

Projektin henkilöstöjohtamista kehittämällä laadukkaampaa TKI-toimintaa

Tämä artikkeli julkaistaan osana artikkelikokoelmaa Henkilöstöjohtaminen työhyvinvoinnin ja osaamisen mahdollistajana

Aija Hentilä
Agrologi (ylempi AMK)
Mirva Jakola
Tradenomi (ylempi AMK)

Opinnäytetyöartikkeli

Ennakoinnin ja kehittämisen asiantuntija

2024

Ennakoinnin ja kehittämisen asiantuntija
Tradenomi (YAMK)

Tekijä	Aija Hentilä, Mirva Jakola	Vuosi 2024
Ohjaaja(t)	Maarit Tihinen	
Toimeksiantaja	Lapin ammattikorkeakoulu	
Työn nimi	Projektin henkilöstöjohtamista kehittämällä laadukkaampaa TKI-toimintaa	
Sivumäärä	33 + 6	

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa Lapin ammattikorkeakoulun (AMK) tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnassa (TKI) käytössä olevia projektipäälliköiden ja -asiantuntijoiden hyväksi kokemia projektin henkilöstöjohtamisen käytänteitä. Opinnäytetyön tavoitteena oli kerätä toimeksiantajalle myös kehittämis ehdotuksia projektihenkilöstön johtamisen kehittämisen tueksi. Näitä kerättyjä tietoja voidaan hyödyntää kehitettäessä projektipäälliköiden henkilöstöjohtamisen osaamista, menetelmiä ja työkaluja. Tietoa jakamalla voidaan kehittää ja yhtenäistää johtamistapoja Lapin AMK:ssa ja sitä kautta saavuttaa laadukkaampaa ja vaikuttavampaa tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaa. Projekteilla voidaan kehittää oman organisaation toimintaa ja prosesseja tai ulkopuolisen rahoituksen avulla edistää alueellista ja yhteiskunnallista muutosta. Projekteille määritetään aina projektipäällikkö, jonka vastuulla on huolehtia projektin edistymisestä ja tavoitteiden saavuttamisesta. Projektipäälliköllä ei ole direktio-oikeutta, joten projektia tulee johtaa muilla kuin työn määräämisoikeudellisilla keinoilla.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus, sillä tutkimuksen kohteena oli sosiaalinen ilmiö: direktio-oikeuden puuttuminen projekteissa ja sen vaikutukset projektijohtamiseen. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin yhteiskehittämisen työpajoja, jotka järjestettiin erikseen Lapin AMK:n projektiasiantuntijoille ja projektipäälliköille.

Tutkimukseen osallistuneiden projektiasiantuntijoiden ja -päälliköiden mukaan projektihenkilöstön johtamisen osaamisen kehittämiseksi on tarvetta. Tutkimuksen tuloksena saatiin toimeksiantajalle kehittämis ehdotuksia projektipäälliköiden henkilöstöjohtamisen osaamisen kehittämiseksi. Työpajoihin osallistujat toivoivat, että he pääsevät yhdessä kehittämään yhteisiä käytänteitä projektin johtamiseen liittyen.

Avainsanat direktio-oikeus, osaamisen johtaminen, projektijohtaminen

Muita tietoja Artikkelijulkaistaan osana artikkelikokoelmaa Henkilöstöjohtaminen työhyvinvoinnin ja osaamisen mahdollistajana, jonka on toimittanut Maarit Tihinen.

Master of Foresight and Development
Master of Business Administration

Author	Aija Hentilä, Mirva Jakola	Year 2024
Supervisor(s)	Maarit Tihinen	
Commissioned by	Lapland University of Applied Sciences	
Title	Achieving higher-quality RDI activities by developing personnel management within the project	
Number of pages	33 + 6	

The purpose of the thesis was to map out the personnel management practices experienced as beneficial by project managers and project specialists in research, development, and innovation activities (RDI) at Lapland University of Applied Sciences (UAS). The aim of the thesis was also to provide the client with suggestions for development to support the management of project personnel. The collected information can be utilized in enhancing the competence, methods, and tools of project managers in personnel management. By sharing information, management practices at Lapland UAS can be developed and standardized, thereby achieving higher-quality and more impactful research, development, and innovation activities. Projects can be used to develop the operations and processes of organization or with external funding to promote regional and societal change. Projects are always assigned a project manager whose responsibility is to ensure the progress of the project and the achievement of its objectives. Since project managers do not have directive authority, projects must be managed using means other than the right to issue work orders.

The thesis was conducted as a qualitative study, with a case study approach chosen because the subject of the research was a social phenomenon: the absence of directive authority in projects and its effects on project management. The data collection method consisted of co-development workshops, which were separately organized for Lapland UAS project specialists and project managers.

According to the project specialists and managers who participated in the research, there is a need for the development of competence in personnel management in projects. As a result of the research, development suggestions were provided to the client to develop project managers' personnel management skills. Workshop participants expressed a wish to collaboratively develop common practices related to project management.

Keywords directive authority, competence management, project management

Special remarks This article is published as part of a collective publication Human Resource Management as an enabler of work related well-being and competence, submitted by Maarit Tihinen.

PROJEKTIN HENKILÖSTÖ- JOHTAMISTA KEHITTÄMÄLLÄ LAADUKKAAMPAA TKI-TOIMINTAA

Tekijät: Aija Hentilä ja Mirva Jakola

JOHDANTO

Ammattikorkeakoulujen tehtävänä on tarjota työelämän tarpeisiin ja kehittämisen vaatimukseen vastaavaa ja asiantuntijatehtäviin kouluttavaa opetusta (Ammattikorkeakoululaki 2014/932 § 1:4.1). Lisäksi ammattikorkeakoulujen tehtävänä on tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta, joka tukee ammattikorkeakouluopetusta, työelämää ja alueellista kehitystä sekä uudistaa ja vahvistaa alueen elinkeinorakennetta (Ammattikorkeakoululaki 2014/932 § 1:4.2). Valtion avun lisäksi merkittävin TKI-rahoituksen lähde on Euroopan unionin rakennerahasto-ohjelmat, joiden avulla pyritään vähentämään eroja eri EU-maiden ja alueiden välillä ja tukemaan heikommassa asemassa olevia alueita niiden kehityksessä. (EU:n alue- ja rakennepolitiikan ohjelmien verkkopalvelu 2024, Opetus- ja kulttuuriministeriö 2024).

Lapin ammattikorkeakoulun (AMK) tutkimus-, kehitys, ja innovaatiotoiminnan (TKI) periaatteita ohjaa Lapin AMKin strategia ja sisäinen tulossopimus sekä avoimen tieteen ja tutkimuksen toimintaperiaatteet. Lapin AMKin TKI-toiminnan tavoitteena on tuottaa uudenlaista tietoa ja osaamista alueelle. Lisäksi toiminnan tavoitteena on kehittää alueen elinkeinoelämää ja luoda elinvoimaisuutta. Toimialaa ohjaavia keskeisiä tavoitteita ovat työelämäyhteistyön vahvistaminen, monialaisuuden edistäminen ja TKI-toiminnan kansainvälistäminen. TKI-toimintaa tukevat ja kehittävät vahvasti Lapin AMKn strategiset painopisteet (kuviot 2). Rakenteiden vahvistaminen ja osaamisen uudistaminen luovat mahdollisuuksia ja vankistavat strategian toteutumista. (Lapin AMK 2024a.) Viitalan (2010 & 2013) mukaan henkilöstöbarometritutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että osaaminen on tärkeä osa organisaatioiden menestymistä.

Osaaminen nähdään tärkeänä resurssina, sillä vahva ja monipuolinen osaaminen mahdollistaa strategioiden toteutumisen.

Projektissa työskenneltäessä projektipäälliköllä ei ole direktio-oikeutta projektihenkilöstöön (Cleland 1995, 83–88; Renfors 2022, 268–269), minkä vuoksi projektia tulee johtaa muilla kuin työmäärämisoikeudellisilla keinoilla. Projekteissa toimitaan usein verkostoissa. Projektitiimiin voi kuulua useita organisaation työntekijöitä, mutta myös toimijoita organisaation ulkopuolelta, kuten kumppaneita, sidosryhmiä ja projektin osatoteuttajia. Projektitiimin johtaminen eroaa tavallisen organisaation johtamisesta, koska kaikilla on yhtäläinen valta ja he tekevät päätöksiä yhdessä. (Valtioneuvosto 2019.)

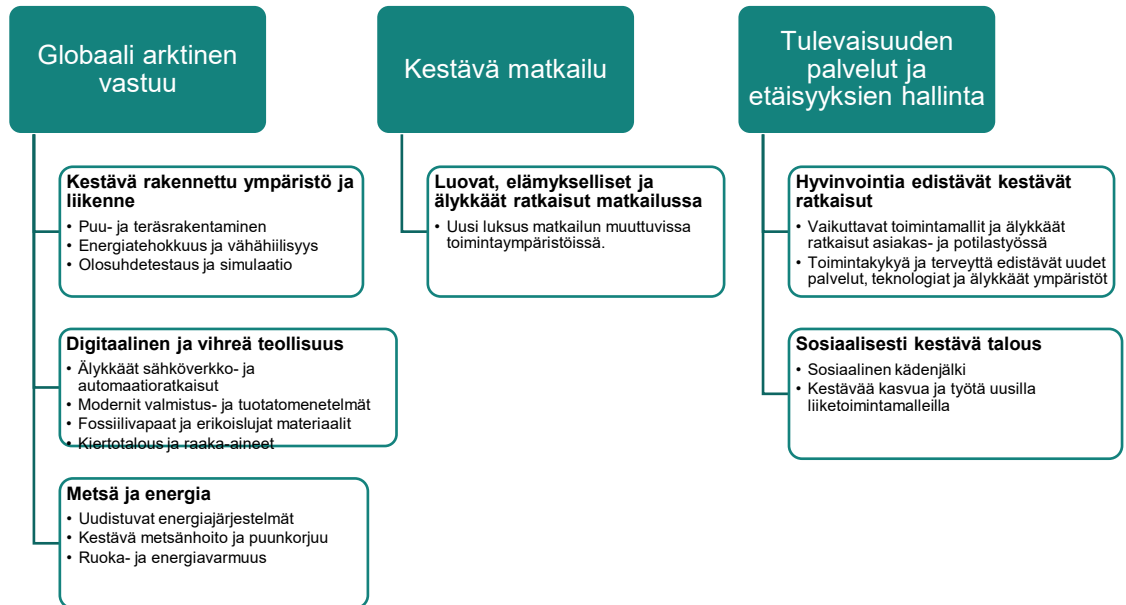
Hankkeen onnistumista arvioidaan perustuen projektin suunnitteluun, toteutukseen, tehokkuuteen, vaikuttavuuteen ja kestävyYTEEN. Projektipäällikön tehtävänä on varmistaa ja raportoida hankkeen etenemiseen, rahoitukseen ja vaikuttavuuteen liittyviä asioita rahoittajalle ja ohjausryhmälle. (Euroopan komissio 1999, 63-64; Euroopan komissio 2004, 42; EU:n sisäasioiden rahasto 2024; Lapin liitto 2024.) Henkilöstön johtamisen kehittämällä voidaan vaikuttaa hanketyön tuloksiin sekä pitkäaikaiseen alueelliseen vaikuttavuuteen. Opinnäytetyö rajattiin kohdentumaan Lapin AMKin TKI-työn henkilöstöjohtamiseen.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa Lapin AMKin henkilöstöjohtamisen käytänteitä, joita voidaan hyödyntää kehitettäessä projektipäälliköiden henkilöstöjohtamisen osaamista, menetelmiä ja työkaluja. Opinnäytetyön tavoitteena oli kerätä toimeksiantajalle kehittämissuhteita osaamisen kehittämisen tueksi. Opinnäytetyön aineisto kerättiin järjestämällä fasilitoidut työpajat Lapin AMKin projektiasiantuntijoille ja -päälliköille. Tietoa kerättiin myös työpajaan ilmoittautumisen yhteydessä lyhyellä Webropol -kyselylomakkeella.

