tiimi toimii itsenäisesti ja sen jäsenet luottavat toisiinsa, projektipäällikkö voi olla enemmän taustalla eikä hänen tarvitse puuttua ryhmän työskentelyyn. Projektin lopussa voi tulla kiire, kun aika loppuu ja tehtävät ovat vielä kesken, jolloin projektipäällikön on otettava ohjat käsiinsä ja määrätietoisesti vietävä projekti päätökseen. Tällöin voidaan tarvita hyvinkin tiukkaa ja hallitsevaa johtamistyyliä. (Ruuska 2012, 134–136.)

Viestintä on tärkeä osa projektin johtamista. Ruuska (2012, 141) sanookin, että projektin johtaminen ja hallinta ovat pitkälti viestintää. Kuster ym. (2015, 187) kärjistävät edelleen, että viestintä on projektin onnistumisen perusta. Silti suurin osa projektin johtamisen ongelmista liittyy jollain tapaa huonosti hoidettuun viestintään. Projektissa viestintä on sekä väline että muihin projektin resurssei-

hin rinnastettava voimavara. Viestintä kytkee projektin osat toisiinsa ja projektin toimintaympäristönsä. Viestintää tarvitaan projektin muiden resurssien tehokkaaseen hyödyntämiseen. (Ruuska 2012, 83.)

Projektiviestintään pätevät yleiset viestinnän mallit. Viestinnän painopiste vaihtelee projektin vaiheiden mukaisesti. Suunnitteluvaiheessa viestitään paljon tilaajan kanssa, kun taas toteutusvaiheessa korostuu projektiryhmän sisäinen viestintä. (Ruuska 2012, 103.) Projektin toiminnasta ja tavoitteista tulee viestiä myös organisaation sisällä. Ulkopuolelle viestitään etenkin tuloksista. (Ruuska 2012, 92.) Ulkoisella viestinnällä luodaan myös luottamusta ja varmistetaan tuki ja hyväksyntä projektille (Kuster ym. 2015, 188). Korkeakoulujen ulkopuolisesti rahoitetussa hanketoiminnassa on lisäksi huomioitava rahoittajan omat viestintäohjeistukset ja -vaatimukset.

Projektipäällikön vastuulla on suunnitella, toteuttaa ja valvoa projektin viestintää. Viestinnän onnistuminen on osaltaan sidoksissa projektipäällikön persoonaan; kuinka avoin hän on, miten luontaista hänelle on etsiä ja välittää tietoa. (Ruuska 2012, 142.) Ilman viestintäsuunnitelmaa sitä ei voi myöskään resursoida (Kuster ym. 2015, 187).

Projektinhallinta voidaan määritellä toiminnaksi, jonka avulla projektin tavoitteet saavutetaan tehokkaasti ja tuottavasti suunnittelemalla, organisoimalla, hankkimalla, seuraamalla ja johtamalla projektin resursseja ja työtä. Käytettävät menetelmät tulee aina räätälöidä projektin tarpeiden mukaisesti. (European Commission 2021, 7.)

Projektinhallintaan kuuluu seuraavia osa-alueita (Mäntyneva 2016; Pelin 2020,75)

- suunnittelu ja organisointi
- resursointi
- aikatauluttaminen
- kustannukset ja budjetointi
- riskienhallinta
- muutoshallinta
- laadun ohjaus
- viestintä
- seuranta ja raportointi
- sidosryhmät

Toisin sanoen, projektinhallinta on pitkälti jäljempänä esiteltäviä Käytäntö-osaamisia (IPMA 2015a, 31-32).

Projektitoimintaan liittyy paljon epävarmuustekijöitä ja ne voivat helposti ajautua kaaokseen, mikäli projektinhallinta on puutteellisia eikä käytössä ole yhtenäisiä työmenetelmiä ja toimintatapoja. Projektinhallintaan ja menetelmiin on siis syytä kiinnittää huomioita, sillä projektien epäonnistuminen johtuu usein niiden riittämättömyydestä, ei niinkään substanssiosaamisen puutteesta tai teknisistä syistä. (Ruuska 2012, 285.)

Työn luonteen vuoksi projekteissa tulee usein konflikteja. Projektipäällikön on ratkaistava avoimet kysymykset nopeasti eikä hän saa delegoida ongelmia. Ristiriitoja tulee usein epäselvästä vallan ja

vastuun jaosta. Myös huonosti hoidettu viestintä ja epäselvät päätöksentekoprosessit ovat omiaan aiheuttamaan ongelmia. (Mäntyneva 2016, 33; Ruuska 2012, 41, 173.) Kuster ym. (2015, 186) kuitenkin muistuttavat, että kriisi ei ole katastrofi. Oikein hoidettuna se voi tuottaa jopa jotain etua projektille ja tiimille.

3.3 Projektipäällikkö – supersankari?

Savonialla ei ole projektien johtamiseen erikoistuneita ns. hallinnollisia projektipäälliköitä. Tehtävään nimitetään henkilö, jolla on projektiin liittyvää substanssiosaamista. Vaikka alan kirjallisuudessa sanotaan, että projektipäällikkö ei tee vaan teettää, pienissä projekteissa on perusteltua, että projektipäällikkö on myös itse toteuttavassa asiantuntijaroolissa (Pelin 2020, 267; Ruuska 2012, 137). Tätä tukee myös rahoittajien linjaus.

Projektin johtamisessa menetelmät ja hallintatyökalut ovat tarpeellisia mutta eivät yksin riittäviä. Ruuskan (2012, 32) mukaan ”projektien onnistuminen on viime kädessä kiinni johtamistaidosta, epävirallisten organisaatorakenteiden ja päätöksentekoprosessin toimivuudesta sekä henkilöiden kyvystä viestiä ja hoitaa projektin ja sen ympäristön välisiä suhteita”. Pelin (2020, 267) määrittelee, että projektipäällikön taitoalueet voidaan jakaa projektin tekniikan osaamiseen, projektihallinnan osaamiseen ja ihmisten johtamistaitoihin.

Projektipäällikön tehtävistä, rooleista, ominaisuuksista ja osaamisista on kirjoitettu useita kirjoja. Vaatimuksia lukiessa vaikuttaa, että tehtävään tarvitaan supersankari. Seuraavissa kappaleissa näistä lisää.

Tehtävät ja roolit

Yksinkertaistaen voi määritellä, että projektipäällikön tehtävä on vastata siitä, että projekti saavuttaa asetetut tavoitteet annetuilla resursseilla; projekti valmistuu sovituksessa aikataulussa, pysyy budjetissa ja että lopputulos vastaa asetettuja tavoitteita (Ruuska 2012, 137; Kettunen 2009, 29) sekä laatuvaatimuksia (Roberts 2011, 37). Projektipäällikkö on siis kokonaisvastuussa projektista; sen suunnittelusta, toimeenpanosta ja tehtävien valvonnasta (Pelin 2020, 56).

Käytännössä projektipäällikkö on projektin operatiivinen johtaja, jolle kuuluu projektin päivittäistason johtaminen. Hän delegoi toteutusvastuuta projektiryhmälle määritellen mitä pitää tehdä ja mitkä ovat reunaehdot. (Ruuska 2012, 137.) Tärkeää on myös saada projektiryhmän ihmiset sitoutumaan tavoitteiden saavuttamiseen sekä huolehtia siitä, että projektiorganisaatio pystyy työskentelemään mahdollisimman tehokkaasti (Mäntyneva 2016, 37). Vastuiden delegoinnista huolimatta lopullinen vastuu projektista kuuluu kuitenkin aina projektipäällikölle (Kettunen 2009, 157).

Projektipäällikön tehtäväkuva on hyvin laaja. Tehtäviin sisältyy projektin aloitusvaiheessa projektisuunnitelman laatiminen sekä projektiin työskentelyn käynnistäminen ja sen ohjaaminen. Projektin käynnissä ollessa projektipäällikkö johtaa projektin toimeenpanoa ja tehtävien antoa sekä valvoo työn edistymistä. Samaan aikaan tulee huolehtia projektin dokumentoinnista ja arkistoinnista. Projektin päätteeksi laaditaan loppuraportti. (Pelin 2020, 56.)

Projektipäällikölle voi kuulua lisäksi hyvinkin käytännönläheisiä tehtäviä, kuten projektimanuaalin ja aikataulujen laadinta, sekä niiden seuranta ja koordinointi. Myös budjetin suunnittelu ja seuranta

sekä kilpailutusten hoitaminen voivat olla projektipäällikön tehtäviä, mikäli käytettävissä ei ole projektiassistentin palveluita. (Pelin 2020, 57.)

Projektipäälliköllä on useita rooleja projektin aikana. Hän on niin projektiryhmän vetäjä ja esihenkilö kuin projektia toteuttava asiantuntija. Hän on asiakkaan suuntaan yhteyshenkilö ja useampaan suuntaan neuvottelija. Hän on myös hankintojen tilaaja. Yksi olennaisimmista rooleista on tiedottaja, sillä projektipäällikön vastuulla on pitää niin projektiryhmä kuin johto ja sidosryhmät ajan tasalla. (Pelin 2020, 267; Mäntyneva 2016, 31-32.) Eri rooleissaan projektipäällikkö kytkee projektin eri vaiheet ja tehtävät yhteen ja huolehtii projektiryhmän toiminnasta sekä kaikkien osapuolten ajan tasalla pitämisestä (Ruuska 2012, 140).

Ominaisuudet

Edellä todettiin, että projektipäällikön tehtävänä on johtaa projektiryhmän päivittäistä tekemistä ja varmistaa, että asetetut tavoitteet saavutetaan määrätyissä puitteissa. Millaiset ominaisuudet sitten tukevat tässä tehtävässä? Listoja on paljon, ja jos omaa kaikki luetellut ominaisuudet, menestyy todennäköisesti työssä kuin työssä. Ruuska (2012, 141) tiivistää, että hyvän projektipäällikön perusominaisuuksia ovat aloite- ja yhteistyökyky.

Kettunen (2009, 29-31) ja Mäntyneva (2016, 39) ovat hyvin samansuuntaisesti listatessaan tavoitteisiin pääsevän projektipäällikön ominaisuuksia seuraavasti:

- päämäärätietoisuus
- täsmällisyys ja tarkkuus
- vahva itsetunto
- kyky johtaa ihmisiä
- hyvä neuvottelutaito ja esiintymiskyky
- uskallusta puuttua asioihin
- kykyä hoitaa useita asioita samanaikaisesti
- uskallusta sanoa ei
- rohkeutta kohdata epäonnistumisia

Ruuskan (2012, 140-141) mukaan listaa voi täydentää vielä seuraavilla ominaisuuksilla:

- osaava ja tietävä
- älykäs ja luova
- tavoitteisiin sitoutunut ja päättäväinen
- avoin ja kommunikointikykyinen
- riippumaton aloitteentekijä
- rohkea ja karismaattinen
- innostava ja huumorintajuinen

Varsinkin pienemmissä hankkeissa projektipäällikön rooliin voidaan tulla asiantuntijuuden perusteella, ei niinkään projektimenetelmien osajana. Yllä luetelluilla ominaisuuksilla kuitenkin voi jo menestyä tehtävässä. (Mäntyneva 2016, 39.)

Osaaminen

Kansainvälisen projektijohtamisen standardin, IPMA-ICB eli International Project Management Association - Individual Competence Baseline (2015a, 28) mukaan projekteihin liittyvät pätevyudet ja osaamiset voidaan jakaa kolmeen pääkategoriaan: *Perspective competences*, *People competences* ja *Practise competences*, jotka on jaettu edelleen 29 eri pätevyuselementtiin (kuva 11). Standardin suomentanut Projektiammattilaiset ry (2015, 16) käyttää termejä Näkökulma, Ihmiset ja Käytäntö.

Näkökulmaan liittyvät osaamisiin sisältyy asiayhteyteen liittyviä elementtejä, joita tarvitaan toimittamassa laajemmassa toteutusympäristössä. Näihin liittyy erityisiä menetelmiä, työkaluja ja tekniikoita, joiden avulla yksilöt ovat vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Ihmisiin liittyy henkilökohtaisia ja henkilöiden välisiä pätevyksiä, joita tarvitaan projektien menestyksekkääseen johtamiseen. Käytäntöön liittyy projektinhallinnan ja toteutuksen teknisiä elementtejä, kuten eri menetelmiä, tekniikoita ja työkaluja. (Projektiammattilaiset ry 2015, 17.)



KUVA 11. Pätevyuselementit (mukaillen IPMA 2015a, 31-32, Projektiammattilaiset ry 2015, 22)

Myös Euroopan komissio (2021, 10) pohjaa omassa projektijohtamisen käsikirjassaan edellä mainittuihin pätevyysluokitteluihin. Saman suuntaista kolmijaottelua käyttää myös amerikkalainen Project Management Institute (2017, 56-57), joka otsikoi osa-alueet seuraavasti: 1. *Strategic and business management*, 2. *Leadership* ja 3. *Technical project management*.

Ruuska (2012, 141) esittää Barnesin (1990) kyselytutkimuksen tulosten perusteella määritellyt projektipäällikön tärkeimmät kuusi osaamisaluetta:

1. Projektityön luonteen ymmärtäminen
2. Viestintätaidot
3. Päätöksentekokyky
4. Muutosten hallinta
5. Suunnittelu- ja aikataulutustekniikat
6. Kustannusten arviointi- ja seurantamenetelmät

Kaikki edellä luetellut löytyvät myös IPMAN (2015a, 31-32) pätevyselementeistä, tosin keskittyen Käytäntö-osaamisiin. Mäntyneva (2016, 39) korostaa lisäksi projektiryhmän ilmapiirin rakentamista ja motivointia. On tärkeää osata antaa tukea ja palautetta sekä kannustaa projektiryhmän jäseniä. Myös ongelmanratkaisutaidot ja ristiriitatilanteiden käsittelytaidot ovat tarpeen.

Project Management Institituten julkaisussa (2017, 51-52) painotetaan, että projektipäällikön ei tarvitse osata kaikkea mitä tiimi tekee mutta hänellä tulee olla projektinjohtamiseen ja tekniseen toteutukseen liittyvää osaamista, ymmärrystä ja kokemusta. Projektipäällikkö johtaa, suunnittelee ja koordinoi projektiryhmän toimintaa viestinnän avulla.

3.4 Tehdyt tutkimukset

Liikamaan (2015, 686) tutkimuksessa 750 projektipäällikköä teki itsearvioinnin tärkeimmistä osaamisista. Englanninkielisessä kyselyssä käytettiin termiä *competences*. Tulosten perusteella tärkeimpiä osaamisasia olivat saavuttamishalu tai tavoitteellisuus (hieman vaikeasti käännettävä *achievement drive*), johtajuus, konfliktien hallinta ja aloitteellisuus. Samoja osaamisasia oli niin nykyisten kuin kehittämiskohteiden joukossa, mikä viittaa siihen, että vaikka henkilöllä olisi jo nämä osaamiset, hän on silti kiinnostunut kehittämään niitä entisestään. Lisäksi vastaajat kokivat tarvetta kehittää analyyttistä ajattelua, stressinhallintaa, päätöksentekokykyä ja saavuttamishalua.

Projektiammattilaiset ry:n (Saros 2021, 18) teettämässä kyselyssä lisäkoulutustarpeita tunnistettiin erityisesti strategian ja johtajuuden osalta (liite 2). Kyselyn osaamisissa on käytetty pääosin IPMAN (2015a, 31-32) pätevyselementtejä. Jos sijoittelee osaamiset pääotsikoiden alle, niin kolme tärkeintä kehitysaluetta on jokainen eri painopisteellä (taulukko 1).

TAULUKKO 1. Projektiammattilaiset ry:n kyselyn (Saros 2021) lisäkoulutustarpeiden ryhmittely pätevyselementtien mukaan

Näkökulma	Ihmiset	Käytäntö
1. Strategia	2. Johtajuus 4. Ristiriidat ja kriisit 6. Etätyöskentelytaidot ja/tai etätöön johtaminen 9. Neuvottelu	3. Tietotekniikan/Digitalisaation hyödyntäminen 5. Muutos ja muuttaminen 7. Riskit ja mahdollisuudet 8. Projektin toteutusmalli 10. Suunnittelu ja ohjaus

Kymmenen ensimmäisen joukosta strategia on ainoa IPMan (2015a, 31-32) pätevyselementeistä Näkökulma-osaamisiin liittyvä mutta se on kyselyn mukaan tärkein pienellä erolla johtajuuteen nähden. Seuraavat kahdeksan jakautuvat tasaisemmin Ihmiset- ja Käytäntö-osaamisten alle.

4 TUTKIMUSASETELMA JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksen aiheena oli projektiosaaminen, jonka ylätasoina ovat osaaminen, osaamisen johtaminen ja osaamisen kehittäminen. Tutkimusongelma oli projektiosaamisen laajuus; projektipäälliköillä tulee olla monenlaista osaamista projektitoiminnan eri osa-alueista, ja vaadittavan osaamisen kokonaisuus voi olla vaikea hahmottaa.

Tutkimuksen avulla pyrittiin vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Mitä on kohdeorganisaatiossa projektipäälliköltä vaadittava osaaminen?
- Miten projektipäälliköiden osaamista voidaan kehittää?

Tavoitteena oli kartoittaa vaadittavat projektiosaamiset sekä kerätä aineistoa parhaista käytänteistä ja uusista ideoista osaamisen kehittämiseksi. Ideaalitavoitteena oli hahmotella Savonialle asiantuntijaorganisaatioon sopiva, kaikille vahvuusaloille hyödynnettävissä oleva malli, jolla varmistettaisiin, että projektipäälliköt tietävät mitä projektiosaamista heiltä odotetaan ja miten se otetaan haltuun.

4.1 Tutkimusote ja analyysimenetelmät

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja sen tuloksena on sanoja, kun määrällisessä tutkimuksessa saadaan numeroita. Laadulliseen tutkimusprosessiin kuuluu joustavuus. Tarvittavaa aineistomäärää ei voida määritellä etukäteen sillä aineistosta tehtävä tulkinta määrää sen, tarvitaanko lisäaineistoa. (Kananen 2015, 34-35.) Laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta. Tapauksia otetaan vain pieni määrä mutta ne analysoidaan mahdollisimman tarkasti, jotta saadaan selville käyttäytymisen ja päätösten syyt. Laadullista tutkimusta voidaan käyttää myös toiminnan kehittämiseen. (Heikkilä 2014, 15.)

Opinnäytetyöni pohjautuu laadullisiin menetelmin kerättyyn aineistoon. Se on luonteeltaan tutkimuksellinen kehittämistyö, joka sai alkunsa työelämän kehittämistarpeesta. Laadullinen tutkimusote soveltuu kehittämistyöhön, jossa määrällisiä tekijöitä tärkeämpää on asiasisältö ja ilmiön kuvaaminen sekä ymmärtäminen. Siksi laadullinen tutkimusote on perusteltu tähän opinnäytetyöhön.

Kehittämistyössä on vahvasti myös toimintatutkimuksen piirteitä, jos sitä tarkastellaan Juutin & Pusan (2020, 268) esittämästä näkökulmasta. Heidän mukaansa toimintatutkimuksessa organisaation tavoitteena on lisätä itseymmärrystä ja kehittää konkreettisia muutostoimia ja viedä niitä käytäntöön. Prosessiin kuuluu myös tutkimuskohteiden oma osallistuminen ja toimintatapojen muutokseen tähtääminen. Eroa on kuitenkin tutkijan roolissa. Toimintatutkimuksessa tutkija on mukana kehittämässä toimintoja yhdessä toisten toimijoiden kanssa. (Juuti & Pusa 2020, 277.)

Myös Heikkisen (2018) mukaan kyseessä on toimintatutkimus, kun haetaan käytäntöön sovellettavaa ja hyödynnettävää tietoa käytänteiden parantamiseksi. Hän jatkaa, että toimintatutkimus ei ole tutkimusta toiminnasta vaan tutkimusta toiminnan sisällä toiminnan kehittämistä varten. Kuten Juuti & Pusa edellä, myös Heikkinen korostaa tutkijan aktiivista roolia muutokseen tähtäävien väliintulojen tekijänä.

Samoilla linjoilla ovat myös Ojasalo ym. (2014, 58) kuvatessaan toimintatutkimuksen erityispiirteeksi osallistavaa luonnetta. He korostavat, että toimintatutkimus on hyvin käytännönläheistä ja muutoksen tähtäävää. Lähestymistapaa kuvaa, että ollaan kiinnostuneita siitä, miten asioiden pitäisi olla, eikä vain siitä, miten ne ovat. Myös Heikkinen (2018) korostaa, että toimintatutkimuksessa halutaan tietää, miten asiat voisi tehdä paremmin.

Opinnäytetyössäni voidaan siis todeta olleen myös toimintatutkimuksen piirteitä, kun otetaan huomioon sekä tutkimuskohteiden että tutkijan aktiivinen osallistuminen. Myös käytännönläheisyys ja tavoite kehittää toimintaa puoltavat toimintatutkimusta. Työn tavoitteena oli vastata sekä Mitä? että Miten? -kysymyksiin. On kuitenkin huomattava, että kehittämisehdotukset rajattiin esitysvaiheeseen, sillä organisaation johto päättää vasta työn valmistuttua, mitä ehdotuksia viedään käytäntöön ja missä laajuudessa.

4.2 Aineistonkeruumenetelmät

Laadullisen tutkimuksen perinteisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat havainnointi, haastattelut ja dokumentit (Kananen 2015, 24). Koska kyseessä oli toimintatutkimuksen elementtejä soveltava kehittämistyö, lopputuloksen kannalta osallistavilla kehittämismenetelmillä, kuten työpajatyöskentelyllä ja aivoriihellä, oli useita etuja. Yhteisön jäsenet tuntevat toimintansa haasteet muita paremmin ja yhdessä kehitetty ratkaisu on usein parempi kuin ulkopuolelta saneltu. (Ojasalo ym. 2014, 59.)

Yhteiskehittäminen tarkoittaa erilaisia osallistavia tapoja, joilla kehittämiskohteeseen liittyvät toimijat saadaan osallistumaan sen ideointiin, suunnitteluun ja toteuttamiseen kokeilujen kautta. Prosessissa jatkojalostetaan olemassa olevia toimintamalleja ja luodaan uusia käytäntöjä. Osallistujilla on siis mahdollisuus vaikuttaa kehittämistyön tuloksiin, mikä myös sitouttaa heitä toteuttamaan muutoksen. Tavoitteena on saada kaikkien osapuolten näkökulmat esille parhaan mahdollisen lopputuloksen saamiseksi. (Ahlstrand 2019.)

Osallistavilla menetelmillä on lisäksi mahdollista päästä kiinni toimijoiden hiljaiseen tietoon. Yksi mahdollisista aineistonkeruumenetelmistä on aivoriihi. (Ojasalo ym. 2014, 61.) Koska projektipäälliköillä on paras tieto oman toimintansa haasteista, oli perusteltua käyttää osallistavia, yhteistoiminnallisia menetelmiä.

Työpajatyöskentelyssä (*workshop*) työskennellään ryhmänä valitun teeman ympärillä. Tavoitteena voi olla tiedon kokoaminen, ideoiden luominen ja ymmärryksen lisääminen tutkimuksen kohderyhmästä. Työpajatyöskentelyn voi käynnistää oppimiskahvilalla ja jatkaa ideariihellä. (Vilka 2021a, osa 2.) Menetelmien erottelu ei ole ihan selkeää, sillä aivoriihimenetelmää (eng. brainstorming) kutsutaan myös ideointityöpajaksi (Ojasalo ym. 2018, 160). Tässä tapauksessa työpajalla tarkoitetaan tilaisuutta, jonne projektipäälliköt kutsutaan jakamaan tietoa ja ideoimaan parhaita toimintatapoja.

Oppimiskahvila (*learning café*) antaa tietoa siitä, millaisia käsityksiä ryhmällä on kehitettävästä aiheesta. Kehittämistehtävä jaetaan muutamaan kysymykseen, väitteeseen tai aiheeseen, ja joista jokainen muodostaa oman pöydän, joita ryhmät kiertävät vuorollaan. Jokaisen pöydän keskusteluista tehdään yhteenveto, joka käydään läpi. Tutkimusaineiston muodostavat pöytien muistiinpanot sekä keskustelu. Keskustelut voidaan videoida ja litteroida. (Vilka 2021a, osa 2.)

Oppimiskahvilaa sovellettiin tässä tapauksessa tiedon keräämiseen; mitä osaamisia projektipäälliköiltä vaaditaan heidän työssään ja millä menetelmillä he ovat ottaneet osaamiset haltuun.

Aivoriihessä tavoitteena on ideoida uusi lähestymistapoja tai ratkaisuja ongelmaan. Esivaiheessa asetetaan ja rajataan tavoitteet. Lämmittelyvaiheessa pyritään vapautumaan ennakkoluuloista ja mielen rajoitteista, ja ohjaaja kertailee toimintaperiaatteet. Ideointivaiheessa kerätään ideoita ilman perusteluja ja arviointeja. Valintavaiheessa syntyneitä ideoita tarkastellaan kriittisesti ja arvioidaan esimerkiksi niin, että kukin käy merkitsemässä mielestään parhaan idean. Muunnelmana voi käyttää ideakävelymenetelmää, jossa kirjoitetaan ensin itse ideoita ja sen jälkeen kierretään tarkastelemaan toisten ideoita, joita kehitellään edelleen. (Ojasalo ym. 2018, 161.)

Aivoriihi toimi tässä työpajassa ensimmäisen vaiheen jatkeena, jolloin tavoitteena oli ideoida uusia mahdollisia ratkaisuja ja menetelmiä osaamisen haltuunottoon sekä kehittämiseen myös jatkossa.

Teemahaastattelu

Toisena laadullisen tutkimuksen menetelmänä oli tarkoituksena tehdä tarkentavia teemahaastatteluja osallistavien menetelmien täydentämiseksi. Teemahaastatteluun poimitaan tutkimusongelman keskeiset aiheet tai teema, joista vastaaja voi antaa oma kuvauksensa (Vilkkä 2021b, 124).

Haastatteluja ei kuitenkaan tehty tämän työn puitteissa aikataulusyistä, joten ne jäivät suositukseksi jatkotoimenpiteitä suunniteltaessa.

Muut mahdolliset menetelmät

Vaihtoehto työpajalle ja teemahaastatteluille olisi voinut olla ryhmäkeskustelu, jossa tavoitteena on saada osallistujat keskustelemaan keskenään kohteena olevasta aiheesta, mikä tuottaa käsiteltävän tutkimusaineiston. Ryhmät ovat yleensä 6-8 henkilöä. (Valtonen & Viitanen 2020, 118-120.) Rajatun osallistujamäärän takia tämä olisi ollut heikompi menetelmä. Isomman joukon osallistamisella pyrittiin sitouttamaan henkilöstöä enemmän ja tuomaan laajempi näkökulma ratkaisujen hakemiseen.

4.3 Tutkimuskohde ja eettisyys

Tutkimuksen kohteena olivat Savoniassa projektipäällikön tehtävissä toimivat tki-asiantuntijat, joiden lisäksi kehittämistyöhön osallistui tutkimuspäälliköitä sekä tk-päälliköitä. Tavoiteltu kohderyhmä oli noin 100 henkilöä. Henkilöt olivat tavoitettavissa Projektipäälliköiden Teams -kanavan kautta sekä suoraan sähköpostitse. Työpajaan osallistui 38 henkilöä. Työpajaa järjestettäessä piti huomioida koronapandemian aiheuttamat kokoontumisrajoitukset, joten se järjestettiin Teams-ympäristössä.

Tutkimusaineisto oli primaarista, vain tätä tutkimusta varten kerättyä. Savonian tutkimuslupamenettelyn mukaisesti henkilöstöön kohdistuvissa tutkimuksissa edellytetään tutkimuslupa, joka haettiin ennen työpajan järjestämistä. Lisäksi huolehdittiin henkilötietojen käsittelystä GDPR-ohjeistuksen mukaisesti ja aineisto anonymisoitiin.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeen (2020) mukaan tutkimukseen osallistuvilta tarvitaan suostumus osallistumiseen ja heidän antamiensa tietojen käyttöön. Tutkimukseen tai kehittämiseen osallistuminen on aina vapaaehtoista ja tutkittavilla on oikeus kieltäytyä ja myös myöhemmissä vaiheissa

vetäytyä tutkimuksesta. Tämä mainittiin työpajan alussa ja lisäksi työpajan aineistoihin vietiin tietosuojailmoitus, jossa selvitettiin aineiston käsittelytavat ja anonymisointi.

4.4 Analyysimenetelmät

Laadullisen tutkimuksen sisällön analyysimenetelmät jaetaan narratiiviseen ja pragmaattiseen analyysiin. Narratiivisessa analyysissä aineiston haastatteluja ja kertomuksia käsitellään kokonaisuutena ja se tiivistetään mallikertomukseksi tai ydintarinaksi. Tämä menetelmä sopii siinä tapauksessa, että oltaisiin kiinnostuneita puheesta tai kielenkäytöstä (Vilkkä 2021a, osa 3), joten se ei ole sovellettavissa tähän opinnäytetyöhön.

Pragmaattisessa analyysissä aineistosta eritellään ja jäsennetään yksittäiset havainnot kokonaisuuksiksi, jonka jälkeen nimetään luokat ylä- ja alakategorioiksi. Aineistosta voidaan tiivistämällä etsiä teemoja, joista luokat muodostetaan. Toinen tapa on käyttää teema-analyysiä, jossa aineistoa tiivistetään ennalta määrätyillä teemoilla. Teemat määritellään kirjallisuuden, aiempien tutkimusten tai käytännön kokemuksen mukaisesti. (Vilkkä 2021a, osa 3.)

Pragmaattisen analyysin voi tehdä teorialähtöisesti, teorianohjaamana tai aineistolähtöisesti. Teorialähtöisessä analyysissä päättely tehdään deduktiivisesti, jolloin käytännön ilmiö eritellään teorian avulla, minkä jälkeen aineisto kootaan ja analysoidaan. Aineistolähtöisessä analyysissä puolestaan lähdetään liikkeelle aineistosta, joka ensin eritellään ja käsitteellistetään. Päättely etenee induktiivisesti käytännöstä teoriaan. Teorianohjaama analyysi seuraa abduktiivista päättelyä ja etenee hermeneuttisen kehän mukaisesti. Tutkija käy kaiken aikaa dialogia tutkimusaineiston, teorian ja oman tulkinsa välillä. (Vilkkä 2021a, osa 3.)

Tähän työhön soveltui aineiston teorianohjaama pragmaattinen analyysi ja abduktiivinen päättely. Kehittämistyöpajan aineistot olivat jo valmiiksi kirjallisessa muodossa ja työryhmien esittelyt tallennettiin ja litteroitiin. Tämän jälkeen aineistot teemoiteltiin, jolloin niitä pystyttiin keskusteluttamaan teorian kanssa.

4.5 Tutkimuksen toteutus

Tavoitteena oli toteuttaa työpaja livetapahtumana Kuopiossa Savonian pääkampuksella. Haasteena oli Iisalmessa ja Varkaudessa työskentelevien henkilöiden osallistuminen; olisiko heidät saanut Kuopioon vai olisiko ollut parasta järjestää heille omat työpajat.

Työpajan järjestämisessä liveinä olisi ollut se etu, että ryhmien keskustelu kasvotusten olisi helpompaa ja luonnollisempaa, ja todennäköisesti vilkkaampaa. Kokoontumisrajoitusten takia toiseksi paras vaihtoehto oli järjestää työpaja kokonaan Teamsin tai Zoomin avulla etänä. Sen eduksi tunnistettiin, että kaikki aineisto tulisi suoraan kirjallisessa muodossa ja esitykset olisi helppo tallentaa. Molemmissa järjestelmissä olisi myös mahdollista jakaa osallistujat pienempiin työryhmiin. Lisäksi henkilöstö oli jo tottunut viime vuosien aikana työskentelemään etänä, mikä puolsi etämällin toteutusta.

Yhtenä vaihtoehtona olisi ollut hybriditoteutus niin, että osa osallistujista olisi ollut paikan päällä ja osa Teamsin tai Zoomin välityksellä. Sellaisen fasilitointi olisi kuitenkin ollut yksin erittäin haastavaa, joten hybridimalli hylättiin työpajojen laadun varmistamiseksi.

Työpajaan kutsuttiin Teams kaikki vuosien 2021-2022 aikana Savonialla projektipäällikkönä toimineet henkilöt, noin 100 hlöä. Tapahtumasta laitettiin ensin Save the date -tyylin mainos Projektipäälliköiden Teamsiin. Työpajalle perustettiin tämän jälkeen oma Projektiosaamiset-kanava, jonne työpaja kalenteroitiin, jolloin kaikki kyseisen Teams-ryhmän jäsenet saivat sen myös omaan Outlook-kalenteriin kutsuna. Työpajan kanavalla käytiin jo ennen tapahtumaa keskustelua. Lisäksi sinne lisättiin työpajan ohjelma ja tavoitteet sekä tietosuojailmoitus.

Projektipäälliköiden lisäksi työpaja kutsu meni myös tutkimus- ja kehittämispäälliköille. Yhteiskehittämisen periaatteiden mukaisesti on hyvä saada mahdollisimman laajasti teemaan liittyviä henkilöitä koolle. Tk-päälliköt ovat kuitenkin useimpien projektipäälliköiden esihenkilöitä, joten pohdittiin, estääkö heidän läsnäolonsa osallistujien vapaata ilmaisu. Päädyttiin kuitenkin siihen, että on hedelmällistä luoda suora keskusteluyhteys kaikkien osapuolten välille.

Työpaja järjestettiin helmikuussa 2022 Teamsin välityksellä. Työpajan kestoksi varattiin aamupäivä, klo 9.00–12.00. Työpajan tavoitteet voitiin jakaa kahteen osioon, joten myös työpajan toteutus tehtiin alustuksen jälkeen kahdessa osassa.