LAPIN AMK TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

TKI-työ on merkittävä osa Lapin AMKin toimintaa. TKI-toiminnan volyyymi on 16,8 M€ ja ulkopuolinen rahoitus 9M€. TKI-toiminnan työpanos on 365 henkilötyövuotta. (Lapin AMK 2023a.) Lapin AMKia johdetaan osaamisalueina,

joita on kaksi: Pohjoinen hyvinvointi ja palvelut sekä Arktiset luonnonvarat ja talous. (Lapin AMK 2023b.) Lapin AMKin erikoisosaaminen keskittyy kestävään matkailuun, tulevaisuuden palveluihin ja globaaliin arktiseen vastuullisuuteen sekä etäisyyksien hallintaan (Lapin AMK 2024a).



Kuvio 1. TKI-työn 6 painopistettä (Lapin AMK 2023a.)

Lapin AMKin kuusi TKI-toiminnan painopistettä ovat kestävä rakennettu ympäristö ja liikenne, digitaalinen ja vihreä teollisuus, metsä ja energia, luovat elämykselliset ja älykkäät ratkaisut matkailussa, hyvinvointia edistävät kestävät ratkaisut sekä sosiaalisesti kestävä talous (kuvio 1). TKI-toiminnan keskiössä on arktinen toimintaympäristö, jonka vaatimuksista nousee uutta osaamista. Arktinen olosuhdeosaaminen on kokonaisvaltaista olosuhteiden hallintaa ja hyödyntämistä. TKI-työtä tehdään yhdessä alueen toimijoiden kanssa ratkoen yhteisiä alueellisen kehityksen haasteita. (Lapin AMK 2023a.)

Ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnan perustana on vahva vuorovaikutussuhde sidosryhmien kanssa (Arene 2017, 2). Lapin AMKille tehdyn Luottamus&Maine - tutkimuksen mukaan Lapin AMKin maine sidosryhmien keskuudessa on vahva. (Lapin AMK 2024b). Lapin AMKissa tehdään sopimukseen perustuvaa, systemaattista kumppanuusyhteistyötä. Kumppanuuden tavoitteet ovat molempia osapuolia hyödyttäviä. Kumppanuuksissa tuotettu uusi tieto ja osaaminen ovat kuitenkin avoimesti kaikkien saatavilla. Kumppanuussopimuksia on solmittu laaja-alaisesti eri toimialojen edustajien kanssa. (Lapin AMK 2024c.)

Kansallisen koulutusten arviointikeskuksen tekemässä auditoinnissa (2023) todettiin, että Lapin AMKin sidosryhmäyhteistyö on johdonmukaista, pitkäjänteistä ja tavoitteellista.

HENKILÖSTÖN JOHTAMINEN PROJEKTITYÖSSÄ

Direktio-oikeus

Työnjohto- eli direktio-oikeudella tarkoitetaan niitä oikeuksia, jotka työnantajalla on työn sisällön, sen järjestelyn ja työmenetelmien määrittelyyn (Koskinen & Ullakonoja 2020, 2.1; Minilex 2024; Työsuojeluhallinto 2024). Näitä oikeuksia kuitenkin rajoittaa esimerkiksi työsopimuslaki, työaikalaki, työehtosopimus sekä työsopimus (Koskinen & Ullakonoja 2020). Tämä perustuu työsopimuslain (Työsopimuslaki 26.1.2001/55 § 3:1) työsuhteen perustunnusmerkistöön:

Työntekijä tai työntekijät yhdessä työkuntana sitoutuvat henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajan lukuun tämän johdon ja valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan.

Työnantajan oikeus valvoa ja johtaa työtä ei muutu, vaikka työntekijä siirtyisi suorittamaan työtään etänä. Työntekijän työntekopaikalla ei ole työnantajan direktio-oikeuden käyttämisen kannalta merkitystä, koska etätö on yksi työnjärjestelyn muodoista muiden joukossa. (Työsopimuslaki 55/2011 § 1:1.3) Työnantajan ja työntekijän oikeussuhteeseen ei siis etätö järjestelyillä ole vähentävää vaikutusta. (Tiitinen & Gröger 2012, 319–320.)

Larson ja Larson (2006) sekä Lukas ja Lukas (2010) molemmat painottavat empatian ja emotionaalisen älykkyyden merkitystä johdettaessa ilman direktio-oikeutta. Emotionaalinen älykkyys, kyky tunnistaa ja hallita omia ja muiden tunteita, on kriittinen taito, kun projektin johtajalla ei ole direktio-oikeutta. Emotionaalinen älykkyys auttaa projektijohtajaa ymmärtämään ja käsittelemään ryhmädynamiikkaa sekä edistämään positiivista työympäristöä. (Larson & Larson 2006; Weaver & Guandique 2012.)

Projektin johtajalla tulee olla osaamista ihmissuhteiden rakentamiseen, viestintätaitoihin, konfliktien ratkaisuun ja motivaation ymmärtämiseen liittyen. Projektijohtajan täytyy kyetä luomaan vahvoja, luottamuksellisia suhteita sekä tiimiinsä että projektin sidosryhmiin. Selkeä ja avoin viestintä on tässä

yhteydessä avainasemassa, sillä se auttaa edistämään projektin tavoitteita. (Larson & Larson 2006; Lukas & Lukas 2010; Weaver & Guandique 2012.)

Projektityö ja sen johtaminen

Projekti-sanon synonyyminä suomen kielessä käytetään sanaa hanke, joka viittaa yleensä projektia laajempaan työkokonaisuuteen (Ruuska 2005, 18). Hanke voi itsessään rakentua monista erikokoisista projekteista (Löow 2002, 16). Opinnäytetyössä käytetään sanaa projekti, hankkeen sijaan, koska opinnäytetyön tulokset ovat hyödynnettävissä minkä tahansa projektin johtamiseen. Lyhyesti määriteltynä projekti on tilapäisesti yhteen kasattu joukko ihmisiä ja muita tarvittavia resursseja, jotka suorittavat yhdessä tiettyä tehtävää. (Löow 2002, 16). Jokaisella projektilla on määritelty aikataulu ja budjetti (Turner & Müller 2003, 2). Projektimuotoinen työskentely on hyvin organisoitua ja suunnitelmallista, joka tarkoittaa sitä, että olemassa olevat resurssit pitää hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti ja täysmääräisesti. (Löow 2002, 16.) Projektien lopputuloksena voi syntyä useita erityyppisiä tuotoksia. Niiden ei välttämättä tarvitse olla konkreettisia, vaan ne voivat olla myös esimerkiksi ratkaisu johonkin tiedostettuun ongelmaan. Projekteja voidaan hyödyntää edellä mainittujen lisäksi myös apuna muutosjohtamisen tukena tai apuvälineenä. (Ruuska 2005, 18–20.)

Jokaiselle projektille muodostetaan kertakäyttöinen projektiorganisaatio sen toiminta-ajalle (Ruuska 2005, 20; Turner & Müller 2003, 3). Projektitoiminta on tietty johtamisjärjestelmä, koska siinä on projektiorganisatoriset käskysuhteet. (Pelin 2020, 12.) Tavoitteiden ja poikkeamien avulla johtaminen on luonteenomainen tapa johtaa projektiorganisaatiota. Lisäksi ketteryys ja tilapäisyys nousevat myös esille tavassa johtaa projektiorganisaatiota. Perusorganisaatio delegoi tietyn määritellyn tehtävän projektille ja huolehtii samalla suorittamiseen tarvittavat valtuudet. Projekti on vastuussa perusorganisaatiolle määriteltyjen tavoitteiden saavuttamisesta yhteisesti sovittujen resurssien avustuksella. Projektiorganisaatio puretaan ja projekti päättyy, kun tehtävä on saatu suoritettua. (Ruuska 2005, 20–21.)

Projektiorganisaation toimivuuden edellytyksenä on se, että vastuut ja valtuudet on onnistuttu määrittelemään henkilöiden kesken ja projekti on vastuutettu

yhdelle avainhenkilölle eli projektipäällikön päävastuulle. (Kettunen 2009, 16–17; Ruuska 2005, 20.) On myös tärkeää, että projektissa on riittävästi ammattitaitoisia ihmisiä työskentelemään projektin eri tehtävissä. (Ruuska 2005, 20). Projekteissa kaikkien oletetaan työskentelevän yhdessä tasapuolisesti, mutta joillakin ihmisillä voi olla enemmän tietoa tai vaikutusvaltaa kuin toisilla. Projektin johtajan on tärkeää ymmärtää, kuinka voimadynamiikka voi vaikuttaa siihen, miten kaikki työskentelevät yhdessä. Jos yhdellä henkilöllä näyttää olevan enemmän valtaa kuin toisilla, se voi heikentää muiden osallistumista täysipainoisesti. (Valtioneuvosto 2019.)

Projektin tarkoituksena on kehittää oman organisaation toimintaa ja prosesseja (Kettunen 2009, 16) tai ulkopuolisen rahoituksen avulla edistää alueellista ja yhteiskunnallista muutosta (Rakennerahasto 2024). Projektipäälliköillä voi olla käynnissä useita projekteja samanaikaisesti, joissa jokaisessa on eri projektitiimi. Myös projektiasiantuntija saattaa työskennellä samanaikaisesti useammassa projektissa, joissa kaikissa on eri projektipäällikkö. Tämä luo haasteita projektipäällikölle sitouttaa projektin henkilöitä tavoitteisiin (Kettunen 2009, 16.). Projektipäälliköltä vaaditaan osallistavaa päätöksentekokykyä, jolla saadaan sitoutettua tiimi yhteisiin tehtäviin ja tavoitteisiin. (Valtioneuvosto 2019).