Koska työpaja toteutettiin Teamsilla, ei tarvittu tiloja, tarjoiluja eikä paperimateriaaleja. Ennakkovalmisteluina tehtiin powerpoint-esitys, jossa esiteltiin työpajan taustat, toteutusrakenne ja jatkotoimenpiteet. Mukaan oli linkitetty Savonian osaamisen johtamisen projekti ja sen eteneminen, johon työpajan tuloksia voidaan hyödyntää. Ennakkoon oli valmisteltu padletit (www.padlet.com) työskentelyalustoiksi sekä äänestysalusta työpajan loppukyselyä varten (www.mentimeter.com).

Työpajan teemoittelu pohjautui teoreettiseen viitekehykseen. Jaottelu vain kolmeenipmaN (2015A, 31-32) pääosaamisalueeseen, Näkökulma, Ihmiset, Käytäntö, olisi ollut liian väljä, joten päädyttiin tarkentamaan ryhmiä Ruuskan (2012, 141) määrittelemien projektipäällikön tärkeimpien osaamisalueiden mukaisesti sekä toimeksiantajan hanketoiminnan erityispiirteet huomioiden. Lisäksi huomioitiin Viitalan (2005, 116-117) korostama organisaatio-osaaminen, jota muokattiin organisaation aiemmassa osaamisen kehittämisen projektissa käytetyksi käsitteeksi toimintatapaosaaminen.

Vaihtoehtoisesti teemoittelu olisi voinut seurata projektin eri vaiheita: valmistelu, suunnittelu, toteuttaminen, päättäminen (Mäntyneva 2016, 15). Lopulliseen teemoitteluun lisättiin omaksi osiokseen rahoitus, koska ammattikorkeakoulujen TKI-toimintaa tehdään ulkopuolisella rahoituksella, joten se on hyvin olennainen osa projektipäällikön osaamisissa. Lisäystä puoltaa myös se, että ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli on muutoksessa ja TKI-rahoituksen merkitys on jo viime vuosina kasvanut, ja tulee edelleen kasvamaan. Myös Ruuskan mukaan (2012, 141) kustannusten arviointi- ja seurantamenetelmät ovat yksi tärkeistä osaamisalueista. Työpajan ryhmät olivat siis seuraavat:

1. Toimintatapaosaaminen – operational practices
2. Hankesuunnittelu - project planning
3. Projektin johtaminen - project leadership
4. Viestintä ja verkostot - communication and networks
5. Rahoitus - funding
6. Projektihallinnan työkalut - project management tools

Ensimmäinen kierros – Oppimiskahvila

Ensimmäisellä kierroksella tavoitteena oli kerätä mahdollisimman laajasti ja monipuolisesti projekti-päälliköiden työhön liittyviä osaamisia, tehtäviä ja taitoja. Osallistujat jaettiin sattumanvaraisesti kuuteen ryhmätyöhuoneeseen teemojen eli padletien lukumäärän mukaan. Jokainen ryhmä kävi vuorollaan jokaisella padletilla täydentämässä edellisen ryhmän merkintöjä. Merkintöjä oli myös mahdollista peukuttaa ja kommentoida. Aikaa oli 10 minuuttia jokaiseen teemaan.

Ensimmäisen kierroksen jälkeen pidettiin lyhyt tauko, jonka aikana osallistujia kannustettiin kiertämään vielä kaikki padletit, jotta he saivat lukea mitä toiset ovat kirjoittaneet omien ehdotusten jälkeen ja mahdollisesti vielä lisätä joitain asioita, mitä tapahtuikin.

Toinen kierros - Ideariihi

Toisella kierroksella ryhmät pysyivät samoina, mikä oli harkittu valinta, sillä ryhmien jäsenet olivat jo ehtineet tutustua ensimmäisen kierroksen aikana. Tätä myös toivottiin työpajan yleisen keskustelun ulkopuolelta. Jokainen ryhmä meni työstämään yhtä teemaa tavoitteena tehdä kuva teeman tärkeimmistä asioista ja niiden oppimisesta ja osaamisen kehittämisestä. Aikaa oli varattu 30 minuuttia.

Toinen kierros aloitettiin osaamisten tärkeyden arvioinnilla. Ryhmä tutki, mitä teemasta oli kirjoitettu ja mitä merkintöjä oli kommentoitu, minkä jälkeen tuli arvioida, mitkä osaamisista ovat tärkeimpiä.

Seuraava vaihe jatkui ideariihenä. Ryhmien tehtävänä oli kirjata ylös, mitkä ovat menetelmiä, joilla kyseinen osaaminen on opittu ja arvioida kriittisesti, mitkä menetelmistä ovat suositeltavia käytänteitä. Lisäksi ryhmät haastettiin ideoimaan, mikä olisi paras mahdollinen tapa ottaa kyseinen osaaminen haltuun. Tarvittaisiinko jotain uusia menetelmiä? Miten he haluaisivat ihannetilanteessa oppia tai opetella kyseisen asian? Tavoitteena oli kirjata kerätyt ja kehitetyt ideat eri menetelmistä, ja ryhmitellä niiden alle ne osaamiset, joita menetelmä koskee.

Kun osaaminen on otettu haltuun, niin sillä saa projektin käyntiin ja pärjää jonkin aikaa. Mutta osaamista täytyy ylläpitää ja kehittää. Ryhmiä kehoitettiin lopuksi pohtimaan, mitkä ovat parhaita menetelmiä kunkin osaamisalueen kehittämiseen. Miten pysymme vähintään ajan tasalla, mielellään aikaamme edellä kunkin osaamisen suhteen?

Tuotosten esittely

Jokaista ryhmää pyydettiin esittelemään tuloksensa visuaalisena kuvana. Esityksille annettiin aikaa 5 minuuttia ja ne tallennettiin. Näin saatiin jälkikäteen litteroitavaksi ja analysoitavaksi myös esitysten puheenvuorot, jotka täydensivät esitettyä kuvaa, ja joita fasilitaattori ei olisi ehtinyt itse kirjoittaa esitysten aikana muistiin.

Jokaisen esityksen jälkeen pidettiin pieni palaute- ja keskusteluhetki, jolloin toisilla ryhmillä oli mahdollisuus kommentoida ja täydentää esitystä. Kaikkien esitysten päätteeksi varmistettiin vielä, oliko jotain muuta, mitä on tullut mieleen ja mikä mahdollisesti jäi kaikkien teemojen ulkopuolelle. Kerrottiin myös, että mikäli jälkikäteen tulee täydennettävää, niin asiasta voi lähettää viestin fasilitaattorille tai työpajan kanavalle Teamsissa.

Työpajan loppuksi kerrattiin vielä, miten työpajan tuloksia käsitellään opinnäytetyössä ja miten niitä mahdollisesti hyödynnetään jatkossa Savonian TKI-toiminnan kehittämisessä. Tarkoituksena oli tehdä esitetyistä kuvista siistimmät visuaaliset mallit, jotka olisi voinut jakaa Projektipäälliköiden Teams -kanavalla, jolloin kuvia olisi voinut vielä tarpeen mukaan kommentoida ja täydentää. Samalla osallistujille olisi tullut tunne, että heitä on kuultu ja työpajan tuloksia oikeasti hyödynnetään ja viedään eteenpäin. Tämä jäi kuitenkin aikataulusyistä tekemättä, mikä huomioidaan jatkokehittämisehdotuksissa.

Koska työpaja toteutettiin Teamsin kautta, työpajojen ideat olivat jo valmiiksi kirjallisessa muodossa padleteilla (jpg, pdf, xls). Myös ryhmien tekemät tiivistelmäkuvat on tallennettu. Lisäksi ryhmien tuosten esittelyn ajan Teamsissa oli tallennus päällä, joten aineisto voitiin litteroida.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Seuraavissa kappaleissa esitellään työpajan tulokset ryhmittäin sekä työpajan yhteenvetokyselyjen tulokset. Vastaukset kattoivat pääosin kaikki oleelliset teoriassa esitetyt projektiosaamisen osa-alueet, ja monet osaamiset menivät limittäin, kuten odotettavissa oli niin teorian kuin kokemuksenkin perusteella.

Yhdessä kommentissa haluttiin avata keskustelua, mikä kaikki osaaminen oikeasti kuuluu projektipäällikölle. Olisiko joidenkin spesifien osaamisten osalta syytä delegoida vastuu tukiverkostolle, jolloin projektipäällikkö voisi keskittyä ydintehtäväänsä? Tätä on toki jokaisen organisaation syytä pohdittava toimintojen tehokkuuden ja tehtävien mielekkyyden kannalta.

Osaamisen kehittämiseen liittyen tuli esille samoja menetelmiä kuin teoriassa. Painotus oli yhteisöllisissä tavoissa, kuten vertaisoppiminen, mentorointi ja yleinen kollegiaalinen tuki. Myös perinteisille koulutuksille nähtiin edelleen olevan tarvetta.

5.1 Työpajan tulokset

Työpajassa kerättiin ensin kaikkien ajatuksia vapaasti kaikista kuudesta teemasta ja niihin liittyvistä osaamisista, tehtävistä ja vastuista. Sisältöjä pystyi myös peukuttamaan ja täten vaikuttamaan niiden tärkeyteen ja nostoon seuraavassa vaiheessa. Vastauksia tuli yhteensä 186 kpl, joista 111 kpl oli täydennetty lisäselitteellä tai kommentilla (taulukko 2).

TAULUKKO 2. Työpajojen vastaukset teemoittain

Ryhmä:	Toimintatapa- osaaminen	Hanke- suunnittelu	Projektin johtaminen	Viestintä ja verkotot	Rahoitus	Projekti- hallinnan työkalut	Yhteensä
Vastausten lukumäärä	26	29	44	30	25	32	186
joista täydennetty	9	21	21	23	18	19	111
Täydennettyjen osuus	35 %	72 %	48 %	77 %	72 %	59 %	60 %
Osuus kaikista vastauksista	14 %	16 %	24 %	16 %	13 %	17 %	100 %

Jatkotyöstössä ryhmät ryhmittelivät ensimmäisen vaiheen ajatuksia ja nostivat esiin tärkeimpiä. Pyydettiin myös esittämään ehdotuksia, miten osaamisista voisi kehittää. Ryhmillä oli myös mahdollisuus muokata ryhmän esityksen otsikointia kuvaamaan paremmin aiheen sisältöä. Lopuksi ryhmät esittelivät koontinsa kuvana ja sanallisesti. Jokaisen vaiheen aineistot ovat digitaalisessa muodossa.

1 Toimintatapaosaaminen (*operational practices*)

Ensimmäisen vaiheen ideoinnissa padletille tuli 26 eri asiaa, joista 9 oli täydennetty lisäselitteillä. Vaikka vastauksia tuli määrällisesti toiseksi vähiten, ja täydennyksiä selvästi vähemmän kuin muissa teemoissa, vastausten skaala oli hyvin laaja. Esille nousi IPMan (2015a, 39-60) Näkökulma-pätevyysalueeseen liittyvinä mm. eettisyys ja oikeudenmukaisuus, yhteiskunnan haasteiden ja nopean muutoksen tunnistaminen, aluekehitysosaaminen, kokeilukulttuurin ylläpitäminen ja siihen kannustaminen, TKI-toiminnan ja koulutuksen intressien yhdistäminen, sekä trendeistä kestävä kehitys ja

ilmasto-osaaminen. Osa sisällöstä liittyi IPMan (2015a, 61-99) Ihmiset-osaamisiin, kuten vuorovaikutustaidot, innostaminen ja esiintymiskyvykyys, sekä ongelmanratkaisutaidot ja ratkaisukyvykyys. Paljon oli myös IPMan (2015a, 100-153) Käytäntöön liittyviä osaamisia, kuten riskienhallinta, laadun parantaminen, aikataulutusta ja organisointi.

Työryhmän tulosten esittelyssä ensimmäisenä nostettiin esille ammattikorkeakoulun päätehtävät ja monialaisuus. Erityisesti korostettiin asiantuntijuuden jakamista, resursointia, osaamista ja yhteistyötä. Mainittiin myös hankkeiden kytkeminen strategiaan. Itse esityksen (liite 3) keskiössä oli TKI:n ja opetuksen yhteistyö, joka oli jaoteltu alaotsikoihin hallinto-osaaminen, ongelmanratkaisutaidot, resurssit, osaaminen, opiskelijat, ihmissuhdetaidot ja kestävä kehitys ja ilmasto-osaaminen.

Tämä oli ehkä haastavin kokonaisuus. Padletille tuli asioita laidasta laitaan ja itse esityskin rönsyili. Lisäksi otsikko muuttui, mikä toki oli annettu mahdollisuutenakin, mikäli ryhmä koki, että jokin toinen otsikko kuvaisi teemaa paremmin.

Alkuperäinen otsikointi tuli Savonian osaamisenkehittämisen projektista. Tausta-ajatuksena oli paitsi IPMan (2015a, 39-60) Näkökulma-osaamiseen sisältyvä strategia, myös organisaation toimintatapojen tuntemus eli Näkökulma-osion alla mainitut hallinto, rakenteet ja prosessit. Ajatuksellisesti tähän liittyi myös Ruuskan (2012, 141) teoriasta projektityön luonteen ymmärtäminen. Tulokset huomioden teeman otsikointia olisi voinut vielä tarkastella, tai tarkentaa alaotsikoilla. Toisaalta ei haluttu johdatella tai rajoittaa liikaa, että ajatuksia tulisi mahdollisimman laajalti ja vapaasti.

Esitys sisälsi kuitenkin IPMan (2015a, 39-60) Näkökulma-osaamisiin kuuluvia tärkeitä osa-alueita, kuten organisaation ja aluekehityksen mukaisia strategisia valintoja. Käsiteltiin myös hallinto-osaamista, toimintatapoja ja ohjeiden noudattamista. Lainsäädännön tuntemista ei mainittu, vaikka se on oleellinen osa hanketoimintaa, esimerkiksi hankintalaki ja konsortiosopimukset. Päätöksentekoprosesseja ei mainittu muuta kuin yleisellä tasolla, että "noudatetaan Savonian ohjeita". Olisi kuitenkin oleellista tietää, mitkä ovat projektipäällikön oikeudet, vastuut ja velvollisuudet, saako rekrytoida, millaisia hankintoja voi tehdä, miten ja missä mittakaavassa sidosryhmien asioita voi omalla vaikutusvallallaan edistää. Toisaalta esityksessä mainittiin eettisyys ja oikeudenmukaisuus, jotka kuuluvat Näkökulma-osaamisiin.

Tässä esityksessä tuli esille myös riskit ja laatu, joita ei mainittu muissa yhteyksissä. Yllättävänä osiona esiin oli nostettu myös opiskelijat, mikä selittynee sillä, että ryhmässä oli projektipäällikön tehtävissä toimivia opettajia. Osaamisen kehittämisohdotuksia ei tästä ryhmästä tullut, mihin voi olla syynä ryhmätyölle varatun ajan rajallisuus ja toisaalta laajasti käsitelty teema.

Padletien ja esityksen perusteella toimintatapaosaaminen käsitettiin hyvin laajasti, ja sen alle nähtiin kuuluvan monia osaamisia, joita ei odotettu tulevan tämän teeman käsittelyyn. Jatkossa on varmasti syytä vielä tarkemmin pohtia ja avata, mitä toimintatapaosaamisella tarkoitetaan organisaatiossa, mitä kaikkea se sisältää, ja mitkä osaamiset siihen liittyvät ovat olennaisia projektipäälliköille. Ja mikä otsikko kuvaisi kokonaisuutta parhaiten.

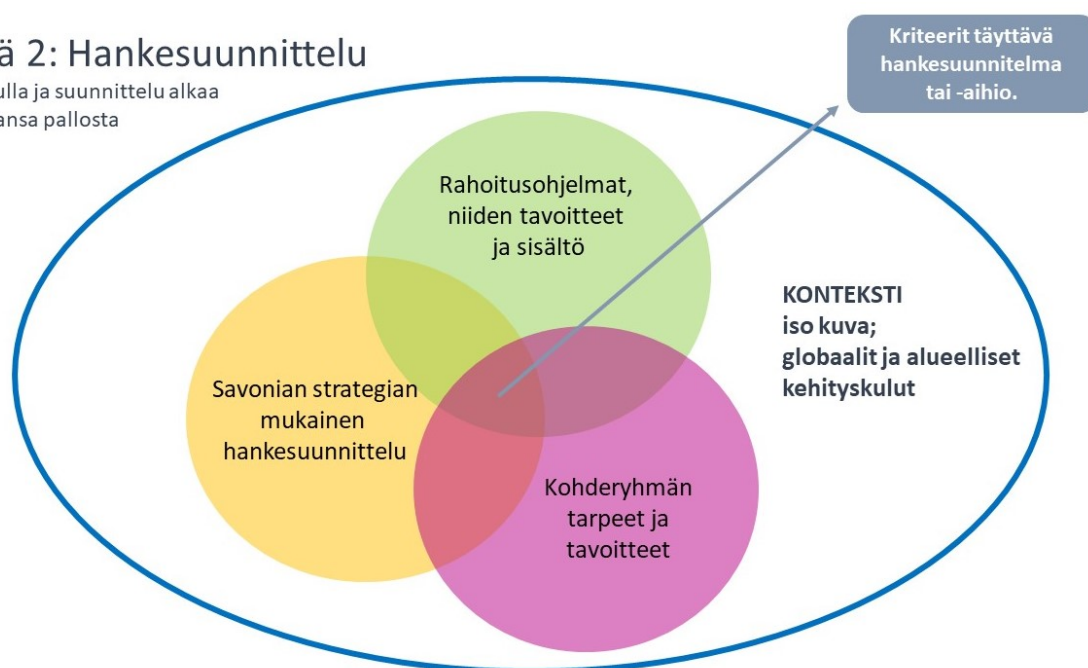
2 Hankesuunnittelu (*project planning*)

Padlletille tuli 29 ehdotusta, joista 20 oli täydennetty vielä alateksteillä. Esille tuli useita IPMAN (2015a, 31-32) Käytäntö- osaamisia mutta myös Näkökulmaan linkittyviä osaamisia. Käytäntöä on esimerkiksi rahoitusinstrumenttien sekä kohderyhmien tuntemus, hankekirjoitusosaaminen ja resurssien suunnittelu. Toisaalta suunnittelun on kytkeydyttävä strategiaan ja on tunnettava myös sisäiset ja ulkoiset prosessit.