Projektin menestyksellisen johtamisen keskeisiä osaamisalueita ovat muun muassa projektin organisointi, suunnitteluun liittyvät menetelmät ja työkalut, ohjaus, muutoksen hallinta, projektiryhmän johtaminen sekä riskien hallinta. Näiden menetelmien ja työtapojen käyttö tekee työstä projektin. (Pelin 2020, 14–15.) Projektimuotoinen työskentelytapa on suosittua, koska projektit ovat hyvin tavoitteellisia, mikä auttaa käytännössä asioiden tärkeysjärjestyksen muodostamisesta. Silloin, kun ihmisillä on riittävä osaaminen ja kiinnostus projektista, voivat he keskittää kaiken oman tarmonsä tetyjen tehtävien hoitamiseen. Lisäksi päätöksenteko on helpompaa, kun tavoitteet raamittavat myös päätöksentekoa. Parhaimmillaan projektityöskentely etenee hallitusti ja nopeasti kohti tavoitteita, jonka etenemistä on suhteellisen helppo arvioida. (Löow, 2002, 17–18.)

Projektipäällikkö on vastuussa projektin toimintasuunnitelman mukaisesta etenemisestä ja asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta (Renfors 2022, 267). Arviota tavoitteiden saavuttamisesta tulisikin tehdä tasaisin väliajoin, esimerkiksi

aina kokouksen päätteeksi yhdessä refleктоimalla onnistumisia sekä sitä, mitä voidaan tapahtuneesta oppia (Valtioneuvosto 2019, 36). Anantatmula (2010, 19) korostaa johtajuuden tärkeyttä erityisesti muutosten edessä. Hänen mukaansa projektipäällikön tulee vakuuttaa muu tiimi muutoksen tärkeydestä ja motivoida tiimiä tavoitteiden saavuttamiseen. Thal ja Bedingfield toteavatkin tutkimuksessaan (2010), että projektipäälliköllä on oltava vahvat johtamistaidot sekä taidot ihmisten kanssa työskentelyyn ja ihmisten motivointiin.

Projektipäälliköiden johtamistaidot ja henkilökohtaiset ominaisuudet ovat tärkeitä henkilöresursseja projekteissa. Projektipäällikön taito johtaa ja hänen henkilökohtaiset ominaisuudet ovat tärkeässä roolissa inhimillisten voimavarojen edistämässä projekteissa. Erityisesti projektipäälliköiden emotionaalisella älykkyydellä on merkittävä vaikutus projektien onnistumiseen. (Müller & Turner 2007, 26.) Parhaimmillaan taitava projektipäällikkö käyttää sekä hallinnollisia (management) että johtajuuden (leadership) tekniikoita tilannekohtaisesti (Anantatmula 2010; Kloppenborg, Shriberg & Venkatraman 2004). Tunneäly on taitoa tunnistaa omia ja muiden tunteita. Sen avulla voidaan motivoida itseä sekä säädellä tunteita itsessä ja ihmissuhteissa. Tunneäly vaikuttaa projektipäällikön käyttäytymiseen projektinhallinnassa. Tunneälykkäät projektipäälliköt kommunikoivat avoimesti, jakavat tehtäviä sekä johtavat ennakoivasti. Tämä tuottaa positiivista tulosta projektille. Samalla projektipäälliköt edistävät projektin toimien onnistumista ja innovointia. (Suhonen & Paasivaara 2010.)

Osaamisen johtaminen

Osaamisen jatkuva kehittäminen on keskeistä työelämän muutoksessa (Nevala, Hämeenoja & Lundgren 2019, 81). Viitalan (2010 & 2013) mukaan henkilöstöbarometritutkimusten tuloksista voidaan huomata, että osaaminen nähdään tärkeänä osana yrityksen menestymistä. Osaaminen nähdään yhtenä tuotannon resurssina, sillä vahva ja monipuolinen osaaminen mahdollistaa strategioiden toteutumisen ja antaa siten myös strategista liikkumavaraa. Osaamisen vahvistaminen ja tukeminen nähdään henkilöstöbarometrin tuloksissa selkeästi nousevana trendinä (Säntti 2011, 17–19; Viitala 2021, 208).

Yrityksen kilpailukyky riippuu pitkälti siitä mitä osaamista yrityksestä löytyy, miten olemassa olevaa osaamista käytetään ja miten nopeasti opitaan uutta (Viitala &

Jylhä 2021, 40). Henkilöstöjohtamisen keskeisin osa-alue organisaatioissa on osaamisesta huolehtiminen, jolla varmistetaan organisaatioiden tavoitteiden toteutuminen. (Viitala & Uotila 2011, 98.) Osaamisen kehittäminen on välttämätöntä kaikilla osaamistasoilla ja läpi koko työuran. (Nevala, Hämeenoja & Lundgren 2019, 81.) Vastuu osaamisen johtamisesta on jokaisella organisaatiossa työskentelevällä. Henkilöstön tulee ymmärtää, että heillä on vastuu omasta osaamisesta. Tämä ei kuitenkaan vähennä johdon, esihenkilön ja henkilöstöasiantuntijoiden vastuuta. (Hyppälä 2015, 114.)

Kaikki toiminta, jolla pyritään edistämään organisaation osaamisen kehittymistä ja käyttöä, luokitellaan osaamisen johtamiseksi. Osaamisen hyödyntäminen ja tehokas oppiminen edellyttää toimivia järjestelmiä, tukevia rakenteita, hyvää ilmapiiriä ja johtamista. Näillä edellä mainituilla asioilla on vaikutusta siihen, kuinka tehokkaasti uutta tietoa tuotetaan ja kuinka tehokkaasti kyetään hankkimaan tietoa sekä levittämään sitä organisaatiossa. Lopulta osaamisen johtamisessa on kyse ihmisten osaamisen ja taitojen ylläpitämisestä sekä niiden vahvistamisesta. (Viitala, Suutari & Järnlström 2011, 28–30.) Hyvä strategia ja vahva osaaminen yhdessä ratkaisevat menestyksen. Osaaminen täytyy osata siirtää palveluihin, tuotteisiin ja muihin lopputuloksiin, joita asiakas arvostaa. (Viitala 2021, 208–211.)

TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET SEKÄ TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa sellaisia Lapin AMKin henkilöstöjohtamisen käytänteitä, joita voidaan hyödyntää yhteisesti kehitettäessä projektipäälliköiden henkilöstöjohtamisen osaamista, menetelmiä ja työkaluja. Opinnäytetyön tavoitteena oli kerätä toimeksiantajalle kehittämissuhteita projektipäälliköiden osaamisen kehittämisen tueksi. Lisäksi opinnäytetyön avulla pyrittiin tuottamaan ja jakamaan tietoa erilaisista hyväksi koetuista projektijohtamisen henkilöstöjohtamisen käytänteistä. Tietoa jakamalla voidaan kehittää ja yhtenäistää johtamistapoja Lapin AMKissa ja sitä kautta saavuttaa laadukkaampaa ja vaikuttavampaa TKI-toimintaa. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat:

1. Millaisia keinoja projektipäälliköllä on johtaa henkilöstöä ilman direktio-oikeutta?

1.1. Millaisia työkaluja projektipäälliköllä on käytössä varmistaakseen laadukas projektin henkilöstöjohtaminen?

1.2. Kuinka tunnistaa ja valjastaa erilaisten ihmisten potentiaali ja osaaminen projektityöskentelyssä?

2. Millaisia haasteita projektipäälliköt kohtaavat johtaessaan projektia ilman direktio-oikeutta?

KEHITTÄMISMENETELMÄT

Laadullinen tutkimus

Tämän opinnäytetyön kehittämisstrategia oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullista tutkimus on tarkemmin esitelty artikkelikokoelman tietoperustassa. Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä ovat erilaiset sosiaaliset ilmiöt, joista ollaan kiinnostuneita (Eskola & Suoranta 2005). Tämän tutkimuksen kohteena oli ilmiö: projektipäällikön direktio-oikeuden puuttuminen ja sen vaikutukset johtamiseen.

Käytännössä laadullisen tutkimuksen lähtökohta on aina tietyllä tasolla teorialähtöistä, koska aikaisempi tietämys ja teoria ovat tutkittavan asian taustalla. Yleinen piirre laadulliselle tutkimukselle on prosessinomaisuus, jossa tutkimuksen kuluessa voidaan vielä tarkentaa kehittämistehtävää. (Eskola & Suoranta 2005.) Opinnäytetyössä kehitettiin organisaation henkilöstöjohtamisen osaamista TKI-työssä yhdessä TKI-henkilöstön kanssa. Kehittämismenetelmänä käytettiin yhteiskehittämistyöpajaa, jolla vahvistettiin TKI-henkilöstön yhteistä ymmärrystä laadukkaasta henkilöstöjohtamisesta. Yhteiskehittäminen on tavoitteellista yhteistyötä ihmisten välillä (Aaltonen, Hytti, Lepistö & Mäkitalo-Keinonen 2016). Osallistamalla voidaan lisätä osallistujien sitoutumista kehittämistyöhön (Toikko & Rantanen 2009, 91).

Opinnäytetyö liittyy vahvasti ihmisten eli toimijoiden toiminnan tutkimiseen TKI-työssä Lapin ammattikorkeakoulussa. Toimijat eli kehitettävän ilmiön asiantuntijat kuvaavat ja selittävät ilmiötä itse, perustuen omiin havaintoihin ja kokemukseensa.

(Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 52). Lähestymistapa on tässä tilanteessa siis tapaustutkimus, jossa yhdistetään teoriaa ja henkilöstön omia kokemuksia hyvistä käytänteistä. Tapaustutkimusta on käsitelty laajemmin artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa.

Tapaustutkimus

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin tapaustutkimus, koska sillä pyritään lisäämään ymmärrystä monimutkaisista ja laajoista ilmiöistä pyrkimättä kuitenkaan yleistämään tietoutta. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 41–42.) Tapausta voidaan tutkia muutamasta erityyppisestä näkökulmasta, kuten fakthanäkökulma, miten asiat ovat tällä hetkellä tai miten ne muuttuvat tutkittavan prosessin aikana. Konstruktionistisessa näkökulmassa tutkijaa kiinnostaa vuorovaikutuksessa ilmenevät kulttuuriset merkitykset, joita toiminnan aikana esiintyy. Kolmantena kokemusnäkökulma, joka soveltuu hyvin yksilön tai pienryhmää koskevaan tapaustutkimukseen. Tapaustutkimus on pikemminkin tutkimusstrategia kuin analyyttinen viitekehys, sillä tapaustutkimuksessa voidaan hyödyntää erilaisia viitekehyksiä ja analyysin keinoja sen sijaan, että siihen liittyisi joitakin teoreettisia taustaoletuksia ja käsitteitä. (Kallinen & Kinnunen 2021.)

Tapaustutkimuksesta tapauksen tekee se, että se on rajattu erilleen jollain lailla laajemmasta ilmiöstä (Ronkainen ym. 2011, 68–69). Opinnäytetyö on rajattu koskemaan vain Lapin AMKin projektin henkilöstöjohtamista, ei koko organisaation henkilöstöjohtamista. Tapaustutkimuksessa ei pyritä laajoihin yleistyksiin vaan luotetaan siihen, että havainnollinen ja tarkka kuvaus tutkittavasta kohteesta tarjoaa muissa yhteyksissä mahdollisuuden uuden oppimiseen tai saadun tiedon soveltamista muissa yhteyksissä tästä tutkitusta ilmiöstä (Ronkainen ym. 2011, 68–69). Vaikka opinnäytetyö on tehty Lapin AMKin toiminnan kehittämiseksi, on tulokset hyödynnettävissä myös muiden organisaatioiden projektijohtamisen tueksi.

Yhteiskehittämisen työpaja

Yhteiskehittäminen on enemmän kuin osallistuvien osapuolten kuulemista. Se on tavoitteellista yhteistyötä ihmisten välillä joko virtuaalisessa ympäristössä tai fyysisessä yhteisössä. Kehittämisen kohteena voi olla monet erilaiset asiat, kuten esimerkiksi strategia, palvelu, liikeidea tai vaikka toimintatavat. (Aaltonen ym.

2016.) Tämän opinnäytetyön kehittämiskohteena on toimintatapa, jolla johdetaan projektihenkilöstöä.

Tärkeä edellytys onnistuneelle yhteiskehittämiselle on tasavertainen osallistuminen. Tällöin tulee karttaa turhaa hierarkiaa, mutta hyväksyä erilaisuutta ja erilaiset mielipiteet. Työskentelyssä tulee tunnistaa osallistujien erilaiset tavoitteet ja yhteistyöllä pyritään löytämään ryhmälle yhteinen tavoite. Tärkeätä on saattaa osapuolten monipuolinen osaaminen ja erilaiset näkökulmat yhteen. Yhteiskehittämisen ajatuksena on edetä ideoista nopeasti konkreettiseen tekemiseen. (Aaltonen ym. 2016.) Yhteiskehittäminen on mahdollisuus mahdollisuuskeskusteluihin, joissa voidaan luoda ja kasvattaa sitoutumista organisaation sisällä. Positiivinen keskustelu on strateginen työkalu, jolla organisaation prosesseja voidaan kehittää. Positiivinen keskustelu on myös kriittinen menestystekijä organisaation kasvuun. (Tucker 2007, 26.)

Osallistamalla voidaan lisätä osallistujien sitoutumista kehittämiseen. Työntekijöiden osallisuus ei tuo pelkästään parempia tuloksia vaan on itsessään tärkeää. On tärkeä huomioida myös se, että he, joita kehittämistoiminta koskee, pääsevät osallistumaan itse kehittämistyöhön. Useissa kehittämistoiminnan tavoissa, kuten osallistavassa toimintatutkimuksessa, kehittäjät ovat työntekijöitä ja työntekijät kehittäjiä. (Toikko & Rantanen 2009, 91.) Coghlan ja Brannick (2005) sekä Toikko ja Rantanen (2009, 91) toteavatkin, ettei ole aina mielekästä tehdä eroa kehittäjän ja työntekijän välille. ”Yhteistoiminnallisessa kehittämisessä erilaiset kehittäjät ja tutkijat sekä käyttäjät ja toimijat osallistuvat yhdessä kehittämiseen.” (Toikko & Rantanen 2009, 91.)

Tutkimuksen prosessikuvaus

Tutkimuksen prosessi aloitettiin tutkimuksen suunnittelulla, jossa määritettiin tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset sekä aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät. Suunnittelun jälkeen siirryttiin rakentamaan tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Sen avulla muodostettiin ymmärrys henkilöstöjohtamisen tärkeistä käsitteistä, joita hyödynnettiin aineistonkeruussa. Aineisto kerättiin järjestämällä yhteiskehittämisen työpajat Lapin AMKin TKI-henkilöstölle. Työpajakutsun yhteydessä Webropol -kyselyllä kerättiin myös esitietoa osallistujien kokemuksista projektin henkilöstöjohtamiseen liittyen (Liite

1). Työpajoista ja Webropol -kyselystä saatu aineisto käytiin läpi useaan otteeseen, jotta voitiin varmistua siitä, että aineistosta saatiin poimittua keskeiset tulokset. Kehittämisehdotukset laadittiin keskeisten tulosten pohjalta. Lopputuotoksena saatiin konkreettisia ehdotuksia, kuinka toimeksiantaja voi kehittää projektipäälliköiden henkilöstöjohtamisen osaamista. (kuvio 2)

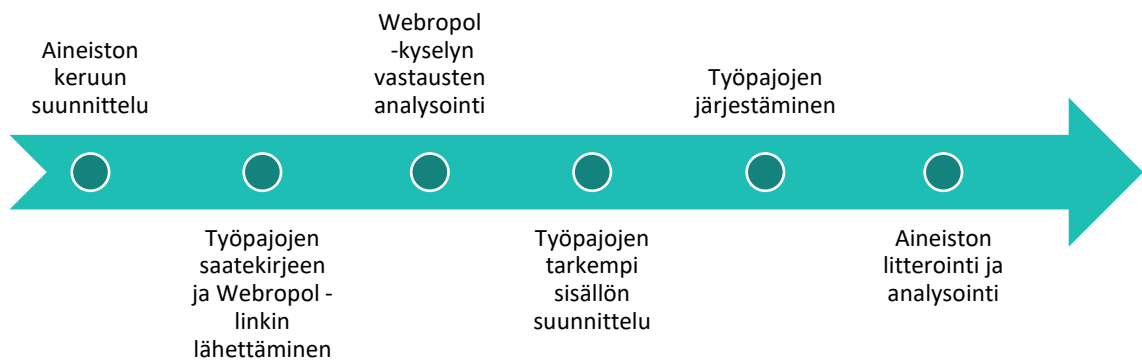
TUTKIMUKSEN PROSESSIKUVAUS



Kuvio 2. Tutkimustyön prosessikuvaus.

AINEISTONKERUU JA ANALYSOINTI

Aineiston keruu käynnistyi Webropol -kyselyllä, joka toimitettiin saatekirjeen mukana (kuvio 3). Saatekirje ja Webropol -kysely lähetettiin sähköpostitse Lapin AMKin osaamisalajohtajille ja osaamispäälliköille, joita pyydettiin jakamaan kutsu TKI-asiantuntijoille ja -projektipäälliköille. Saatekirjeen mukana lähetettiin Webropol -kysely, jonka kautta osallistujat pääsivät ilmoittautumaan työpajaan. Ilmoittautumisen yhteydessä esitettiin kysymyksiä liittyen perehdytykseen ja projektin johtamiseen. Tällä menetelmällä tavoiteltiin osallistujien virittäytymistä teemaan jo ennen varsinaisia työpajoja. Työpajoja järjestettiin kolme, joihin osallistui yhteensä 16 henkilöä.



Kuvio 3. Kuvaus aineiston keruu- ja analysointiprosessista.

Aineistonkeruumenetelmänä fasilitoitu työpaja

Työpajat fasilitoi ulkopuolinen henkilö. Tällä varmistettiin, etteivät opinnäytetyön tekijät voineet vaikuttaa aineiston syntyyn. Työpajat suunniteltiin opinnäytetyöntekijöiden ja fasilitoijan kesken yhteistyössä. Opinnäytetyön tekijät suunnittelivat mitä haluttiin työpajoilla selvittää, ja fasilitoija ehdotti menetelmälliset valinnat, kuten Jamboardin käytön. Kolme fasilitoitua työpajaa järjestettiin Teams-sovelluksen välityksellä etänä. Työpajat saatiin näin myös nauhoitettua ja aineisto tallennettua. Puheen purkaminen kirjoitettuun muotoon, litterointi, on laadullista aineistoa, jonka käsittely vaatii aikaa ja tarkkuutta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Litterointi on kehittämistyön analysoinnin ensimmäinen vaihe, jonka avulla tutkija pääsee tutustumaan aineistoonsa ja tekemään havaintoja ja tulkintoja kerätystä aineistosta. (Kallinen & Kinnunen 2021.) Litteroinnin avulla saatiin työpaja myös anonymisoitua.

Opinnäytetyön tekijät osallistuivat työpajaan tarkkailijan roolissa kertoen työpajojen alkuun opinnäytetyöstä. Alustuksen jälkeen työpajan vetäminen siirtyi fasilitoijalle. Työpajan alkuun valittiin menetelmä, jonka tarkoitus oli toimia keskustelun avaajana (Halonen 21, 16). Osallistujille esitettiin kysymys tämänhetkisistä tunteista projektin henkilöstöjohtamisen käytänteistä Lapin AMKissa. Valittavana oli kymmenen erilaista tekoälyllä tuotettua kuvaa (Liite 2). Samalla osallistujia pyydettiin esittelemään itsensä lyhyesti. Tämän jälkeen fasilitoijan johdolla käytiin läpi keskustellen Webropol-kyselyn tulokset (Liite 3).

Työpajan aineisto kerättiin kaksivaiheisesti. Ensimmäisessä vaiheessa keskityttiin positiivisiin, onnistuneisiin tilanteisiin projektin henkilöstöjohtamisen

yleisiin teemoihin liittyen. Teemat nousivat esille teoreettista viitekehystä laatiessa. Teemat ovat sisäinen viestintä, projektijohtamisen työkalut, muutostilanteet, tavoitteiden asettaminen ja palaute sekä vahvuuksien tunnistaminen. Lisäksi vaihtoehdoksi jätettiin ”muu, mikä?”, johon oli mahdollista lisätä ajatuksia teemojen ulkopuolelta. Työpajojen jälkimmäisessä osassa keskityttiin osallistujien ajatuksiin projektin johtamisen kehittämistarpeista. Ennen työpajan päättymistä osallistujilla oli mahdollisuus vielä vapaasti kertoa ajatuksia työpajan teemaan liittyen.

Aineiston analyysimenetelmä

Laadullista aineiston analyysiä on käsitelty artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa. Tämän opinnäytetyön sisällönanalyysissa keskityttiin siihen, mistä asioista aineisto kertoo (Kallinen & Kinnunen 2021). Eli mistä työpajaan osallistuvat puhuvat ja mitä he kertovat jo valmiiksi teemoiteluista aihealueista. Teemojen valinnassa käytettiin opinnäytetyön teoreettisen viitekehysten tuomia näkökulmia.

KESKEISET TULOKSET JA KEHITTÄMINEN

Webropol-kyselyn tulokset

Webropol -kyselyyn vastasi 16 henkilöä, joista 7 työskentelee projektiasiantuntijana ja 9 projektipäällikkönä (Liite 3). Kyselyn perusteella enemmistö asiantuntijoista (N=7) kokee, että heidät on perehdytetty hankkeisiin heikosti (kuvio 4). Erityisesti henkilöstömuutostilanteissa perehdytys on asiantuntijoiden mukaan jäänyt vähäiseksi tai jopa puuttunut kokonaan.

Koen, että minut on perehdytetty hankkeisiin, joissa työskenteleminen asiantuntijana



Kuvio 4. Projektiasiantuntijoiden kokemus perehdytyksestä hankkeisiin Lapin AMKissa. N=7.