Työryhmän tiivistelmässä (kuva 13) ja sen esityksessä lähdettiin liikkeelle kuvan keskelle syntyvästä hankesuunnitelmasta, joka toteuttaa niin rahoitusohjelmien, kohderyhmien kuin organisaation strategian tavoitteita ja tarpeita. Lisäksi globaalista ympäristöstä tulevat haasteet vaikuttavat kaikkien osioiden tekemiseen. Hankeidea voi tulla ja suunnittelu alkaa mistä tahansa osiosta, mutta kaikki osiot on otettava huomioon, että saadaan aikaan hyvä hankeaihio.

Ryhmä 2: Hankesuunnittelu

Idea voi tulla ja suunnittelu alkaa mistä tahansa pallosta



KUVA 12. Ryhmä 2. Hankesuunnittelu

Hankesuunnittelu on vahvasti IPMAN (2015a, 100-153) Käytäntö-pätevyysalueen osaamista sisältäen kohderyhmien tarpeiden tuntemisen sekä rahoitusohjelmien hyvinkin yksityiskohtaiset ohjeistukset liittyen esimerkiksi hyväksyttäviin kululajeihin ja rahoitusehtoihin. Suunnitelmavaiheessa tulee ottaa huomioon projektin käytännön toteutus ja suunnitella aika- ja henkilöstöresursointi huomioiden budjetti ja rahoitus sekä sidosryhmien vaatimukset. Toisaalta rahoitusohjelmat sisältävät myös strategia näkökulmia, jotka voivat liittyä rahoittajan mukaan esimerkiksi alueelliseen kehitykseen tai globaalien haasteiden ratkaisemiseen. Näin ollen hankesuunnittelussa tarvitaan IPMA (2015a, 39-60) standardiin viitaten Käytäntö-osaamisen lisäksi myös Näkökulma-osaamista.

Vaikka projektipäälliköiden työ on pääasiassa rahoituksen saaneen projektin johtamista, heidän työnkuvaansa kuuluu myös uusien hankkeiden suunnittelu. Usein käykin niin, että käynnissä olevissa hankkeissa syntyy uusia jatkohankeideoita. Ilman hyvää suunnittelua ei saada uusia hankkeita, ja

vastaavasti huonosti suunniteltua hanketta on vaikea lähteä viemään tuloksellisesti maaliin. Siksi tämä vaihe on tärkeä tunnistaa ja kehittää siihen liittyvää osaamista koko organisaation, tiimien ja yksilöiden tasolla.

Kuvassa ja esityksessä huomioitiin hyvin molemmat tarvittavat osaamisalueet, Käytäntö ja Näkökulma (IPMA 2015a, 31-32), menemättä tarkemmin hankesuunnittelun käytännön toteutukseen. Hakemusprosessin kuvaamista voisikin jatkaa tästä eteenpäin toisessa kehittämistyössä. Osaamisen kehittämis ehdotuksia ei tältäkään ryhmältä tullut mutta palautteen perusteella kuva selkeytti ja tiivistä hyvin hankesuunnittelun osa-alueet, ja on hyvä lähtökohta kehittämisen jatkamiselle.

3 Projektin johtaminen (*project leadership*)

Tähän teeman tuli padletille eniten vastauksia kaikista, yhteensä 44, joista lähes puolet oli täydennetty lisäselitteillä. Yksittäisistä aiheista resursointi sai eniten mainintoja. Oli mainittu resurssien hallinta, resursoinnin suunnittelu, johtaminen ja optimointi. Samaan teemaan liittyy myös rekrytointi ja rekrytoinnin suunnittelu ja ennakointi ajallaan. Mainittiin myös ihmishuhdetaidot, ihmistuntemus, osaamisen ja innostuksen tunnistaminen, palkitseminen, kannustaminen, motivointi ja neuvottelu- sekä sovittelutaidot. Lisäksi tuli mainintoja viestinnästä ja projektien välisestä kommunikaatiosta sekä kielitaidosta ja muusta kansainvälisissä hankkeissa tarvittavasta osaamisesta.

Työryhmä oli ryhmitellyt padletin tekstejä mutta ei ehtinyt tehdä erillistä tiivistelmäkuva. Tämä kertoo siitä, että johtamisen kokonaisuus on hyvin laaja, ja aiheeseen tuli niin paljon asioita, että tiivistäminen oli haastavaa. Esitys keskittyi henkilöstöresursoinnin, rekrytoinnin ja asiantuntijuuden johtamisen ympärille. Puhuttiin myös tulosten ja saavutusten viestimisestä ja rohkeudesta tuoda niitä esille koko organisaation toiminnan kehittämiseksi. Mainittiin myös välineet ja tarve tarkastella niiden hyödyntämistä projektin johtamisen näkökulmasta.

Osaamisen kehittämis ehdotuksissa korostettiin perehdyttämisen tärkeyttä ja erilaisia menetelmiä. Mainittiin toisilta oppiminen, vertaisoppiminen, työparityöskentely ja mestari-kisälli -malli. Toivottiin myös koordinoitua, säännöllistä ja jatkuvaa koulutusta niin projektiosaamiseen kuin projektin johtamiseen.

IPMAN (2015a, 61-99) mukaan projektin johtaminen kuuluu osaamisalueeseen Ihmiset. Padletin vastausten määrän ja sisällön sekä työryhmän esityksen perusteella johtamisen osa-alueet ja haasteet tunnistettiin organisaatiossa hyvin. Toisaalta näihin kaivattiin myös koulutusta, erityisesti perehdytysvaiheessa, mutta myös osaamisen jatkuvaksi kehittämiseksi.

Johtamisen lisäksi IPMAN (2015a, 61-99) Ihmiset-osaaminen sisältää yksilön henkilökohtaisia ja sosiaalisia pätevyyskä. Työryhmässä tunnistettiin suurin osa mutta ne olivat kaikki sosiaalisia pätevyyskä. Henkilökohtaiset osaamiset, kuten itsetuntemus ja itsensä johtaminen eivät nousseet työpajassa esille. Ei myöskään tunnistettu henkilökohtaista rehellisyyttä ja luotettavuutta. Tämä voi kertoa mahdollisesti siitä, että henkilökohtaiset osaamiset ovat osittain persoonasidonnaisia ja linkittyvät yksilön ominaisuuksiin, joten niihin ei osattu kiinnittää huomiota osaamisina. Itsensä johtamisesta ajankäytön kannalta puhutaan jo mutta itsetuntemukseen ja arvoihin sekä moraaliin ja etiikkaan olisi hyvä kiinnittää myös huomiota.

4 Viestintä ja verkostot (*communication and networks*)

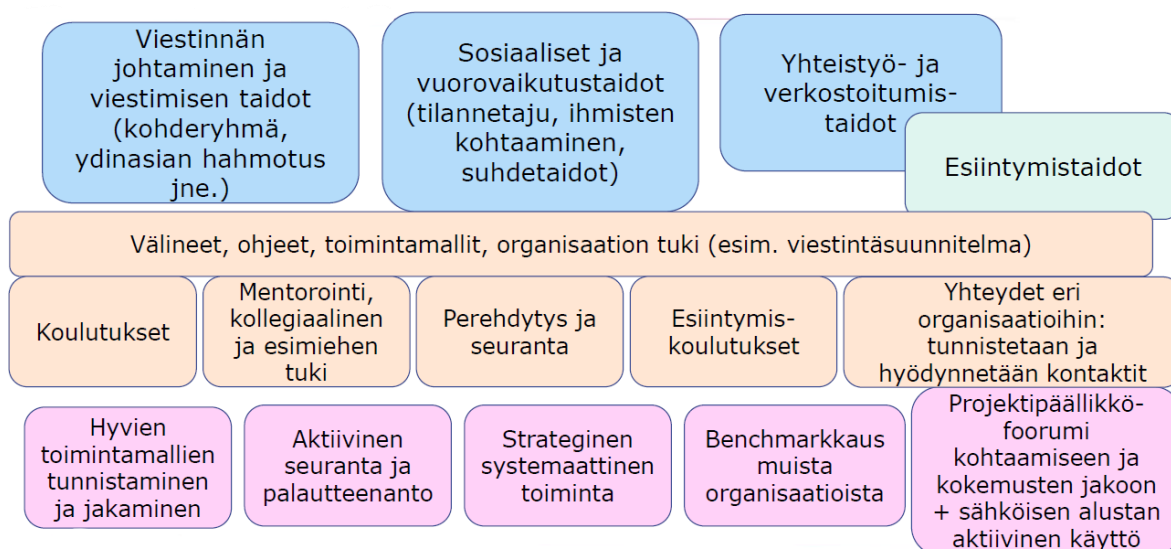
Padlletille tuli 30 vastausta, joista 23 oli täydennetty. Ajatuksia tuli hyvin laajasti kattaen viestinnän eri osa-alueet monipuolisesti. Käytännön tekemisistä mainittiin sisäinen viestintä, hankkeiden näkyvyys, organisaation viestintäohjeet, selkokieliyys ja saavutettavuus, viestintävälineiden hallinta, brand management, digiosaaminen, tapahtumien järjestelyt, nettisivut ja sosiaalisen median taidot. Lisäksi mainittiin esiintymisosaaminen, verkostoitumistapahtumat, sosiaaliset taidot, vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot sekä kielitaito ja kulttuurituntemus.

Työryhmän tiivistelmässä (kuva 14) osaamiset oli ryhmitelty kolmen eri taitokategorian alle. Ensimmäisenä oli viestinnälliset taidot, johon sisältyi sisäinen viestintä, tärkeimpänä että jokainen tietää mitä tekee ja missä vaiheessa, sekä ulkoinen viestintä, erityisesti kohderyhmien huomiointi ja hankkeesta viestiminen tiiviisti selkokielellä. Toisena oli sosiaaliset taidot, johon kuvassa esitettyjen asioiden lisäksi mainittiin verkostoituminen ja henkilön aktiivisuus ja oma-aloitteisuus. Kolmantena oli yhteistyö- ja verkostoitumistaidot, erityisesti rohkeus jalkautua, kohdata ihmisiä ja löytää erilaisia kanavia. Katsottiin, että projektipäällikön olisi hyvä olla sosiaalisesti avoin ja hyvät vuorovaikutustaidot omaava persoona.

Välineiden, ohjeiden ja toimintamallien lisäksi mainittiin organisaatiossa jo oleva osaaminen, kuten viestintätiimi, joka voi auttaa eikä tarvitse itse osata kaikkea. Korostettiin tähän liittyen pelisääntöjä, mikä kuuluu projektipäällikölle, ja missä organisaation viestintä voi olla avuksi.

Osaamisen kehittämiseksi esitettiin organisaation tasolla koordinoituja systemaattisia koulutuksia. Toivottiin myös mentorointia, jo aiemmissa ryhmissä mainittua mestari-kisälli -mallia sekä kollegoiden ja esihenkilön tukea. Perehdytykseen esitettiin strategista mallia ja jatkuvuutta projektin alkufon jälkeen, sekä välikatsauksia ja seurantaa. Toivottiin myös esiintymiskoulutusta sekä enemmän tiedonjakamiseen liittyvää olemassa olevien kontaktien tunnistamista ja hyödyntämistä niin tiimi- kuin organisaatiotasollakin. Tiedonjakamista olisi myös hyvien toimintamallien tunnistaminen ja jakaminen. Tunnistettiin myös benchmarkkaus, mikä voisi avata uusia näkökulmia. Toiveena oli kohtaamisen lisääminen, minkä toteuttamiseksi ehdotettiin projektipäälliköiden foorumia, sekä sähköisen alustan aktiivisempaa käyttöä.

Esitetyt kehittämistavat vastaavat hyvin esimerkiksi Eklundin (2021, 159-173) suosittelimia menetelmiä. Toisaalta ketterään oppimiseen kuuluisi myös kokeilut (Ojala & Meklin 2021, 86), joka ei saanut mainintaa.



KUVA 13. Ryhmä 4. Viestintä ja verkostot

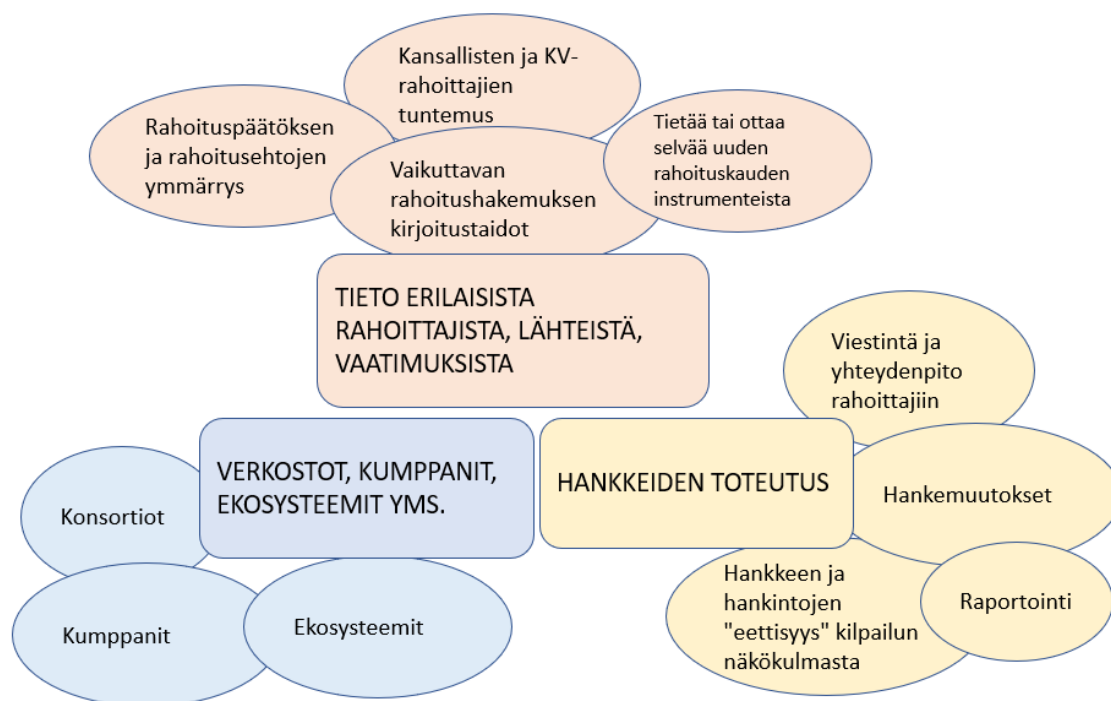
Teorioissa on esitetty, että projektin johtaminen on pohjimmiltaan viestintää (Küster ym. 2015, 187; Ruuska 2012, 141). Viestinnän johtaminen, eri viestintätapojen hyödyntäminen eri tilanteissa ja sosiaaliset vuorovaikutustaidot ovat IPMan (2015a, 61-99) mukaan Ihmiset-alueen osaamista. Viestintäsuunnitelma on puolestaan hankkeen konkreettista tekemistä ja siten Käytäntö-osaamista. Käytäntöä on myös verkostoitumistaidot. (IPMA 2015a, 100-153.)

Viestintä on laaja kokonaisuus, jonka eri osiot tulivat hyvin kattavasti esille. Tunnistettiin niin IPMAN (2015a, 31-32) Käytäntö- kuin Ihmiset-osaamiseen kuuluvia elementtejä. Ryhmässä tuli myös useita osaamisen kehittämisehdotuksia. Osaamistarpeet siis tunnistetaan ja niiden kehittämiseen toivotaan tukea monen eri tavoin, joita kuitenkin yhdistää systemaattisuus organisaation puolelta.

5 Rahoitus (*funding*)

Rahoituksen padletille tuli 25 vastausta, joista 18 oli täydennetty. Vastauksissa eniten mainintoja sai yhteistyö rahoittajien kanssa. Lisäksi mainittiin sekä kansallisten että kansainvälisten rahoitusohjelmien määrä, kustannusmallien tunteminen ja ylipäätään rahoituksen ymmärtäminen, miten rahoitus linkittyy hankesuunnitelmaan ja mitkä ovat käytön reunaehdot. Mainintoja tuli myös eettisyydestä ja yritysrahoituksen hankkimisesta. Isommassa mittakaavassa toivottiin organisaation strategisia valintoja etenkin kansainvälisen rahoituksen osalta sekä pitkän tähtäimen suunnitelmia. Yksi vastaus kyseenalaisti projektipäällikön rahoitusosaamisen tarpeen ja nosti esiin tukiverkoston roolin.