Webropol -kyselyyn vastanneista projektipäälliköistä enemmistö kokee, että heidät on perehdytetty projektipäällikön tehtävään henkilöstöjohtamisen näkökulmasta heikosti tai ei laisinkaan (kuvio 5). Osallistujat totesivatkin työpajassa kyselyn tuloksia läpikäytäessä, että heikolla perehdytyksellä on negatiivisia vaikutuksia hankkeen onnistumisen näkökulmasta.

Koen, että minut perehdytettiin projektipäällikön tehtävään henkilöstöjohtamisen näkökulmasta



Kuvio 5. Projektipäälliköiden kokemus perehdytyksestä projektin henkilöstöjohtamiseen Lapin AMKissa. N=9.

Webropol -kyselyn perusteella projektipäälliköt kokevat, että projektipäälliköiden johtamisosaamista ei tueta tällä hetkellä. He kokevat, ettei henkilöstön johtamiseen ole annettu koulutusta tai muuta tukea organisaation toimesta. Vastauksista ilmeni kuitenkin, että lähiesihenkilö on ollut tukena haastavissa tilanteissa, joissa tukea on tarvittu.

Projektipäälliköt kokivat, että ovat tietoisia hankkeessa työskentelevien asiantuntijoiden vahvuuksista hyvin tai erittäin hyvin (100 %). Tätä ajatusta vahvistaa myös asiantuntijoiden oma näkemys siitä, että he pääsevät suurimmaksi osaksi (86 %) käyttämään omia vahvuuksiaan hyvin tai erittäin hyvin työskennellessään hankkeissa. Asiantuntijat kokivat (86 %) myös, että pääsääntöisesti he tietävät mitä heiltä odotetaan hankkeessa.

Työpajojen keskeiset tulokset

Liitteessä 4 ja 5 on kuvakoosteena työpajojen tuotokset. Liite 4 kuvaa projektiasiantuntijoiden ja liite 5 projektipäälliköiden työpajan tuotoksia. Keskeisiin tuloksiin teemoittain on nostettu ne aiheet, jotka toistuivat eri työpajoissa ja, joita osallistujat nostivat yhteiseen keskusteluun.

Projektipäälliköiden työpajoihin osallistuneet projektipäälliköt pohtivat mitä henkilöstöjohtaminen projekteissa oikeastaan on. Osittain osallistujilla oli

haasteita tunnistaa henkilöstöjohtamista osana projektipäällikön tehtävää. Asiantuntijoiden työpajaan osallistujien kokemusten mukaan projektin johtaminen on henkilöitynyttä. Projektin johtaminen nähtiin riippuvan projektipäällikön osaamisesta ja mielenkiinnosta henkilöstön johtamiseen. Johtamisen tiukkojen raamien puuttuminen nähtiin mahdollisuudeksi johtaa omalla persoonalla, mutta toisaalta se aiheutti välillä myös kokemuksen siitä, ettei projektia johdettu aktiivisesti.

Projektijohtamisen työkalut

Asiantuntijoilla projektin johtamisen työkalut kohdistuivat heidän henkilökohtaisen työnsä tukemiseen heti projektin alkuvaiheessa. Muun muassa perehdyttämislomake koettiin tärkeäksi ja yhteisten pelisääntöjen sekä raamien hahmottaminen yhteisesti. Asiantuntijat kokivat, että heidän on varmempi lähteä tekemään projektia, kun kaikkia koskevat yhteiset asiat ovat selkeät. Projektipäälliköt nostivat hyviksi käytänteiksi projektin johtamisen osalta muutaman projektinhallintaan liittyvää suunnittelutyökaluja, kuten GANT-kaavion, Excel ja Word -tiedostot. Projektipäälliköt totesivat, että hankkeiden alussa on hyvä perehtyä yhdessä projektissa käytettäviin projektinhallintatyökaluihin, jotta niiden käyttötarkoitus olisi selvää koko projektihenkilöstölle.

Organisaatiolta toivottiin tukea projektijohtamisen työkalujen käyttöön. Projektinhallinnan työkalujen käyttö ei ole kaikille projektipäälliköille entuudestaan tuttuja, minkä vuoksi tarpeelliset työkalut voivat jäädä kokonaan käyttämättä. Kehittämisehdotuksena käytettävien projektinhallinta työkalujen osalta esiin nousi ehdotus yhteisestä tietopankista, jonka tarkoitus olisi koota yhteen käytettävissä olevat työkalut sekä muut hyödylliset välineet projektin johtamisen kannalta.

Projektipäälliköt toivoivat henkilöstön johtamiseen liittyvää koulutusta. Motivointi, sitouttaminen, palautteen anto ja haastavien tilanteiden selvittely mainittiin erityisesti. Projektipäälliköt toivoivat osaamisen kehittämistä henkilöstöressurssien suunnitteluun ja toteuttamiseen liittyen, jotta he osaisivat kohdentaa projektissa työskentelevien henkilöiden osaamisen paremmin ja näin saada tehokkuutta ja tuottavuutta projektiin.

Muutostilanteet

Roolitusten osalta koettiin, että työtehtävien ja vastuiden selventäminen olisi aina paikallaan projektin alussa. Henkilöiden roolit eivät aina ole selkeitä muulle hanketiimille. Asiantuntijat pohtivat kuinka esimerkiksi uuden työntekijän tulo mukaan kesken projektin vaikuttaa ryhmän dynamiikkaan ja henkilön sovittamiseen projektissa. He toivoivat, että muutostilanteissa projektipäälliköt avaisivat keskustelun ja esittelisivät selkeästi tilanteen, joka aiheuttaa toimintaan muutoksia.

Projektipäälliköiden työpajassa esille nousi muutostilanteista keskusteltaessa myös henkilöstövaihdokset projekteissa. Jotta kapulan vaihto henkilöiden kesken tapahtuisi sujuvasti, on tilanteessa otettava aikaa ja suoritettava varsin intensiivinen perehdyttäminen. Eräs projektipäällikkö totesi, että perehdyttämistä tukisi kattava tietopaketti. Lisäksi esille nousi organisaation ohjeet tiedonhallintajärjestelmien käytöstä projekteissa, jotta tiedonsiirtoa muun muassa henkilövaihdosten yhteydessä on sujuvaa. On tärkeä huolehtia, ettei tarvittavat projektin tiedot niin sanotusti lepää kenenkään henkilökohtaisten tunnusten takana, jolloin esimerkiksi äkillisissä poissaolotapauksissa niihin käsiksi pääsy on lähes mahdotonta.

Projektipäälliköiden työpajassa todettiin haasteelliseksi projektipäällikön työssä saada aikaiseksi rakentavaa yhteistyötä siten, että jokaisella henkilöllä on kirkkaana mielessä oman työn tavoitteet yhteisen projektin eteen. Samassa yhteydessä todettiin, että projektien haastavuus on juuri siinä, että toimitaan ihmisten kanssa, mutta kuitenkin johdetaan projektia. Esille nousi toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten tunnistaminen ja niiden mahdolliset vaikutteet projektin kulkuun. Tässä yhteydessä pohdittiin lisäksi sitä, että kyetäänkö muutokset havainnoimaan tai tunnistamaan riittävän nopeasti, jotta kyetään tekemään projektin kannalta tarvittavia muutoksia riittävän aikaisessa vaiheessa.

Projektipäälliköiden toimesta muutostilanteet tulee käydä yhteisesti projektihenkilöstön kanssa läpi ja määritellä tilanteesta yhteisymmärrys. Projektipäälliköiden työpajassa tunnistettiin myös muutostilanteiden vaativan joissakin haastavissa tilanteissa henkilöstöjohtamista, johon he eivät koe

saaneensa tukea eikä heillä ole tämänkaltaisiin tilanteisiin henkilöstöjohtamisen koulutusta. Projektityön luonteeseen kuuluvat muutokset, jolloin tulee muistaa projektisuunnitelman ja rahoittajan luomat raamit, joiden puitteissa hankkeen asetettuja tavoitteita pyritään yhteistyöllä tavoittelemaan.

Tavoitteiden asettaminen ja palaute

Asiantuntijat kokivat, että yhteisten tavoitteiden asettaminen projektia aloitettaessa sekä palautekeskustelut projektin edetessä ovat tärkeä osa projektin toimintaa. Rakentavan palautteen avulla on mahdollisuus kehittyä omassa työssä. He kertoivat, että on hyvä keskustella asiantuntijoiden tehtävistä, vahvuuksista ja rooleista projektia aloitettaessa. Työn mielekkyyttä ja varmuutta toimia haastavissakin tilanteissa edistää se, että hankkeen alussa tehdään selkeä suunnitelma, aikataulutetaan ja jaetaan työtehtävät. Asiantuntijat siis toivovat, että heitä osallistetaan ja näin myös sitoutetaan projektiin kunnollisella perehdytyksellä sekä projektin suunnittelulla. He toivovat, että palautetta annetaan rakentavasti ja palautteen osalta käytäisiin aktiivista ja säännöllistä keskustelua.

Palautteenantoon huomautettiin myös, ettei palautteen antajan tarvitse aina olla projektipäällikkö, mutta häneltä toivotaan palautekeskustelun johtamista projektin aikana. Projektipäälliköltä odotetaan jämäkkää johtamista ja aktiivista keskustelun avausta, mutta myös joustavuutta ja luovuttaa erityisesti haastavissa muutostilanteissa. Projektipäälliköt kokivat, että palautteenantamista ja palautekeskustelua on helpompi käydä, jos työpaketit ja niihin liittyvät toimet, aikataulut ja työtehtävät on hyvin laadittu esimerkiksi Gantt -kaavioon.

Osaamisen tunnistaminen

Asiantuntijat totesivat, että jo projektin alussa olisi hyvä käydä keskustelua eri asiantuntijoiden omista vahvuuksista. Vaikka projektissa työskennellään yleensä tietyllä substanssiosaamisella, voi asiantuntijalla olla paljon muutakin osaamista mikä ei välttämättä ole projektitiimin tiedossa. Asiantuntijat totesivat myös, että heidän tulee itse tuoda aktiivisesti esille omaa osaamistaan, vahvuuksiaan ja aiempia kokemuksiaan. Mikäli projektissa ollaan niin uuden äärellä, ettei voida toimia omilla vahvuuksilla, asiantuntijat toivoivat, että tällöin projektissa johdettaisiin toimimaan esimerkiksi työparina. Asiantuntijat toivoivat

kehitystoimenpiteenä projektin sisäisiä kehityskeskusteluja, joissa käydään tehdyt tehtävät läpi, annetaan toisilleen palautetta ja tunnustetaan toiste projektitiimin jäsenten vahvuuksia.