Työryhmän tiivistelmässä (kuva 15) aihe oli jaettu kolmeen osaan. Ensimmäisenä on ensitieto rahoituslähteistä ja rahoittajista, ja niiden vaatimuksista. Tähän sisältyy rahoitusinstrumenttien tuntemus ja rahoituspäätöksen sekä -ehtojen ymmärrys, mutta myös vaikuttavan hankekirjoittamisen/rahoitushakemuksen taidot. Toinen vaihe on valmistelua eli verkostojen, kumppaneiden ja ekosysteemien kokoamista. Kolmantena on hankkeen toteutusvaihe, johon kuuluu viestintä, raportointi ja muu yhteydenpito rahoittajien suuntaan, kuten hankemuutokset. Lisäksi toteutukseen sisältyy hankintojen kilpailutus ja eettisyys, mikä oli padletillakin mainittu erikseen kahdesti.



KUVA 14. Ryhmä 5. Rahoitus

Osaamisen kehittämisehdotuksissa esitettiin kansainvälisten hankehakemusten arviointiin osallistumista, jolloin valintaperusteista saataisiin suoraa tietoa organisaatiolle. Tällaista osaamisen kehittämistä ei ole suoraan mainittu missään lähdeaineistoissa, joten tämä on arvokas löydös, ja kuvaa samalla korkeakoulujen hankerahoituksen erityisyyttä muuhun projektitoimintaan verrattuna. Lisäksi toiminnan kehittämiseksi toivottiin CRM-järjestelmää, että verkostojen kanssa toimiminen olisi koordinoitumpaa. Kansainvälisen osaamisen kehittämiseksi ehdotettiin padletin kommentteissa seuraavaa:

”Kannattaa etsiä kv-hauissa hyvä, kokenut hankekumppani. Mukaan konsortioihin, joissa on luotettavia kv-hanketekijöitä ja sitä kautta oman osaamisen kasvattaminen sekä maineen ja verkostojen kerryttäminen.”

Rahoitusosaamiset liittyvät IPMan (2015a, 39-60, 100-153) standardissa sekä Käytäntö- että Näkökulma-pätevyyksiin, ja niin padletilla kuin esityksessäkin tuli hyvin esille molempiin ulottuvuuksiin sisältyviä osaamisia.

6 Projektihallinnan työkalut (*project management tools*)

Padletille tuli 32 vastausta, joista 19 oli täydennetty. Padletilla oli lueteltu organisaation käytössä olevia ohjelmistoja ja kommentoitu niiden käyttöä ja mahdollisia haasteita. Useammassa kommentissa oli mainittu vakioidut ja suositellut työkalut; toivottiin listausta mitä pitää käyttää, ja mitkä ovat lisäksi mahdollisia. Osa huomioista liittyi prosesseihin ja käytänteisiin, miten mitäkin työkalua tulee käyttää, esimerkiksi laskujen kommentointi. Työkalujen kautta nousi myös esille kustannusten seuranta ja arkistointi. Lisäksi mainittiin rahoittajien järjestelmiä.

Työryhmän tiivistelmässä (liite 4) padletin vastauksissa mainitut työkalut oli ryhmitelty neljään osioon, ja joitain oli vielä lisätty kuvaa tehdessä. Erikseen oli rahoittajien järjestelmät ja organisaation omat järjestelmät. Työkalut oli jaoteltu viestinnän ja dokumentoinnin työkaluihin ja projektinhallinta- ja seurantatyökaluihin. Jokaiselle työkalulle oli kuvattu sen käyttötarkoitus. Kaikkien järjestelmien ja työkalujen läpileikkaavana tekijänä oli tietosuoja, joka tuli ainoastaan tämän ryhmän padletilla esille. Tietosuoja onkin tärkeä löydös, sillä sen merkitys on nykypäivänä erityisen suuri, eikä sitä ollut nostettu teorioissa esille. Osaamisen kehittämiseksi ehdotettiin järjestelmäkoulutuksia.

IPMan (2015a, 100-153) pätevyysalueisiin peilaten projektinhallinta on konkreettista Käytäntö-osaamista. Järjestelmät ovat toki vain työkaluja, joita projektipäälliköt käyttävät johtamisen ja seurannan tukena. Toisaalta pelkkä järjestelmän osaaminen ei riitä vaan tarvitaan ymmärrystä, mihin sitä voi hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla, ja mitä kannattaa tehdä milläkin työkalulla. Padletilla oli hyvä huomio työkalujen vaikutuksesta työnkuvaan:

”Projektihallinnan työkalut /prosessi toimivaksi, joka selkeyttäsi projektipäällikön työnkuvaa myös.”

Jälkikäteen ajateltuna työryhmän nimestä olisi voinut jättää pois sanan työkalut, mikä ohjasi lähestymään asiaa järjestelmien ja ohjelmistojen kautta. Toisaalta työkaluja ja järjestelmiä on paljon, ja työryhmän tuloksena saatiin jäsenelty kuva kokonaisuudesta.

5.2 Tärkeimmät osaamiset ja kehittämistarpeet

Työpajan päätteeksi, kun kaikki osa-alueet ja esitykset oli käyty läpi, osallistujat kirjoittivat vapaasti, mikä on projektipäällikön tärkeintä osaamista. Vastaajia oli tässä vaiheessa 22 ja vastauksia tuli yhteensä 45, joista muodostui Mentimeterillä sanapilvi (kuva 15).



KUVA 15. Sanapilvi projektipäällikön tärkeimmistä osaamisista

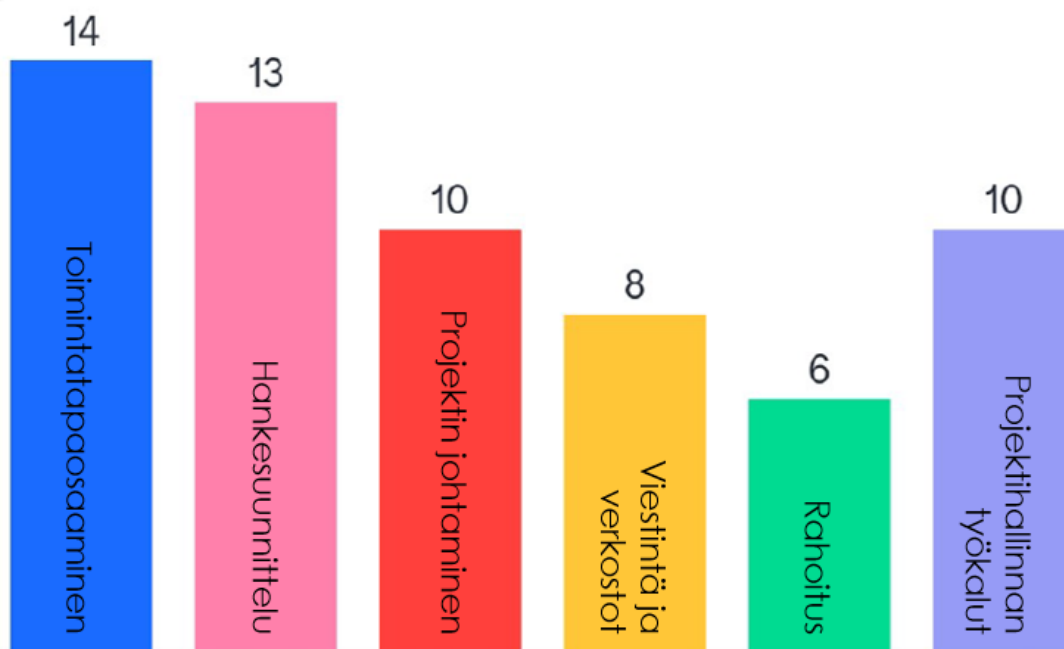
Eniten mainintoja saivat organisointi, johtaminen, vuorovaikutus, viestintä ja projektinhallinta. Vastauksissa painottui siis Ihmiset-osaaminen käytännön tekemisen ohella (IPMA 2015a, 31-32).

Sanapilvessä mainittiin myös henkilökohtaisia osaamisia, kuten jaksaminen, stressinsietokyky, kehittämismyönteisyys ja pitkä pinna, mitkä eivät tulleet aikaisemmin johtamisosion työryhmässä esille. Kyseisiä osaamisia ei ollut mainittu myöskään millään padletilla. Ehkä nämä henkilökohtaisemmat taidot tulivat esille vasta kun koko laaja kokonaisuus oli saatu käsiteltyä?

Tulokset ovat samansuuntaisia Liikamaan (2015, 686) tutkimuksen kanssa siltä osin, että johtajuus oli yksi tärkeimpiä projektipäällikön osaamisia. Sanapilvessä mainittiin myös tavoitteellisuus, joka on lähellä käsitettä *achievement drive*, mikä oli Liikamaan tutkimuksessa tärkeimpänä. Konfliktien hallinta ja aloitteellisuus eivät saaneet sanapilvessä mainintoja, mutta ne tulivat esille padleteilla.

Tosin on huomattava, että Future of Jobs -tutkimuksessa (World Economic Forum 2023) mainitut tärkeimmät yleisosaamiset, analyyttinen ajattelu ja luova ajattelu, eivät nousseet työpajoissa esille, mutta ei niitä myöskään ollut mainittu erikseen projektiosaamisten teorioissa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö niillä olisi merkitystä projektipäälliköiden osaamisen kannalta, päinvastoin, joten kyseisiin osaamisiin on syytä kiinnittää huomiota organisaatioissa.

Lopuksi osallistujia pyydettiin arvioimaan, mikä osaamisen vaatii eniten kehittämistä. Vaihtoehtoina olivat työpajan kuusi työryhmää, joista Mentimeterin arvioinnissa oli mahdollista valita 1-3 tärkeintä. Tässä vaiheessa vastaajia oli 24 ja vastauksia tuli yhteensä 61 (kuva 16).



KUVA 16. Arviointitulokset eniten kehittämistä vaativista osaamisista

Kehittämiskohteista tärkeimmiksi nousivat toimintatapaosaaminen ja hankesuunnittelu, molemmat vahvasti IPMAssa (2015a, 31-32) mainittuja Näkökulma-osaamisia. Toimintatapaosaaminen muuttui työryhmässä otsikolle TKI:n ja opetuksen yhteistyö, ja sisälsi hyvin paljon asioita, mikä on voinut

vaikuttaa vastauksiin. Hankesuunnittelu puolestaan on sellainen osuus, johon ei ole johdonmukaisesti koulutettu ja oppiminen on tapahtunut työssä tekemisen kautta vertaistuen avulla.

Kolmanneksi tuli samoilla äänimäärillä projektin johtaminen ja projektihallinnan työkalut. Näihin liittyviä osaamisia oli arvioitu sanapilvessä tärkeimmiksi. Olisivatko ne kuitenkin paremmin hallussa tai arkipäiväisempiä, kun kehittämistarpeita ei arvioitu korkeammalle?

Vähiten ääniä saivat viestintä ja verkostot sekä rahoitus. Viestintään on olemassa selkeitä ohjeita ja organisaation tukea, ja verkostotyöskentely on tuttu ja kiinteä osa hanketoimintaa, joten lienee sen takia äänimäärät jäivät vähäisemmiksi. Samoin rahoitus on yhden, oman hankkeen osalta helppo osio, vaikka laajasti ajateltuna ja ryhmän esityksenkin perusteella etenkin kansainvälisen rahoitukseen kaivattiin tukea.

Työpajaosallistujan kommentti kuvaa hyvin projektipäällikön tehtävän laajuutta ja siinä vaadittavia osaamisia.

”Erittäin hyvä ja kattava työpaja. En tiedä, vastasiko alkuperäiseen kysymykseen, mitä projektipäällikön tulisi hallita, osata ja tietää. Kuvia on tyyppit, jotka kaikki nuo hallitsee.”

Toisaalta tunnistettiin myös yhteisöllisyys ja yhteisön tuen tarve sekä osaamisen jakaminen ja yhteistyö, ettei kukaan jää vain tiimin poteroihin. Tässä lienee taustalla yksi kohdeorganisaation kolmesta arvosta, yhteisöllisyys.

”Eihän tätä yksin tarvii kaikkea osata. Tää tiimin tekeminen, yhdessä tekeminen on varmaan se, missä me voitais vielä hioa näitä juttuja. Että mitenkä me vielä enemmän muistettais jakaa sitä, kuka osaa mitäkin ja mitenkä sen löytäis sit tässä organisaatiossa.”

Työpajan tulokset osaamisen kehittämistarpeista olivat hyvin samansuuntaisia Projektiammatillaiset ry:n (Saros 2021) kyselyn kanssa, jossa strategia ja johtajuus koettiin selkeästi tärkeimmiksi. Varsinkin kun ajatellaan niin, että strategia sisältyy toimintatapaosaamisiin, joka oli tässä arvioitu tärkeimmäksi. Hankesuunnittelu ei ollut kyseisessä kyselyssä vaihtoehtona, joten sille ei saa suoraan arviotavaa vastinetta. On myös huomioitava, että osaamisen kehittämistarpeiden arvioinnissa oli vaihtoehtoina vain työryhmien teemat, ei vapaata arviointia.

5.3 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Mitä on kohdeorganisaatiossa projektipäälliköltä vaadittava osaaminen?

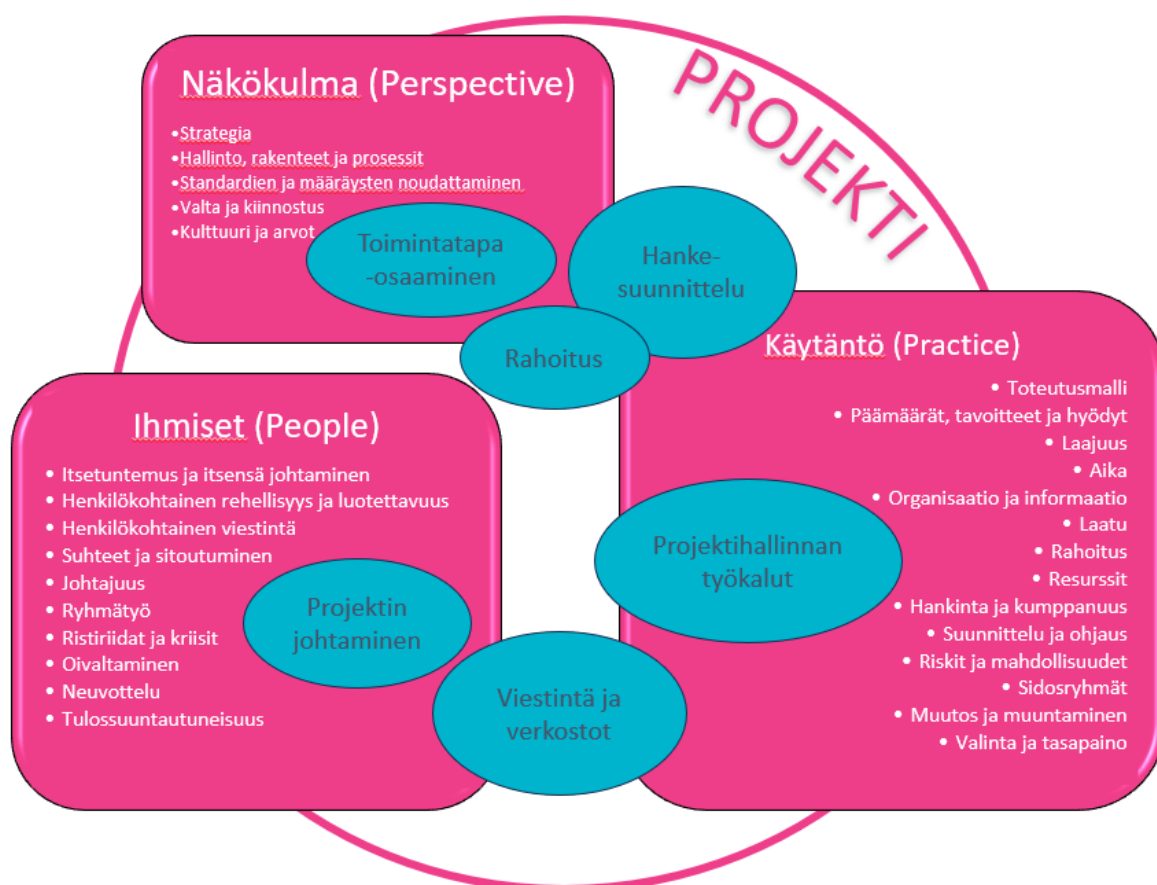
Molempiin tutkimuskysymykseen pyrittiin vastaamaan kuvan avulla. Kuvassa 17 onkin yhdistetty teorian (IPMA 2015a, 31-32) mukaiset pätevyysalueet, jotka esitetään taustalaatikoissa, sekä kehittämispajan työryhmien teemat, jotka esitetään soikioissa. Työryhmien teemat voidaan käsittää myös käytännön lähestymiskulmaksi teoriaan.

Toimintatapaosaaminen sisältää teoriassa esitettyjä Näkökulma-osaamisia. Hankesuunnitteluun ja rahoitukseen tarvitaan sekä Näkökulman että Käytännön-osaamisia. Projektihallinta ja siihen liittyvät

työkalut ovat puhtaasti Käytäntö-osaamista. Projektin johtaminen puolestaan vaatii Ihmiset-osaamisia. Viestintä ja verkostotyössä tarvitaan sekä Käytännön että Ihmiset-osaamisia. (IPMA 2015a, 31-32.)

Kuvan avulla projektipäällikkö voi toisin sanoen hahmottaa tekemisen kautta, mitä osaamista mihinkin tehtävään tarvitaan. Kuva ei kata kaikkia yksityiskohtia mutta antaa yleissilmäyksen aiheeseen. Kuvaa voi hyödyntää niin uuden henkilön perehdytyksessä kuin muista tehtävistä projektipäälliköksi siirtyvän henkilön kouluttamisessa. Projektipäällikkö voi pohtia itsekseen, tai yhdessä mentorin tai esihenkilön kanssa, onko hänellä kaikki osaaminen hallussa ja mitä mahdollisesti pitäisi vielä kehittää. Teoria-aineisto (IPMA 2015a ja 2015b) on julkisesti saatavilla, joten sieltä löytyy tukea.

Tutkimuskysymyksen oli tavoitteena saada vastaukseksi kuva, joten vastaus saatiin toivotussa muodossa, vaikka se ei kaiken kattava olekaan. Kuvaa voi ja kannattaa laajentaa tämän opinnäytetyön jatkotoimenpiteinä.



KUVA 17. Projektipäälliköiden osaamisalueet

Miten projektipäälliköiden osaamista voidaan kehittää?

Kuvassa 18 on tiivistetty teoriasta ja työpajasta esille nousseita osaamisen kehittämisen työkaluja ja käytännön toimia, joilla kehittämistä voidaan lähteä viemään eteenpäin organisaatiossa.

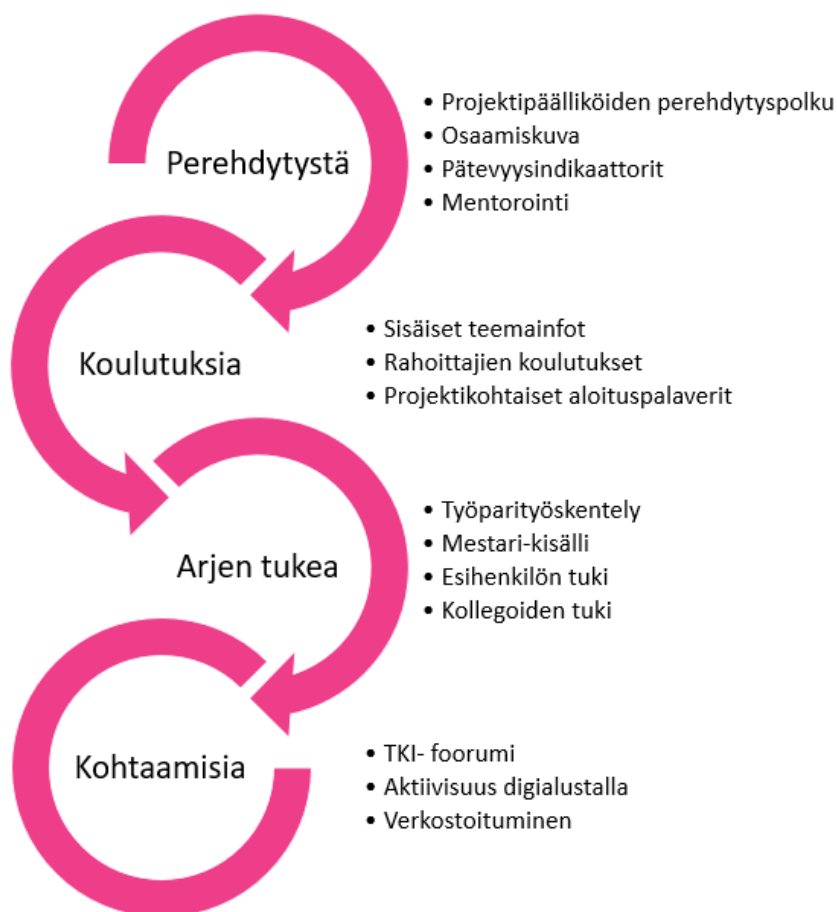
Ensimmäisenä on perehdytys, johon toivottiin ja teoriassakin suositellaan järjestelmällistä menettelyä (Eklund 2021, 39). Tähän onkin tulossa yhteinen polku, joten perehdytys ei ole enää sidonnainen

esihenkilöön tai tiimiin, vaan on kaikille sama. Toki sieltä voi poimia tarvitsemansa, joten kaikkia osioita ei tarvitse käydä läpi, mikäli on aiempaa kokemusta. Pehdytys on pohja osaamisen kerryttämiselle ja varsinkin mentorointi on tärkeä tapa tässä vaiheessa.

Osaamista voidaan kehittää perinteisesti erilaisilla koulutuksilla. Tätä päivää ovat pienet osaamiskokonaisuudet (mm. Huhtanen 2021), joten koulutuksia on syytä pilkkoa pienempiin osiin, jolloin niitä on helppo käydä läpi osana työpäivää. Koulutukset ja oppiminen/osaaminen tulee myös tehdä näkyväksi, joten ne voi ottaa osaksi sisäistä koulutusjärjestelmää. Hanketoimintaan liittyvät myös rahoittajien koulutukset sekä sisäiset aloituspalaverit, joissa on hyvä käydä läpi projektikohtaisia asioita.

Arjessa oppimista tukee työparityöskentely ja kollegoiden tuki (Eklund 2021- 172,173), mahdollisesti muodossa mestari-kisälli, jota toivottiin kahdessa työpajaryhmässä. Samoin kohtaamiset ovat työssä oppimista (Kupias & Peltola 2019, 134). Kohtaamiset voivat olla aktiivisuutta jaetuilla digialustoilla ja verkostoissa, niin kansallisesti kuin kansainvälisesti. Toiveena oli myös organisaation järjestämiä matkan kynnyksen tilaisuuksia kohdata kollegoita esimerkiksi TKI-foorumissa tai kahvitilaisuuksissa, joissa voi jakaa ja lisätä osaamista.

Teoriassa esitettiin ketterän oppimisen tapoja yksilön ja organisaation näkökulmasta. Yksilöiltä edellytetään itseohjautuvuutta ja organisaatioilta oppimisen mahdollistamista. Etenkin arjessa oppiminen työtä tehden on tärkeää jatkuvasti muuttuvissa toimintaympäristöissä. (Ojala & Meklin 2021, 116.) Nämä ketterän oppimisen tavat ja työpajassa esitetyt toiveet on otettu huomioon organisaatiolle ehdotettavissa projektipäälliköiden osaamisen kehittämistavoissa (kuva 18).



KUVA 18. Projektipäälliköiden osaamisen kehittämistapoja

5.4 Menetelmäarviointi ja tulosten luotettavuus

Aineistonkeruu laadullisin menetelmin oli oikea valinta tähän kehittämistyöhön. Yhteiskehittäminen antoi kaikille osallistujille mahdollisuuden kertoa tehtävistään, jolloin saatiin mahdollisimman laaja kuvaus vaadittavista osaamisista käytännön kokemusten kautta. Lisäksi suulliset esitykset täydensivät työpajassa kerättyjä kirjallisia aineistoja. Vastaavaa tulosta ei olisi saavutettu esimerkiksi pelkällä kyselylomakkeella.

Vaikka työpaja oli luonteeltaan laadullinen, niin siitä saatiin jonkin verran myös määrällistä aineistoa oppimiskahvila-kartoitusvaiheesta. Kartoituksen tuloksena saatiin selville, minkä verran eri osa-alueen osaamisista nimettiin. Alkuperäinen suunnitelma oli tehdä survey-kysely ennen yhteiskehittämisen työpajaa. Kyselyssä olisi kuitenkin tullut päällekkäisyyttä työpajassa kerättävien tietojen kanssa, mikä olisi voinut latistaa innokkuutta.

Toisaalta kyselyn tulokset eivät olisi itsessään tuottaneet ratkaisuja kehittämistyöhön, joten olisi tarvittu laadullista otetta sen täydentämiseksi. Kehittämistyön tulosten mittaamiseksi kysely olisi ollut perusteltu, mikäli suunnitelmissa olisi ollut tehdä toinen kysely kehittämis ehdotusten toteuttamisen jälkeen. Tähän ei kuitenkaan ollut aikataulun puitteissa mahdollisuuksia.

Kehittämistyöhön voi saada syvyyttä aineiston monimetodisella koonnilla. (Vilkka 2021, osa 2.) Työssä oli tarkoitus tehdä yhteiskehittämistä täydentäviä teemahaasteluja, joiden ajateltiin tulevan tarpeelliseksi ensisijaisen aineistonkeruun jälkeen ja myös tuotoksen toimivuuden arvioimiseksi. Lisäksi piti selvittää, mitä aineistoa organisaatiossa on aiheesta, esimerkiksi aikaisempia kyselyitä TKI-osaamisista, jolloin materiaalia olisi ollut vielä enemmän. Nämä jäivät kuitenkin aikataulusyistä tekemättä.

Aikaisempia kyselyitä analysoimalla olisi saanut mahdollisesti laajemman joukon näkemyksen ja sitä kautta lisää luotettavuutta. Toisaalta osaamisen kehittäminen on organisaatiossa jatkuva prosessi ja seuraavissa vaiheissa tullaan tekemään haastatteluja ja käymään keskustelukierroksia palautteen keräämiseksi ja toiminnan kehittämiseksi.

Tulosten luotettavuuteen vaikuttaa yleisesti tutkimukseen osallistuvien henkilöiden määrä. Mikäli osallistujamäärä jää heikoksi, tulokset eivät ole täysin luotettavia eivätkä yleistettäviä, koko organisaatiota kuvaavia, vaan vain yhden joukon näkemys aiheesta. Yhteiskehittämisen työpajaan osallistui noin kolmasosa Savonian TK- ja projektipäälliköistä. Osallistujat edustivat niin TKI- kuin opetushenkilöstöä eri vahvuus- ja koulutusaloilta. Otos oli siis kohtalaisen hyvä ja laaja-alainen mutta ei kuitenkaan edustanut enemmistöä. Työpajan tulokset niin osaamisen kuin kehittämismenetelmien osalta vastasivat kuitenkin hyvin teorioita, joten tulokset ovat kohtuullisen luotettavia ja yleistettäviä.

Lisäksi yhteiskehittäminen antaa tunteen osallisuudesta, joten osallistujien voi odottaa sitoutuvan yhdessä suunniteltuihin kehittämistoimiin. Toki on huomioitava, että työpajan järjestämisestä on jo ehtinyt kulua aikaa, joten tarvitaan uutta sitouttamista kehittämistoimien kokeilukierrosten avulla.

6 POHDINTA

Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin viitekehyksenä osaamisen johtamista erityisesti osaamisen kehittämisen näkökulmasta, sekä projektipäällikön tehtävässä vaadittavia osaamisia. Tutkimusmenetelmänä oli yhteiskehittäminen, jolla saatiin noin kolmasosa organisaatiossa työskentelevistä projekti- ja tk-päälliköistä osallistumaan projektipäällikön tehtävien ja osaamisten kartoittamiseen. Työpajassa käytiin läpi myös hyviä käytänteitä ja ideoitiin uusia menetelmiä osaamisen kehittämiseksi.

Opinnäytetyön alkuperäisenä tavoitteena ei ollut tehdä projektipäällikön käsikirjaa, eikä sellaiselle ilmennyt tarvetta myöskään prosessin aikana. Käsikirjan päivittäminen olisi vaativaa, sillä tiedot muuttuvat jatkuvasti eikä teoriassa esitettyjä osaamisia ole perusteltua kirjoittaa itse uusiksi, vaan yleisaineistoon voi tehdä linkityksen. Myös projekteja ja rahoitusmalleja on hyvin erilaisia, joten kaiken kattavan ohjeistuksen tekeminen olisi hyvin haastavaa. Lisäksi projektipäällikön tehtäviin tullaan monista eri lähtökohdista, jolloin toisilla on jo mahdollisesti kertynyt enemmän osaamista ja sitä tarvitsee täydentää vain projektikohtaisten tarpeiden mukaan.

Tavoitteena oli siis rakentaa elävämpi, ketterästi päivitettävä malli, ikään kuin orgaaninen tiekartta, josta voi tarkastaa projektipäällikön työhön liittyvät osaamiset ja tunnistaa mikä osaaminen vaatii kehittämistä. Tätä lähdettiin tavoittelemaan tutkimuskysymysten kautta, mitä on projektipäällikön tehtävässä vaadittava osaaminen ja miten kyseisiä osaamisia voi kehittää.

Projektipäällikön tehtäväkenttä ja tehtäviin liittyvät osaamisalueet onnistuttiin tiivistämään teoriasta ja organisaation projektitoiminnan kokonaisuuksista yhdeksi kuvaksi. Kuva ei toki ole täysin kattava eikä sen perusteella voi tietää kaikkia tehtäviä. Mutta kuvasta hahmottaa kokonaisuuden ja sen avulla voi lähteä liikkeelle oman osaamisen kehittämisessä. Kuvaa voi myös hyödyntää perehdytyksen suunnittelussa ja sitä voidaan täydentää jatkokehityksenä työpajan aineistoilla.

Myös osaamisen kehittämismenetelmiin saatiin vastauksena kuva, johon tuli yhteiskehittämisellä hyviä ideoita, jotka täydensivät ja olivat linjassa teoriasta nousseiden menetelmien ohella. Työpajasta erityisenä nousi organisaation arvojen mukainen yhteisöllisyys, jota kaivattiin myös projektipäälliköiden tekemiseen ja tueksi.

Jatkokehityksenä edellä esitettyä osaamisten kuvaa voisi laajentaa siten, että jokaiselle tekemisen osa-alueelle ja osaamisalueelle olisi ehdotettu mahdollisia kehittämistapoja, oli se sitten mentorointi projektinjohtamiseen, tai kollegoiden tuki tai TKI-foorumin keskustelut verkostotyöhön. Tätä työtä suunniteltaessa oli jo ajatuksena, että opinnäytetyön tuloksena olisi saatu linkitettyä osaamiset niille sopiviin kehittämistapoihin, eli mikä olisi paras tapa kehittää mitään osaamista. Se vaatisi kuitenkin syvällisempää paneutumista ja haastatteluja, joihin tämän työn puitteissa ei ollut enää resurssia.

Lisäksi jokaista työpajan osaamiskohtaa, kuten hankesuunnittelu ja projektinhallinnan työkalut, voisi laajentaa siten, että työryhmien esityksistä muokkaisi yhteneväiset kuvat seuraavaksi tasoksi. Käytännössä tämän ja edellisen voisi toteuttaa jossain sähköisellä alustalla siten, että esimerkiksi hankesuunnittelua napauttaessa avautuisi tarkempi kuva, mitä kyseinen osio tarkoittaa organisaatiossa. Seuraavalla tasolla voisi olla linkki pätevyysindikaattoreihin sekä suositeltuihin osaamisen kehittämisen mahdollisuuksiin, kuten koulutustallenteisiin, Teams-yhteisöön, keskusteluun esihenkilön kanssa

tai seuraavaan yhteiseen projektipäälliköiden tapaamiseen. Liitteessä 4 on hahmotelma, miten mallin voisi rakentaa.

Jatkotutkimusaiheena voisi tutkia, mitkä kehittämistavat ovat soveltuvia mihinkin projektitoiminnan osaamisalueeseen, mitä tässä työssä jo sivuttiinkin. Laajempaan teemaan voisi olla, miten osaamisen kehittämisen suunnittelusta edetään käytännön toimenpiteisiin.

6.1 Kehittämisehdotuksia

Teorian ja kehittämistyön tulosten perusteella esittäisin seuraavia jatkotoimenpiteitä projektipäälliköiden osaamisen ja organisaatitasolla TKI-toiminnan kehittämiseksi. Jo työn alkuvaiheessa keskusteltiin henkilöstöpäällikön kanssa mahdollisesti hyödynnettävistä tuotoksista, joten joitain ehdotuksista on jo ehditty lähteä viemään käytäntöön. Monessa kehittämiskohdassa olisi kannattavaa tehdä ensin pienempi pilotointi ja iteraatiokierroksen jälkeen vielä parannuksia ennen laajaa organisaatitason lanseerausta.

Kokonaiskuva - Mitä ja Miten

Projektipäälliköiden tehtäväkentän kokonaiskuva ”Mitä ja Miten” (kuvat 19 ja 20) on käyttökelpoinen lähtökohta osaamisen kehittämistarpeiden arvioimiselle ja suunnitelman tekemiselle. Kuvat voi sisällyttää projektipäälliköiden perehdytyspolun aineistoihin ja viedä myös projektipäälliköiden Teamsiin. Jatkossa kuvia voisi täydentää työpajojen esitysten pohjalta, kuten jo edellä kuvasin, esimerkiksi mitä mikäkin osio tarkoittaa organisaatiossa ja mitä prosesseja siihen sisältyy.