Viestinnän merkitys projektijohtamisessa

Viestinnän tärkeyden merkitystä osallistujat nostivat useassa yhteydessä esille. Sisäisen viestinnän osalta todettiin sen olevan aina haasteellista, erityisesti silloin kun mukana on useampi henkilö sitä käytännössä toteuttamassa. Viestintäkanavat tulisi valita harkiten ja yhdessä sopien hankkeen aloituspalaverissa. Osallistujat toivoivat, että palaverit sovittaisiin pitkälle aikavälille kerralla ja, että palavereihin varattaisiin myös aikaa vapaalle keskustelulle. Osallistujat näkivät tärkeäksi myös sen, että oman tehtävän lisäksi jokainen olisi tietoinen myös siitä, mitä muut hankkeessa työskentelevä tekevät ja mitkä ovat jokaisen vastualueet.

Asiantuntijat nostivat esille niin sanotut vapaat porinat. Usein palaverit ovat tiukasti aikataulutettu ja tiiviitä asiasisällöltään. Asiantuntijoiden mielestä olisi tarpeellista, että välillä olisi mahdollisuus myös vapaamuotoiseen vuorovaikutukseen hankkeen toimijoiden kesken. Projektipäälliköt nostivat esiin tässä yhteydessä sisäisen viestinnän ja sen tärkeyden. Konkreettiseksi työkaluksi tähän nostettiin esiin myös organisaation yhteinen projektien keskusteluareena, jossa voitaisiin keskustella yhteisistä asioista vapaamuotoisesti sekä jakaa yleistä tietoa hankkeissa toimimisesta.

Yhteiset pelisäännöt koettiin yhdeksi tärkeäksi konkreettiseksi keinoksi muun muassa sisäiselle viestinnälle. Yhteisesti laaditut pelisäännöt tukevat koko hankkeen etenemistä ja tekemistä. Osallistujat nostavat esiin, että lähtökohtaisesti hankkeissa roolitukset voivat olla osittain hukassa, eikä välttämättä ymmärretä projektipäälliköiden työn olevan pääosin henkilöstön johtamista. Useassa asiayhteydessä osallistujat nostivat esiin roolien merkityksen ja sen, kuinka roolien sisällöt tulisivat olla selkeästi kuvattut, jotta välttyään väärin ymmärryksiltä roolien sisällön suhteen hanketyöskentelyssä.

Roolikeskustelun yhteydessä osallistujat nostivat esille tiimiytymisen ja luottamuksen rakentumisen. Tiimiytymiseen panostaminen koettiin tärkeäksi, koska sen avulla voidaan tutustua muihin hankkeessa työskenteleviin henkilöihin

ja heidän osaamiseensa sekä vahvuuksiin. Tämä edesauttaa hankkeen aikana osaamisen kohdistamista oikeisiin osa-alueisiin sisältöjen suorittamisessa.

Osallistujat pitivät aihetta tärkeänä ja kokivat, että projektin johtamisessa ja prosesseissa on paljon kehitettävää. Eräs osallistuja totesi:

”Tämä on tosi tärkeää keskustelua, että meillä ylipäänsä Lapin ammattikorkeakoulussa puhutaan tällaisista asioista.” (O1)

Asiantuntijoiden ja projektipäälliköiden mielestä juuri he olisivat oikeita henkilöitä niitä yhdessä kehittämään. Osallistuessaan työpajaan asiantuntijat kokivat, että heidän mielipiteillään on merkitystä. Osallistujat toivoivat samanlaisia yhteiskehittämisen mahdollisuuksia myös tulevaisuudessa ja ehdottivat, että Lapin AMKin hanketyötä tekevien yhteistyötä lisättäisiin. Keskustelujen ja työpajojen avulla voitaisiin rakentaa yhteistä hanketyön ”ryhmäidentiteettiä”. Eräs osallistuja huomauttikin:

”Koska näissä asioissa on paljon kehitettävää ja niitä prosesseja vois miettiä vähän uudelleen ja kehittää eteenpäin, ja nimenomaan parhaimpia olisi asiantuntijat ja projektipäälliköt niitä miettimään.” (O2)

JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimuksessa hyväksi todetuista käytänteistä osallistujat nostivat esiin perehdytyksen tärkeyden. Ketola (2010, 52–53) ja Sorsa (2017, 12) molemmat toteavatkin tutkimuksissaan, että yksi merkittävä osa henkilöstöjohtamista on selkeä perehdytys tehtäviin. Panostaminen henkilöstöjohtamisen suunniteluun ja toteutukseen edistää tavoitteiden saavuttamisessa. Huolellinen perehdytys ohjaa myös inhimillisten resurssien tarkemman kohdentamisen projektissa. Laadukkaalla ja riittävän kattavalla perehdytyksellä turvataan henkilön itsenäinen ja täyspainoinen tehtävien suorittaminen. Perehdyttämisen tulee olla Sorsan (2017, 65) mukaan kiinteä osa organisaation toimintakulttuuria. Lapin AMKin olisikin tärkeä varmistaa projektipäälliköiden osaaminen myös ihmisten johtamisen näkökulmasta. Projektipäälliköiden perehdytyksellä varmistetaan laadukas projektin johtaminen ja projektiasiantuntijoiden sitouttaminen ja osallistaminen projektiin. Projektipäälliköiden hyvällä perehdytyksellä on positiiviset vaikutukset myös asiantuntijoiden perehdytykseen.

Hyviksi käytänteiksi nostettiin myös yhteisten pelisääntöjen sopiminen, kuten palaverikäytännöt ja sisäisen viestinnän kanavat. Puolustusvoiman johtamisen käsikirjan (2022, 40) mukaan viestintää ja johtamista ei voi erottaa toisistaan, koska organisaatioon luodaan viestinnällä toiminnan suunta ja tavoitteet. Ilman viestintää ei ole johtamista. (Puolustusvoimat 2022, 40.) Wiion (1998, 67–68) mukaan viestintä on kommunikointia, jota ihmiset tekevät yhdessä. Åberg (1997, 27) ja Juholin (2001, 18) määrittelevät viestinnän vaihdannan prosessiksi ihmisten välillä, jonka lopputulosta on hankala ennustaa.

Sisäinen viestintä on Robsonin ja Tourishin (2005, 213–222) sekä Quinnin ja Hargien (2004, 146–158) mukaan yhteydessä organisaation tehokkuuteen. Marques (2010, 47–58) on myös tutkimuksessaan sitä mieltä, että tehokas sisäinen viestintä edistää organisaation tehokkuutta, joka taas vaikuttaa sitä kautta organisaation suorituskyvyn parantumiseen. Sisäisen viestinnän parantaminen johtaa parempiin strategisiin päätöksiin sekä strategisten toimintojen parempaan koordinointiin.

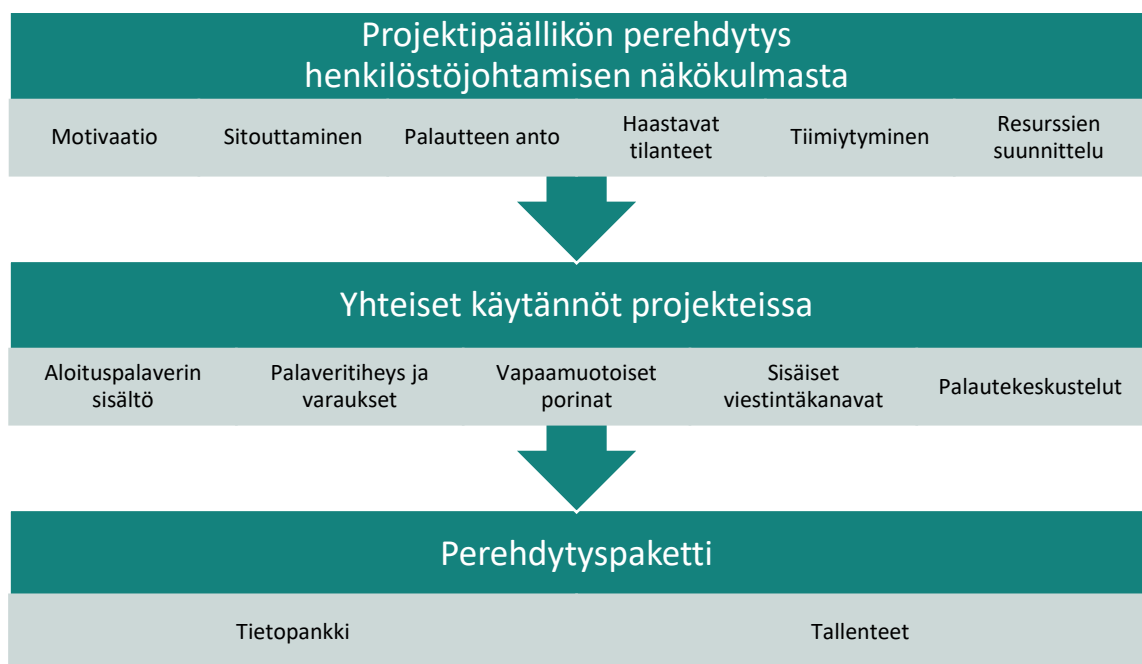
Projektin aloituspalaverissa olisi hyvä keskustella yhteisten pelisääntöjen, viestinnän ja projektin toimintasuunnitelman lisäksi myös jokaisen projektiin osallistujan vahvuuksista ja mielenkiinnon kohteista avoimesti. Kuten työpajoissa todettiin, asiantuntijoilla voi olla muutakin osaamista tai mielenkiinnonkohteita kuin se substanssiosaaminen, jolla hänet on hankkeeseen nimitetty. Avoimen keskustelun avulla jokaisella on mahdollisuus tuoda omaa osaamistaan esille. Mielenkiinnon kohteiden kautta voidaan myös kehittää osaamista muista teemoista kuin millä on hankkeeseen nimetty.

Lapin AMKilla on sisäiset ohjeistukset projektipäällikön tehtävistä, mutta ne käsittelevät suurilta osin hankkeen taloutta sekä projektin etenemistä. Koulutukset ja ohjeistukset projektihenkilöstön johtamiseen ovat melko suppeat ja niissä keskitytään enimmäkseen projektin tekniseen toteutukseen. Osallistujat toivoivat, että teemasta jatketaan keskustelua esimerkiksi vertaismentori-tuokioissa ja muissa kanavissa. Hankkeen sisäiset palautekeskustelut nousivat niin projektipäälliköiden kuin –asiantuntijoidenkin toiveissa. Toimeksiantaja voisi yhdessä hankehenkilöstön kanssa luoda toimintatavat liittyen hankkeen palautekeskusteluille, joita noudatettaisiin jokaisessa hankkeessa. Osallistujat eivät odota, että vain projektipäällikkö antaa palautetta, vaan häneltä odotetaan

palautekeskustelun johtamista hankkeen sisäisissä palavereissa. Palautekeskusteluiden avulla saadaan varmuus omaan työhön ja näin tehokkuutta hanketoimintaan.

Kuten työpajoihin osallistujat totesivat, aihe on tärkeä ja he kokivat tärkeäksi myös sen, että pääsivät itse kertomaan ajatuksiaan ja oppimaan muilta työpajan osallistujilta. Lapin AMKissa on osaamista projektihenkilöstön johtamiseen, mutta se on henkilöitynyttä ja hyvin pitkälti kiinni projektipäällikön omasta jo hankitusta osaamisesta ja mielenkiinnosta henkilöstön johtamiseen.