Projektipäällikön polku perehdytysjärjestelmässä

Organisaation sisäisessä sähköisessä perehdytysjärjestelmässä oli ensimmäisessä vaiheessa perehdytyspolut opetushenkilöstölle sekä muulle henkilöstölle. Oli havaittu tarve tehdä myös TKI-henkilöstölle oma polku mutta siihen ei ollut vielä mitään mallia. Tästä opinnäytetyöstä on jo ennen työn valmistumista otettu syötteitä polun kehittämiseen ja työtä jatketaan aktiivisesti tulevana kuukausina. Polkuun tullaan sisällyttämään teoriasta ja työpajasta nousseita asiakokonaisuuksia ja osaamisen kehittämisen menetelmiä.

Osaamisen kehittäminen sisäiseen järjestelmään vietävillä koulutuksilla

Projektipäälliköille on jo yleisperehdytys, joka pidetään vuosittain ja joka tallennetaan, joten uudet aloittavat henkilöt voivat katsoa tilaisuuden tallenteen ja tutustua aineistoihin perehdytyksen alkuvaiheessa. Yleisperehdytys kattaa hyvin ylätasoinen tekemisen ja organisaation näkökulman TKI-toimintaan, ja siihen kuuluu joitain tärkeimpiä käytännön osaamisalueita. Yleisperehdytyksessä olisi hyvä jatkossa korostaa osaamisen jatkuvan kehittämisen tapoja, ja kannustaa osallistujia verkostoitumaan aktiivisesti organisaation sisällä.

Yleisperehdytyksen lisäksi tarvitaan täsmäkoulutuksia esimerkiksi hankinnoista tai uuden rahoituskauden ohjeista niin hakemus- kuin toteutusvaiheessa. Koulutukset voisi ottaa osaksi organisaation sisäistä osaamisen kehittämisen järjestelmää, jolloin projektipäälliköiden kouluttautumisesta jäisi jälki järjestelmiin ja samalla osaaminen tulisi avoimesti näkyväksi.

Koulutuksista ja niiden sisällöstä tarvitaan suunnitelma, josta viestitään aktiivisesti ja läpinäkyvästi. Tästä opinnäytetyöstä saa jo rungon ja suuntaviivoja, mihin osaamiseen tarvitaan eniten ja kiireellimminkin koulutusta. Viimeisimmän 26.9.2023 järjestetyn projektipäälliköiden yleisperehdytyksen jälkeen tehtiin vielä kysely koulutustarpeista ja palautteesta yhteistyössä henkilöstöpäällikön kanssa. Kyselyä laajennettiin tämän opinnäytetyön työpajaan verrattuna, jolloin saatiin kattavampi kuva koulutustarpeista. Tuloksia hyödynnetään koulutuskalenterin suunnittelussa.

Jatkoa varten olisi hyvä avata matalan kynnyksen väylä esittää koulutusideoita, esimerkiksi projektipäälliköiden Teams-kanavan kautta. Koulutuksissa voitaisiin hyödyntää vertaisoppimista ja -opettamista. Teeman mukaisesti kouluttajana voisi olla esimerkiksi rahoittajat, TKI-palvelut, talouspalvelut, HR-palvelut, kyseistä kokemusta omaavat TKI-asiantuntija, TKI-päälliköt, hankkeissa toimivat opettajat, organisaation palvelumuotoiluasiantuntijat jne. Viestintäasiantuntijat järjestävät jo koulutuksia hankeviestinnästä, minkä voisi yhdistää kokonaiskuvaan ja perehdytyspolkuun erikseen poimittavaksi osioksi.

IPMA ICB ja IPMA PEB

Osana perehdytystä ja koulutuksia, projektipäällikön pätevyyttä, olisi hyvä olla tutustuminen teoriaosuudessa esitettyyn IPMA ICB Individual Competence Baseline -aineistoon, jonka Projektiammatillaiset ry on suomentanut. Näin sekä suomenkieliset että ei-suomenkieliset projektipäälliköt saisivat samat tiedot. Toinen hyvä aineisto on IPMA PEB Project Excellence Baseline, jossa on indikaattoreita menestyksekkään projektin johtamisesta, ja joka täydentää osaamisiin keskittyvää IPMA ICB opasta.

Projektiammatillaiset ry tarjoaa myös projektinhallinnan ja -johtamisen sertifiointeja, joissa pätevyyden arviointi perustuu IPMA ICB standardiin. Tähän voisi tutustua, olisiko sertifikaattien suorittamisesta hyötyä paitsi projektipäälliköille, myös organisaatiolle.

TKI-foorumi

Organisaatiossa on esihenkilöiden ja tiimivastaavien foorumi, joka kokoontuu muutaman kerran vuodessa. Työpajasta tuli ehdotus, että projektipäälliköille, tai laajemmin TKI-toimijoille järjestettäisiin oma kohtaamispaikka, TKI-foorumi. Tämä olisi organisaation arvojen mukaista yhteisöllisyyttä tukevaa toimintaa, mikä edesauttaisi samalla osaamisen näkyväksi tekemistä ja osaamisen kehittämistä.

TKI-foorumille tulisi laatia vuosikello, jotta kaikki osaisivat valmistautua ajoissa ja varata kalentereistaan ajan. Tapaamiset voisi järjestää noin kerran kuussa, yhteensä 10 kertaa vuoden aikana huomioiden lomakaudet. Keskeisenä asiana olisi vahvuusalojen tutuksi tekeminen, mikä edistäisi alojen välistä yhteistyötä.

Joka toinen kuukausi voisi olla yhden vahvuusalan vetovastuu, jolloin he itse valmistelisivat ohjelman. Ohjeistuksena olisi oman vahvuusalan esittely. Ensimmäisellä kerralla voisi vähintään esitellä vahvuusalan henkilöstön ja heidän avainosaamisensa, sekä käynnissä olevat hankkeet. Miksei vaikka kuvat henkilöistä ja mille hankkeelle kukin tekee töitä. Jatkokierroksilla olisi kiinnostavaa kuulla, mitä hankkeita on valmistelussa, mitä uusia hankkeita on käynnistynyt, uudet henkilöt, hanke- ja yrittäjäscaset, onnistumisia, mokia, hyviä käytänteitä ym.

Joka toinen kuukausi voisi olla jokin ajankohtainen teema ja siihen liittyvä koulutussessio, tai vaikka esittely toisesta organisaatiosta. Joka kerta olisi tärkeä järjestää aikaa keskustelulle ja verkostoitumiselle. Tällaiset säännölliset, ei liian pitkäkestoiset kohtaamiset on kohtuullisen helppo kalenteroida. Kohtaamiset lisäävät osaamisen jakamista ja yhteisöllisyyden tunnetta. Samalla olisi helpompaa kysyä kasvatusten kokeneemmalta kollegalta neuvoa ajankohtaisessa asiassa. Erään projektipäällikön toiveena olikin seuraava:

”Projektipäälliköiden heimo - tiimi- ja vahvuusrajat ylittävää yhteisöllisyyttä ja yhteistyötä.”

Vahvuusalojen esittelyjen lisäksi olisi perusteltua pitää joka kerta lyhyt kansainvälisyysosio, mitä on valmistelussa, mitä yhteisiä mahdollisuuksia olisi, mihin tarvittaisiin resursseja, mitä hakuja on tulossa, mitkä ovat organisaation strategiset valinnat ja niin edelleen. Kansainvälistä rahoitusta tarvitaan tulevaisuudessa entistä enemmän, joten tämän näkökulman aktiivinen edistäminen on tärkeää strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi kansainvälisten hankkeiden valmisteluun tarvitaan laajaa ja monialaista osaamista.

Projektipäälliköiden Teams

Projektipäälliköiden oma Teams-ryhmä on jo olemassa mutta sitä voisi aktivoida lisää. Tällä hetkellä projektipäälliköt käyttävät kanavaa vertaistukena ja mahdollisuutena kysyä kollegoiltaan, onko jollain jo ratkaisua omassa hankkeessa kohdattuun haasteeseen. Heitä voisi kannustaa entistä vahvemmin esittämään kysymyksiä ja avaamaan keskustelua Teamsissa, jolloin tieto ja osaaminen leviäisi laajemmalle joukolla kuin esimerkiksi omassa tiimissä yhdelle tai kahdelle henkilölle, joiden kanssa asiaa pohtii.

Teamsissa on yleisen keskustelun lisäksi erillinen kanava rahoittajille ja rahoitushauille, jossa jaetaan tietoa tulossa olevista rahoituksista ja rahoittajien koulutuksista. Lisäksi hankehallintaan liittyvälle järjestelmälle on oma kanavansa, jonka tiedostoissa jaetaan käyttöohjeita ja perehdytysvideoita.

Voisi olla hyödyllistä avata ainakin kokeilu omasta kanavasta koulutuksille. Kanavalla voisi kerätä ideoita, millaisia koulutuksia tarvitaan, sekä jakaa vinkkejä tulevista koulutuksista. Oma kanava voisi olla myös TKI-foorumille, mikäli sellainen perustetaan, jolloin siellä esitetyt aineistot jäisivät talteen ja olisivat kaikkien saatavissa. Ylipäätään Teamsia voisi aktivoida jakamalla siellä linkkejä mielenkiintoisiin artikkeleihin, ja niin että vinkkejä tulisi laajasti eri käyttäjiltä, kuten projektipäälliköiltä itseltään, viestinnästä tai TKI-palveluista.

Mentorointi

Nykyisellään mentorointi on jo osa perehdytysohjelmaa, ja näin on hyvä myös jatkaa. Mentorointia voisi kehittää niin, että sitä saisi myös työuran varrella ja tiimirajojen ulkopuolelta. Esimerkiksi kun aikaisemmin projektipäällikkönä kansallisessa projektissa osatoteuttajana toiminut henkilö saa vastuulleen kansainvälisen projektin, voisi hänelle tulla mentoriksi toisesta tiimistä henkilö, jolla on jo kokemusta kyseisestä rahoitusinstrumentista tai kv-konsortion vetovastuusta. Osaamisen näkyväksi

tekeminen on jo organisaatiossa käynnistymässä oleva projekti, joten siihen voisi lisätä tällaisia projektipäällikkötehtävien erityispiirteitä ja erikoisosaamisia. Mentorointi oli työpajassa myös yksi toivommista osaamisen kehittämisen tavoista.

Työparityöskentely

Työparityöskentelyä ei tule sekoittaa mentorointiin, joten on syytä pohtia, kumpi on parempi missäkin tilanteissa. Tätä ehdotettiin työpajassa ja näkisin sen hyödylliseksi varsinkin hankesuunnittelussa. Suunnittelussa tarvitaan usein tiimirajat ylittävää yhteistyötä, jota tukisi jälleen osaamisen näkyväksi tekeminen sekä järjestelmän että TKI-foorumissa kohtaamisten ja verkostoitumisen kautta.

Ulkopuoliset koulutukset

Useat organisaatiot tarjoavat projektiosaamisen koulutuksia. Tällaista ulkopuolelta ostettavaa palvelua voisi testata, esimerkiksi peruskurssi, jonka projektipäällikkö voi käydä, erityisesti jos hänellä ei ole aikaisempaa kokemusta projektinjohtamisesta tai esihenkilötehtävistä. Tätä voisi pilotoida ensin pienemmällä ryhmällä.

6.2 Opinnäytetyön vaikuttavuus

Projektipäälliköiden perehdytystä on jo lähdetty kehittämään, samoin koulutuksia tullaan lisäämään ja uudistamaan tämän työn ja tästä työstä johdettujen, tarkennettujen kyselytulosten perusteella. Kun projektit saadaan alusta alkaen ammattitaitoisesti ja ilman viiveitä liikkeelle, tulosten saavuttaminen on varmempaa. Tämä lisää hanketyön vaikuttavuutta ja auttaa saamaan korkeakouluille tarpeeksi ulkopuolista rahoitusta myös jatkossa.

Lisäksi kehittämistoimilla on myönteisiä vaikutuksia työnantajamielikuvaan ja työntekijäkokemukseen, mikä edesauttaa pätevän henkilöstön rekrytointia, ja lisää osaltaan veto- ja pitovoimaa. Työlläni tulee olemaan vaikuttavuutta organisaatiossa ja se edistää strategisten tavoitteiden saavuttamista etenkin TKI-toiminnan osalta.

Sisäisesti opinnäytetyöllä voi olla vielä enemmän vaikuttavuutta, mikäli kehittämisehdotuksia otetaan laajemmin käyttöön, esimerkiksi TKI-foorumin perustaminen ja mentoroinnin ja työparityöskentelyn kehittäminen. Kehittämisehdotukset ovat realistisia ja konkreettisia, ja niillä voidaan luoda uudenlaista toimintaa ja käytänteitä organisaatioon. Toisaalta tämä on vasta alku kehittämistyölle, joka tulee jatkumaan, eikä valmistu koskaan. Osaamistaan voi ja pitää aina kehittää.

Projektiosaamisista on kirjoitettu jo paljon mutta ammattikorkeakoulujen hanketoiminnassa on omat erityispiirteensä. Muillakin korkeakouluilla ja myös tutkimuslaitoksilla on usein sama tilanne, että projektipäälliköiksi nimetään eri tehtävissä työskenteleviä henkilöitä, joilla on hyvin erilaiset taustat. Myös toiset TKI-toimijat voivat siis hyödyntää tätä työtä pohtiessaan omaa projektipäälliköiden osaamisen kehittämismallia.

Minulla oli jo opinnäytetyön alkuvaiheessa usean vuoden kokemus työskentelystä projektipäälliköiden tukipalveluissa. Olen ollut perehdyttämässä projektipäälliköitä yleisperehdytyksessä, jossa olen esitellyt projektinhallintajärjestelmän toiminnallisuuksia sekä kertonut yleisesti hankehallinnosta organisaatiossa. Olen myös osallistunut useisiin projektien sisäisiin aloituspalaveriin, joissa on käyty

läpi erityisesti hankkeen taloushallintoa. Vastuullani on ollut hankkeiden taloushallinto ja raportointi sekä hankehakemusten budjetointi, osittain siis projektipäälliköiden osaamisia.

Nyt minulla on kokemukseni lisäksi teoriaan ja tutkimuksiin pohjautuvaa tietoa, joiden avulla paitsi oma osaamiseni on kehittynyt, voin edelleen kehittää projektipäälliköiden perehdytyksiä ja koulutuksia yhteistyössä HR-tiimin kanssa. Ammatillisesti opinnäytetyö on kehittänyt omaa projektityön osaamistani ja lisännyt ammatillista itsevarmuuttani. Voin nyt lähteä varmemmalta pohjalta viemään kehittämisisideoita eteenpäin.

Opinnäytetyöstä sanotaan, että se on prosessi. Tämän voin itsekkin allekirjoittaa. Matkan varrella on tullut etenemisiä pyrähdyksittäin ja pitkiäkin taukoja, ettei työ ole edennyt mihinkään. Välillä tekstin tuottaminen on ollut vaikeaa mutta silti asioita on saanut järjesteltyä mielessään. Olen oppinut olemaan itselleni armollinen ja ajattelemaan, että kaikki on eteenpäin; myös näkymätön ajattelutyö, ei pelkkä konkreettinen tekeminen. Kokonaisuutena kokemus opinnäytetyöprosessista tulee jatkossa auttamaan oman työn suunnittelussa ja parantamaan jaksamistani työelämässä.

LÄHTEET

- Ahlstrand, Anita 2019. Osallistamisesta osallisuuteen – hyviä käytäntöjä yhdessä kehittäen. Metropolia-ammattikorkeakoulun blogi. 4.10.2019. <https://blogit.metropolia.fi/hiilta-ja-timanttia/2019/10/04/osallistamisesta-osallisuuteen-hyvia-kaytanta-ja-yhdessa-kehittaen/>. Viitattu 6.12.2023.
- Eklund, Annina 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Impact.
- Eklund, Annina 2021. Osaamiskartta: osaamisen kehittyminen työelämässä. Espoo: Brik.
- European Commission Centre of Excellence in Project Management (CoEPM2) 2021. PM2 Project Management Methodology. Guide 3.0.1. https://www.pm2.eu/wp-content/uploads/2022/02/PM%C2%B2-project-management-methodology-V3_c.pdf. Viitattu 3.9.2023.
- Grönfors, Terttu 2010. Työssä oppiminen - avain tuottavuuteen. Helsinki: Kauppakamari.
- Heikkilä, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Heikkinen, Hannu L.T. 2018. Toimintatutkimus: kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa: Valli, Raine (toim.) 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Osa 2. E-kirja. Jyväskylä: PS kustannus. Viitattu 28.12.2021.
- Huhtanen, Akseli 2021. Oppimisen ja työn trendit. FITechin (Finnish Institute of Technology) uutiskirjoitus 20.1.2021. <https://fitech.io/fi/oppimisen-ja-tyon-trendit-vuonna-2021/>. Viitattu 28.10.2023.
- Huotilainen, Minna & Saarikivi, Katri 2018. Aivot työssä. Helsinki: Otava.
- IPMA - International Project Management Association 2015a. Individual Competence Baseline. Version 4.0. https://products.ipma.world/wp-content/uploads/2016/03/IPMA_ICB_4_0_WEB.pdf
- IPMA - International Project Management Association 2015b. Project Excellence Baseline for Achieving Excellence in Projects and Programmes. IPMA Global Standard. Version 1.0.1. http://products.ipma.world/wp-content/uploads/2016/02/IPMA_PEB_1_0.pdf.
- Juuti, Pauli & Puusa, Anu 2020. Toimintatutkimus. Sekä toimintaa että tutkimusta. Teoksessa: Puusa, Anu & Juuti, Pauli (toim.) 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Kallonen, Tarja & Kuhmonen, Annemari 2021. Jatkuva oppiminen: työelämän tärkein taito. Helsinki: Kauppakamari.
- Kananen, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, Jorma 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kettunen, Sami 2009. Onnistu projektissa. Helsinki: WSOY pro.
- Kiuru, Kai 2023. Management vs. leadership – mikä ero. Essee 13.3.2023. <https://essee-pankki.proakatemia.fi/management-vs-leadership-mika-ero/>. Viitattu 18.9.2023.
- Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2019. Oppiminen työssä. Helsinki: Gaudeamus.
- Kuster, Jürg, Huber, Eugen, Lippmann, Robert, Schmid, Alphons, Schneider, Emil, Witschi, Urs & Wüst, Roger 2015. Project Management Handbook. E-kirja. Berlin/Heidelberg: Springer. Viitattu 6.12.2023.

- Liikamaa, Kirsi 2015. Developing a project manager's competencies: A collective view of the most important competencies. Elsevier B.V. open access article. *Procedia manufacturing* Volume 3, 2015, pages 681-687. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2351978915003066>. Viitattu 3.9.2023.
- Moreira, Ana, Sousa, Maria José, Cesário, Francisco 2022. Competencies Development: The Role of Organizational Commitment and the Perception of Employability. *MDPI Social Sciences*, Volume 11, Issue 3, 125. <https://doi.org/10.3390/socsci11030125>. Viitattu 6.12.2023.
- Mäntyneva, Mikko 2016. Hallittu projekti: järkevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. Helsinki: Kauppakamari.
- Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Otala, Leenamajja & Meklin, Soili 2021. Ketterä oppiminen 2: strategiasta käytäntöön. Helsinki: Kauppakamari.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020. Jatkuva Oppiminen. <https://okm.fi/jatkuva-oppiminen>. Viitattu 28.10.2023.
- Pelin, Risto 2020. Projektihallinnan käsikirja. 8. uudistettu painos. Projektijohtaminen Oy Risto Pelin.
- Project Management Institute 2017. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. PMBOK Guide. Sixth edition. E-kirja. Viitattu 3.9.2023.
- Projektiammatilaiset ry 2015. Yksilön pätevyudet. Osa 1 Projektijohtaminen. Suomenos IPMA:n julkaisusta Individual Competence Baseline – Version 4.0. Suomentanut Juhani Silvasti ja Jouko Vasimo. PRYSERT julkaisu. https://www.pry.fi/files/1005/NCB4_Osa_1_Projektinjohtaminen_rev1.pdf
- Roberts, Paul 2011. *Effective Project Management*. London: Kogan Page.
- Ruuska, Kai 2012. Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. 7. painos. Helsinki: Talentum.
- Saros, Timo 2021. Projektiammatilaiset ry. Projektialan ammatillisen kyselyn 2021 tulokset. https://www.projektimaailma.fi/files/1162/PRY_ammattillisen_kyselyn_2021_raportti.pdf
- Savonia-ammattikorkeakoulu oy 2020. Savonian strategia vuosille 2021-2024. <https://www.savonia.fi/tutustu-savoniaan/organisaatio-ja-johtaminen/strateginen-ohjaus-ja-johtaminen/>
- Savonia-ammattikorkeakoulu oy 2023. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2022. <https://www.savonia.fi/tutustu-savoniaan/organisaatio-ja-johtaminen/strateginen-ohjaus-ja-johtaminen/>
- Stewart, Greg L., Courtright, Stephen H. & Manz, Charles C. 2011. Self-Leadership: A Multilevel Review. *Journal of Management*. Volume 37, Issue 1, 185-222. Sage Publications. <https://doi.org/10.1177/0149206310383911>. Viitattu 6.12.2023.
- Tuomi, Lauri & Sumkin, Tuula 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2020. Ihmistieteiden eettisen ennakoarvioinnin ohje. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Päivitetty 10.12.2020. <https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot/ihmistieteiden-eettisen-ennakoarvioinnin-ohje#3>. Viitattu 2.1.2022.
- Valtonen, Anu & Viitanen, Meiju 2020. Ryhmäkeskustelut laadullisena tutkimusmetodina. Teoksessa: Puusa, Anu & Juuti, Pauli (toim.) 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Van Der Heijden, Beatrice, Boon, Jo, Van Der Klink, Marcel & Meijjs, Ely 2009. Employability enhancement through formal and informal learning: an empirical study among Dutch non-academic university staff members. *International Journal of Training and Development* Volume 13 Issue 1, 19-37. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2008.00313.x>. Viitattu 6.12.2023.

Viitala, Riitta 2005. *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Helsinki: Inforviestintä.

Viitala, Riitta 2021. *Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Helsinki: Edita.

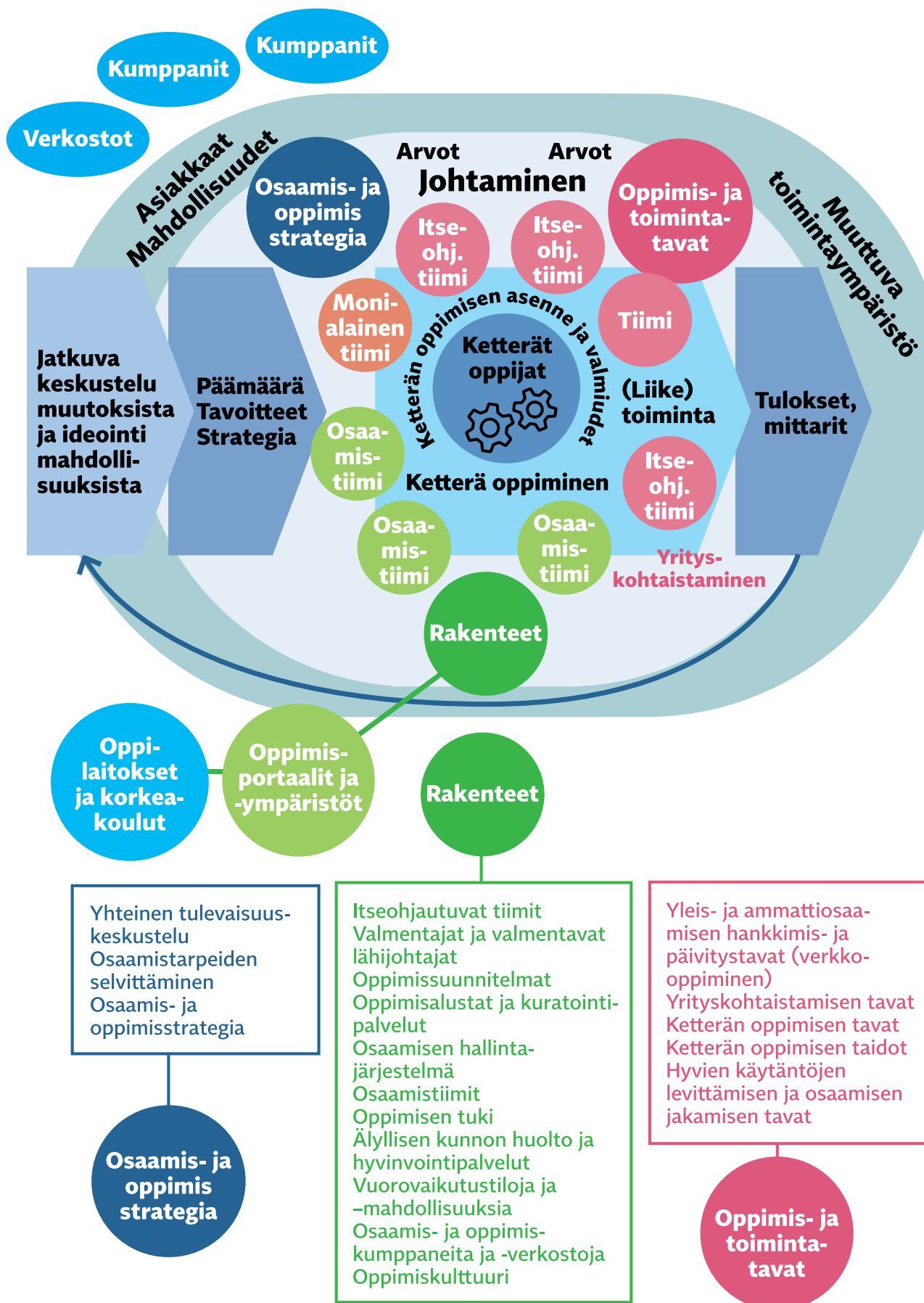
Vilkka, Hanna 2021a. Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS Kustannus. E-kirja. Viitattu 27.12.2021.

Vilkka, Hanna 2021b. *Tutki ja kehitä*. Jyväskylä: PS Kustannus.

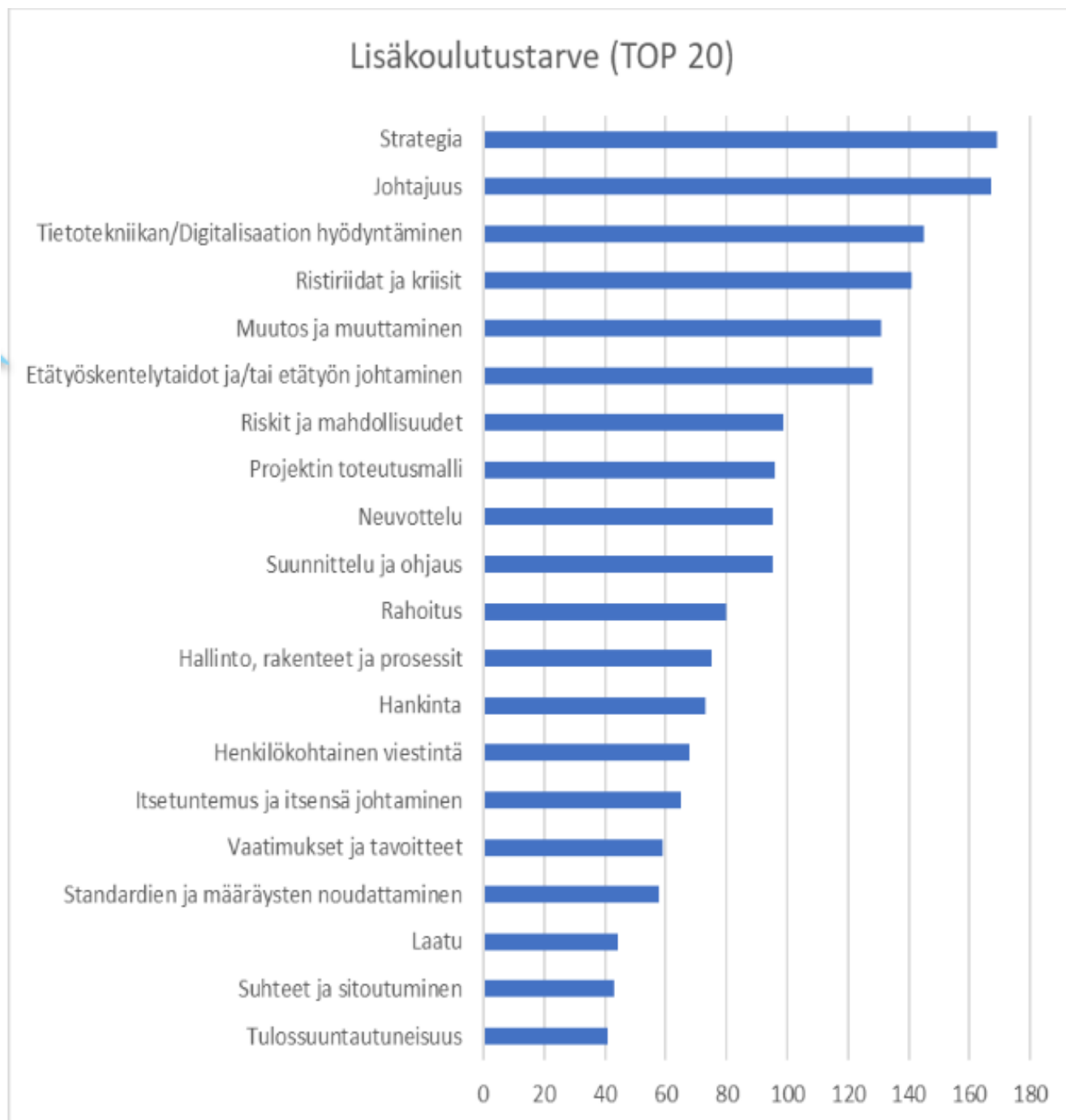
Virtainlahti, Sanna. 2009. *Hiljaisen tietämyksen johtaminen*. Helsinki: Talentum.

World Economic Forum 2023. *The Future of Jobs report 2023*. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/>. Viitattu 3.9.2023.

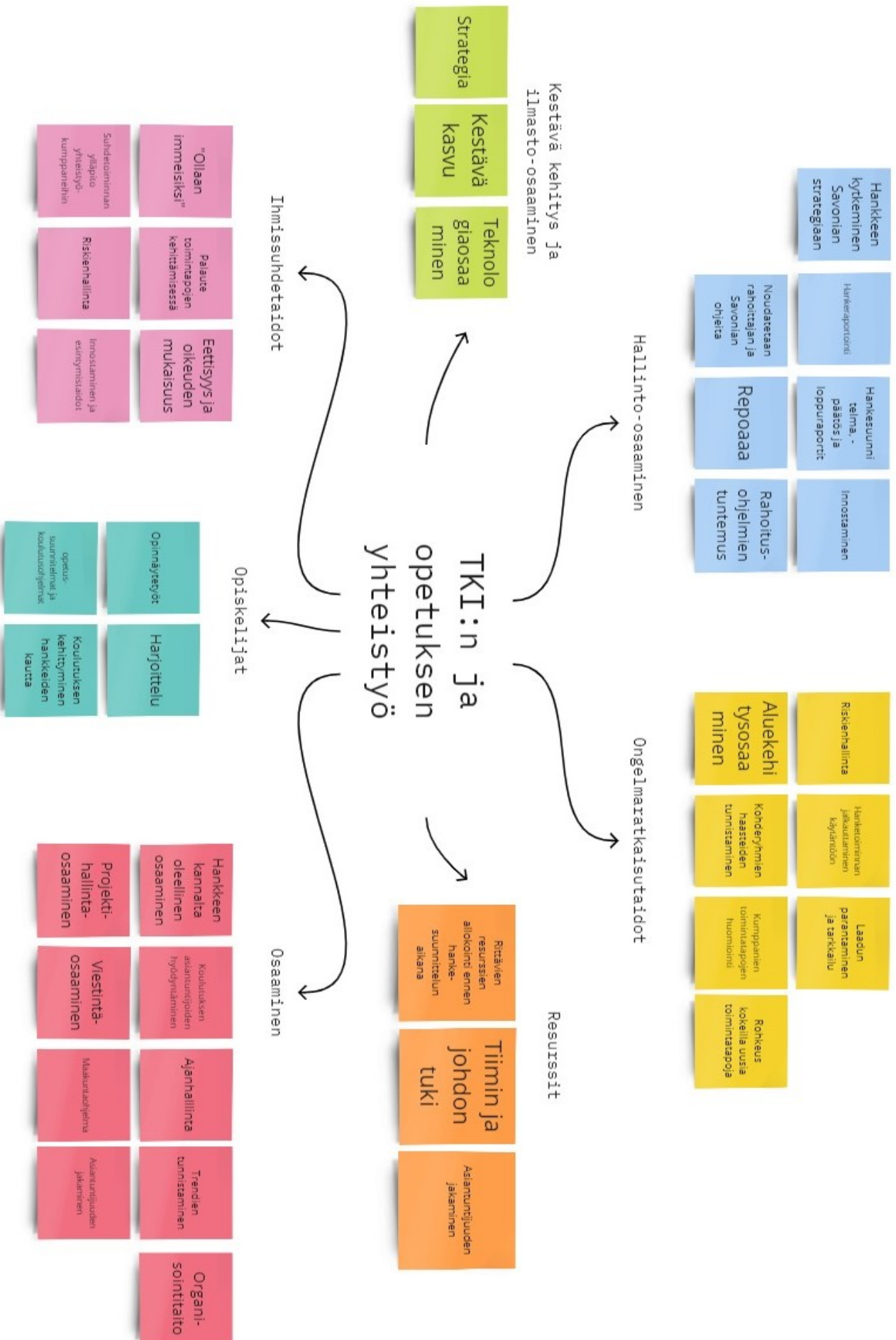
LIITE 1: OPPIVA ORGANISAATIO 3.0 (OTALA & MEKLIN 2021, 116)



LIITE 2: LISÄKOULUTUSTARPEET (SAROS 2021, 18)



LIITE 3: RYHMÄ 1. TOIMINTATAPAOSAAMINEN



LIITE 4: RYHMÄ 6. PROJEKTIHALLINNAN TYÖKALUT



LIITE 5: PROJEKTIPÄÄLLIKÖIDEN YKSITTÄISEN OSAAMISEN KUVAAMINEN JA TARKENNETUT KEHITTÄMISTAVAT