Pohjautuen opinnäytetyön tuloksiin ja johtopäätöksiin, kuviossa 6 kuvataan vaiheita, joilla toimeksiantaja voi yhdessä henkilöstön kanssa kehittää projektipäälliköiden henkilöstöjohtamisen osaamista. Henkilöstö tulee osallistaa osaamisen kehittämisen suunnitteluun ja toteutukseen. Yhdessä henkilöstön kanssa on mahdollista rakentaa perehdytyspakettia myös tulevaisuuden projektipäälliköille. Yhdessä tekemällä organisaatiossa oleva osaaminen saadaan levitettyä ja vakiinnutettua koko organisaation osaamiseksi.



Kuvio 6. Projektipäällikön osaamisen kehittämisen suunnitelma.

Tämän opinnäytetyön tuloksia ja Lapin AMKille laadittuja kehittämissuunnitelmia voidaan hyödyntää myös muilla toimialoilla, joissa toimitaan projektiluontoisissa toimintaympäristöissä. Tämän opinnäytetyön kehittämissuunnitelmista huolimatta

näkisimme tarvetta myös jatkotutkimukselle osaamisen kehittämisen ja TKI-työn vaikuttavuuteen liittyen. Kun toimeksiantaja kehittää projektipäälliköiden johtamisosaamista, voisi jatkotutkimuksina olla osaamisen kehittämisen vaikutukset työhyvinvointiin tai TKI-työn vaikuttavuuteen tukisivat Lapin AMKin arvoja: luottamus, ennakkoluulottomuus ja yhteisöllisyys (Lapin AMK 2024d).

Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyön aineistohallinnalla varmistettiin aineiston tietosuoja koko tutkimuksen ajan. Työpajaan osallistuminen oli vapaaehtoista. Työpajaan osallistujien anonymiteetti varmistettiin aineiston litteroinnilla ja työpajatallenteiden poistamisella. Litteraatiosta poistettiin osallistujien nimet. Tutkimusta johdettiin tarkasti ja johdonmukaisesti. Työpajoihin hankittiin ulkopuolinen fasilitoija, jotta voitiin varmistaa, että opinnäytetyön tekijät eivät päässeet vaikuttamaan työpajojen keskusteluihin ja tutkimusaineiston syntyyn.

Työpajoja järjestettiin kahden sijaan kolme, koska ensimmäiseen projektipäällikölle järjestettyyn työpajaan osallistui vain muutama henkilö. Opinnäytetyön tekijät päätyivät järjestämään kolmannen työpajan, jotta projektipäälliköiden ajatuksia saatiin laajemmin mukaan tutkimuksen aineistoon. Aineiston tuottamiseen osallistui yhteensä 16 henkilöä, mikä on suhteellisen pieni otanta Lapin AMKin TKI-henkilöstöön nähden. Kuitenkin osallistujia oli TKI-henkilöstöstä monialaisesti, jonka ansiosta saatiin monipuolisesti näkemyksiä Lapin AMKin osaamisaloilta.

Opinnäytetyön tutkimustulokset ja tietoperusta tukevat toisiaan. Tutkimustulosten perusteella on luotu kehittämissuhteita toimeksiantajalle. Tietoperustassa on käytetty sekä kansallisia että kansainvälisiä lähteitä eri aikakausilta tukemaan tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Lähteiden käyttö tutkimuksessa on selkeästi merkitty ja näin varmistettu, että aikaisempi tutkittu tieto ja tämän opinnäytetyön tieto on selkeästi erotettavissa toisistaan. Yleisesti tutkimusten eettisyyden periaatteita ja luotettavuutta on käsitelty artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa.

LÄHTEET

Ammattikorkeakoululaki 14.11.2014/932. Viitattu 4.2.2024
<https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20140932>.

Arene 2017. Innovaatioita, kehittämistoimintaa ja tutkimusta - Kaikki kirjaimet käytössä ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnassa. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto ry. Viitattu 4.2.2024 https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2018/arene_innovaatioita-kehittamistoimintaa-ja-tutkimusta_paino_23032017.pdf?t=1526901760.

Aaltonen, S., Hytti, U., Lepistö, T. & Mäkitalo-Keinonen, T. 2016. Yhteiskehittäminen: kaikki siitä puhuu, mutta mitä se on ja miten siinä onnistua? Turun yliopisto 4.4.2016. Viitattu 10.8.2023
<https://www.utu.fi/fi/ajankohtaista/uutinen/yhteiskehittaminen-kaikki-siita-puhuu-mutta-mita-se-on-ja-miten-siina>.

Anantatmula, Vittal S. 2010. Project Manager Leadership Role in Improving Project Performance. Teoksessa T. Doolen (toim.) Engineering Management Journal 22(1), 13–22. Viitattu 26.2.2024
<http://dx.doi.org/10.1080/10429247.2010.11431849>.

Cleland, D. 1995. Leadership and the project management body of knowledge. Teoksessa D.H. Curling (toim.) International Journal of Project Management Vol. 13, No. 2, 83–88. Viitattu 13.11.2023 [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(94\)00018-8](https://doi.org/10.1016/0263-7863(94)00018-8).

Eseonu, C. 2021. Managing without authority; the effect of leadership style on team dynamics and leadership strategies for the engineering manager. Viitattu 28.2.2024 <https://doi.org/10.18260/1-2-1123-36168>.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino

EU:n alue- ja rakennepolitiikan ohjelmien verkkopalvelu 2024. Viitattu 13.2.2024
<https://rakennerahastot.fi/etusivu>.

Euroopan komissio 1999. Project Cycle Management Handbook. Viitattu 12.11.2023
https://caricom.org/wp-content/uploads/EC_PCM_Training_Handbook.pdf.

Euroopan komissio 2004. Project Cycle Management guidelines. Viitattu 12.11.2023 <https://www.iwlearn.net/resolveuid/6044b286-0674-40db-9043-a947532161cd>.

EU:n sisäasioiden rahastot 2024. Raportointi. Viitattu 9.3.2024 <https://eusa-rahastot2021.fi/etusivu>.

Heikkilä, T. 2014 Kvantitatiivinen tutkimus. Viitattu 1.9.2023
<http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>.

Hyppälä, R. 2015. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy

Juholin, E. 2001. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 3. painos. Helsinki: Inforviestintä Oy

Järnlström, M. & Luoma, M. 2014. Henkilöstöjohtamisen strategisuus – Retoriikkaa vai reaalityodellisuutta. Teoksessa M. Järnlström & R. Viitala (toim.) Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista. Vaasan yliopiston julkaisuja, 10–21. Viitattu 18.2.2024
<https://oma.tsr.fi/api/projects/66f83554-7ec2-4354-aeb2-84224a738d58/attachment/053c390e-5e20-4194-8bb4-ea88f062b932>

Kallinen, T. & Kinnunen, T. 2021. Etnografia. Teoksessa J. Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 31.8.2023
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>.

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus 2023. Lapin ammattikorkeakoulun auditointi. Karvin julkaisu 17:2023. Viitattu 4.2.2024
<https://auditoinnit.karvi.fi/luvut/tiivistelma-18/>.

Ketola, H. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Väitöskirja, Jyväskylän yliopisto. Viitattu 25.2.2024
<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/24954/9789513940157.pdf>.

Kettunen, S. 2009. Onnistu projektissa. Helsinki: WS Bookwell Oy.

Kloppenborg, T. J., Shriberg, A. & Venkatraman, J. 2004. The Tasks of Project Leadership. Teoksessa D. Cleland (toim.) Field Guide to Project Management. New Jersey: Wiley

Koskinen, S. & Ullakonoja V. 2020. Oikeudet ja velvollisuudet työsuhteessa. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy.

Laine, M., Bamberg, J., & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg, & P. Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito (2007), 9–38.

Lapin AMK 2023a. Tutkimus, kehitys ja innovaatiot. Viitattu 30.8.2023
<https://www.lapinamk.fi/fi/Yrityksille-ja-yhteisoille/Tutkimus,-kehitys-ja-innovaatiot>.

Lapin AMK 2023b. Johtamisjärjestelmä. Viitattu 15.10.2023
<https://www.lapinamk.fi/fi/Esittely/Organisaatio>.

Lapin AMK 2024a. Visio 2030. Viitattu 9.3.2024
<https://www.lapinamk.fi/fi/Esittely/Strategia>.

Lapin AMK 2024b. Sidosryhmien arvion mukaan Lapin ammattikorkeakoulun maine on vahva. Viitattu 4.2.2024 <https://www.lapinamk.fi/news/Sidosryhmien->

arvion-mukaan-Lapin-ammattikorkeakoulun-maine-on-vahva/29272/c5ab9be4-6729-4e7d-9075-cc53f92dc874.

Lapin AMK 2024c. Kumppaneiden kanssa. Viitattu 4.2.2024
<https://www.lapinamk.fi/fi/Esittely/Kumppanuudet>.

Lapin AMK 2024d. Arvot. Viitattu 28.4.2024
<https://www.lapinamk.fi/fi/Esittely/Lapin-AMKin-tapa-toimia/Arvot>.

Lapin liitto 2024. Maksatukset. Viitattu 9.3.2024
<https://www.lapinliitto.fi/rahoitus/maksatukset/>.

Lattrich, K-K. & Büttgen, M. 2020. Project leaders' control resources and role overload as predictors of project success: Developing the job demands–resources model. Teoksessa T. Gehrig (toim.) Business Research, 13, 767–788. Viitattu 9.3.2024 <https://doi.org/10.1007/s40685-020-00115-z>.

Larson, E. & Larson, R. 2006. Influencing without authority: rev up your internal consulting skills. Paper presented at PMI® Global Congress 2006—North America, Seattle, WA. Newtown Square, PA: Project Management Institute. Viitattu 11.3.2024 <https://www.pmi.org/learning/library/influencing-without-authority-project-requirements-8100>.

Lukas, J. F. & Lukas, J. A. 2010. Successful project management in a low-authority environment: the importance of emotional intelligence. Paper presented at PMI® Global Congress 2010—North America, Washington, DC. Newtown Square, PA: Project Management Institute. Viitattu 11.3.2024 <https://www.pmi.org/learning/library/low-authority-environment-emotional-intelligence-6615>.

Lööw, M. 2002. Onnistunut projekti – projektijohtamisen ja -suunnittelun käsikirja. Helsinki: WS Bookwell Oy.

Marques, J. 2010. Enhancing the quality of organizational communication. Teoksessa J. Falkheimer (toim.) Journal of Communication Management Vol. 14 No. 1, 2010, 47–58.

Minilex. 2023. Työnantajan työnjohto- ja valvontaoikeus. Viitattu 18.2.2024
<https://www.minilex.fi/a/ty%C3%B6nantajan-ty%C3%B6njohto-ja-valvontaoikeus>.

Müller, R. & Turner, R. 2007. Matching the project manager's leadership style to project type. Teoksessa J. R. Turner (toim.) International Journal of Project Management 2007: 25, 21–32. Viitattu 24.2.2024
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.04.003>.

Nevala, H-M., Hämeenoja, E. & Lundgren, K. 2018. Ammattitaidolla kiertotalouteen – Osaamisen kehittämistä tarvitaan kaikilla aloilla ja työuran kaikissa vaiheissa. Ammattikasvatuksen aikakauskirja 20 (5), 81–88. Viitattu 18.2.2024 <https://journal.fi/akakk/article/view/84830>.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2024. Ammattikorkeakoulut Suomessa. Viitattu 4.2.2024 <https://okm.fi/ammattikorkeakoulu>.

Pelin, R. 2020. Projektihallinnan käsikirja. Helsinki: Projektijohtaminen Oy Risto Pelin

Puolustusvoimat 2022. Johtajan käsikirja. Viitattu 25.2.2024

https://puolustusvoimat.fi/documents/1948673/105354831/PEVIESTOS_JOHT_KK_2022.pdf/b8a89b1a-e5e7-ab4d-b103-826ca6058167/PEVIESTOS_JOHT_KK_2022.pdf?t=1649668158066.

Quinn, D. & Hargie, O. 2004. Internal communication audits: a case study. Teoksessa M. Topic (toim.) Corporate Communications: An International Journal 2004, Vol. 9 (2), 146–158. Viitattu 16.2.2024

<https://doi.org/10.1108/13563280410534348>.

Rakennerahasto 2024. Tervetuloa EU:n alue- ja rakennepolitiikan ohjelmien verkkopalveluun. Viitattu 8.3.2024 <https://rakennerahastot.fi/etusivu>.

Renfors, S-M. 2022. Hankkeistettua työtä: Projektipäällikön työ EU-rahoitteisessa projektissa. Työelämän tutkimus. 20 (2) 2022. Viitattu 28.2.2024

<https://doi.org/10.37455/tt.113288>.

Robson, P. & Tourish, D. 2005. Managing internal communication: An organizational case study. Teoksessa M. Topic (toim.) Corporate Communications: An International Journal, 10 (3), 2005, 213–222.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2013. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: Sanoma Pro.

Ruuska, K. 2005. Pidä projekti hallinnassa – suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Tampere: Talentum Media Oy.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 26.2.2024 <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>.

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A., Kuula A., Rissanen R. & Karvinen I. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Teoksessa A. Saaranen-Kauppinen & A. Puusniekka (toim.) Tampere: Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja. Viitattu 26.2.2024 <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus>.

Suhonen, M. & Paasivaara, L. 2010. Inhimilliset voimavarat projekteissa. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 2010: 47, 129.

Sorsa, L. 2017. Työnjohtajien perehdytyksen kehittäminen. Helsinki: Aalto-yliopisto.

Thal, Jr. A. & Bedingfield, J. 2010. Successful project managers: an exploratory study into the impact of personality. Technology Analysis & Strategic Management. Volume 22, 2010. Viitattu 25.2.2024

<https://doi.org/10.1080/09537320903498587>.

Tiitinen, K-P. & Gröger, T. 2012. Työsopimusoikeus. Helsinki: Talentum.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Tucker, K. 2007. Establishing a Mentoring and Coaching Programme, Knowres Publishing. Etelä-Afrikka: Knowres Publishing.

Turner, J. R. & Müller, R. 2003. On the nature of the project as a temporary organization. Teoksessa J. R. Turner (toim.) International Journal of Project Management 21 (1), 1–8. Viitattu 27.2.2024 [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00020-0](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00020-0).

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Viitattu 18.2.2024.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L3>.

Työsuojeluhallinto. 2024. Oikeudet ja velvollisuuden työssä. Viitattu 18.2.2024
<https://tyosuojelu.fi/tyosuhde/oikeudet-ja-velvollisuudet-tyossa>.

Vakimo, S. 2010. Periaatteista eettiseen toimijuuteen: tutkimusetiikka kulttuuritutkimuksessa. Teoksessa J. Pöysä & H. Järviluoma & S. Vakimo (toim.) Vaeltavat metodit. Joensuu: Suomen Kansantietouden Tutkijain Seura.

Valtioneuvosto. Verkostojohtamisen opas. 2019. Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 2019:12. Valtioneuvoston kanslia, Helsinki 2019. Viitattu 12.3.2024
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-710-9>.

Weaver, P. & Guandique, R. 2012. Leadership without authority. PM Network, 26(3), 20–22. Viitattu 11.3.2024 <https://www.pmi.org/learning/library/leadership-authority-superman-syndrome-effective-2326>.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2021. Johtaminen keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1.–2. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1.–2. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R., Suutari, V. & Järnlström, M. 2011. Henkilöstöfunktion strateginen rooli. Teoksessa Järnlström M. (toim.) Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista. Vaasan yliopiston julkaisuja, 22–44. Viitattu 18.2.2024 https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-374-5.pdf.

Viitala, R. & Uotila, T-P. 2011. The future challenges of human resource management. Teoksessa M. Järnlström & R. Viitala (toim.) Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista Vaasan yliopiston julkaisuja, 10–21. Viitattu 18.2.2024
https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-374-5.pdf.

Viitala, R., Järnlström, M. & Uotila T-P 2014. Henkilöstöjohtamisen työkenttä. Teoksessa M. Järnlström (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostavat kehityshaasteet. Vaasan yliopiston julkaisuja, 1–12. Viitattu 18.2.2024

https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7810/isbn_978-952-476-537-4.pdf?sequence=1#page=9

Viitala, R., Järnlström, M. & Uotila T-P. 2014. Henkilöstöjohtamisen strategisuus – retoriikka vai reaalityodellisuus. Teoksessa M. Järnlström & R. Viitala (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostavat kehityshaasteet. Vaasan yliopiston julkaisuja, 42–59. Viitattu 18.2.2024
https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7810/isbn_978-952-476-537-4.pdf?sequence=1#page=9

Wiio, O. 1998. Johdatus viestintään. 6.–8. painos. Helsinki: Weilin + Göös

Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. 2. painos. Helsinki: WSOY.

LIITTEET

Liite 1. Saatekirje

Liite 2. Tekoälyllä tuotetut kuvat

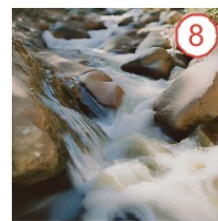
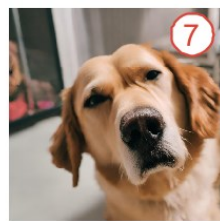
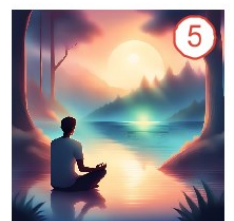
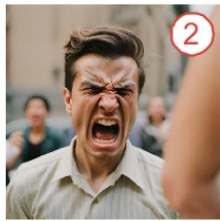
Liite 3. Webropol – kyselyn tulokset

Liite 4. Asiantuntijoiden työpajan tuotokset Jamboard -alustalla

Liite 5. Projektipäälliköiden työpajojen tuotokset, Jamboard -alustalla

Liite 2.

Mikä kuvista kuvastaa parhaiten tällä hetkellä fiiliksiäsi päivän teemasta:
Projektin henkilöstöjohtamisen käytänteet Lapin ammattikorkeakoulussa?



Liite 3.

Millä tavalla projektipäälliköt tukevat omaa asiantuntijatyötäsi hankkeissa?



Koen, että minut on perehdytetty hankkeisiin, joissa työskentelet asiantuntijana



Työskennellessäni asiantuntijana hankkeissa, tiedän mitä minulta odotetaan



Työskennellessäni asiantuntijana, pääsen käyttämään vahvuksiani hankkeissa



Miten projektipäälliköiden henkilöstöjohtamista tällä hetkellä tuetaan organisaatiossa?



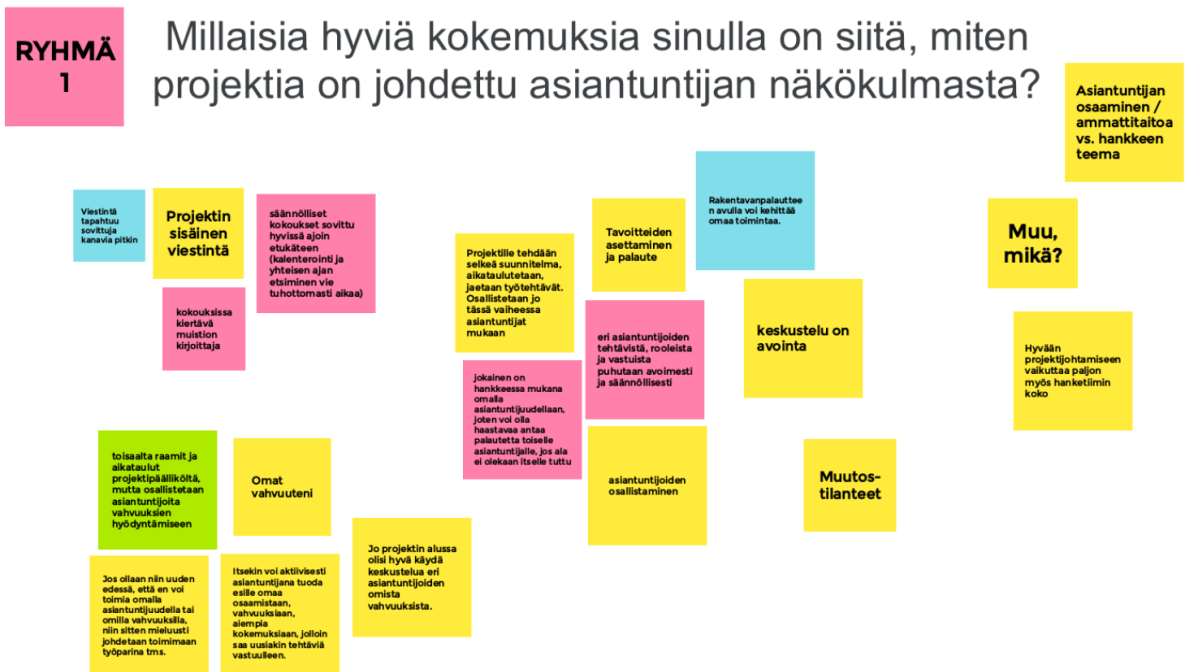
Olen projektipäällikkönä tietoinen hankkeessa työskentelevien asiantuntijoiden vahvuuksista



Koen, että minut perehdytettiin projektipäällikön tehtävään henkilöstöjohtamisen näkökulmasta



Liite 4.



Ryhmä 1

Millaisia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä olet havainnut toimiviksi projektin menestyksen takaamiseksi?



Ryhmä 1

Millaista tukea/koulutusta toivoisit järjestettävän henkilöstöjohtamiseen ja haastaviin tilanteisiin liittyen?



