



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Esimiestyö projekteissa

Weera Aaltonen

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Esimiestyö projekteissa

**Esimiestyö projekteissa**

Weera AaltonenWeera Aaltonen  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Kevät 2018 2018

Weera AaltonenAaltonen, Weera  
Esimiestyö projekteissa  
**Esimiestyö projekteissa**

vuosi 20182018

Sivumäärä 32

---

Toimeksiantona on kehittää projektipäällikkökoulutus, jonka tavoitteena on tukea Laurea-ammattikorkeakoulun opiskelijoita, jotka valitsevat suuntautumisekseen projektinjohtamisen. Opinnäytetyössä perehdytään siihen, minkälainen on hyvä projektipäällikkö ja minkälaiset johtamistaidot ovat tarvittavia työyhteisön toimivuuden kannalta. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa haastateltiin korkeakoulun opiskelijoita viiden opintopisteen projektipäällikkökoulutusta varten, jota opiskelijat voivat hyödyntää ennen projektipäällikön tehtävään siirtymistä. Opinnäytteen toimeksiantajana toimii Laurea-ammattikorkeakoulu.

Tietoperusta koostuu aiheista kuten esimiestyö yleisesti sekä tarkemmin projektipäällikön vastuut, tehtävät, mahdolliset ongelmatilanteet ja johtamismenetelmät: asioiden johtaminen (management) sekä ihmisten johtaminen (leadership).

Opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa on haastateltu Laurea-ammattikorkeakoulun opiskelijoita. Opiskelijoilta kartoitettiin nykytila, millaisena projektipäällikön vastuu koetaan ja mitä tietoja ja taitoja projektipäällikkö tarvitsee työnsä tukena.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi suunnitelma projektipäällikkökoulutukselle, joka sisältää omien vahvuuksien kartoitusta, harjoitus- ja delegointiharjoitteluita, vanhoja projekteja esiteltäväksi sekä teoriaa projektipäällikkyydestä.

Tutkimuksen tulokset osoittivat koulutuksen tarpeen suuren merkityksen. Toimivan projektityön avainasioita on, että projektipäällikkö viestii selkeästi, tukee projektiryhmän osaamisen kehittymistä, luo puitteet tasa-arvoiselle ilmapiirille sekä motivoi saavuttamaan yhteiset tavoitteet. Syntyneen koulutuksen avulla on mahdollista tukea sekä tehostaa opiskelijoiden toimintaa.

Asiasanat: Johtaminen, projektipäällikkö, kehittäminen, projektinhallinta

Weera Aaltonen

Aaltonen, Weera  
Leadership in projects  
Year 20182018

Pages 32

---

The purpose of this thesis was to help project management students to start as a project manager. To find out what is the profile of a good project manager and what kind of leadership skills are necessary for a well working organization. As a functional part of the thesis the aspect of project manager training (for five credits) was dealt with which can be used before starting as a project manager. The thesis was commissioned by Laurea University of Applied Sciences.

In the theoretical part of this thesis, managerial work was studied at a general level. More specifically the project manager's responsibilities, tasks, potential problems situations and leadership roles. Management and leadership were looked at separately.

The operational part was started by interviewing students at Laurea. The students were asked about their current status, their feelings about the responsibility of being a project manager and what the learning needs are.

The result of the thesis was a project manager training. Which included research of own strengths, training projects and delegation exercises, students presenting old projects, and theory of project leadership.

The results of the study showed the great importance of project manager training. The key issues for a successful project work are that the project manager clearly communicates, supports the development in the project team, creates a framework for an equal atmosphere and motivates the achievement of common goals. Training can be used to support and enhance student work.

Keywords: Leadership, project manager, development, project management

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Esimiestyö .....	7
2.1	Asioiden- ja ihmisten johtaminen.....	10
3	Projektipäällikkö projektitiimin esimiehenä .....	11
3.1	Projektipäällikön vastuu ja tehtävät .....	14
3.2	Projektipäällikön ominaisuudet .....	15
3.3	Ongelmatilanteet ja haasteet .....	16
3.4	Projektipäällikkönä kehittyminen.....	17
4	Laadullinen tutkimus .....	18
5	Haastattelujen analysointi.....	19
6	Tulokset .....	21
7	Johtopäätökset ja arviointi .....	22

## 1 Johdanto

Opinnäytetyö sai alkunsa omasta mielenkiinnosta esimiestyötä sekä ihmisten johtamista kohtaan. Esimiestyöskentelyssä näen oman tulevaisuuden roolin ja haluan syventää omaa osaamista esimieheltä keskeisistä ominaisuuksista, työtehtävistä ja vastuista sekä motivaatiotekijöistä. Omassa työympäristössäni olen päässyt näkemään paljon esimiestyön kuvaa: miten esimies johtaa tiimiä, miten hän palkitsee sekä keskustelee työntekijän kanssa säännöllisin aikaväleihin. Esimiestyössä minua ei kiinnosta ainoastaan johtaminen, vaan myös alaisten tukeminen ja opettaminen sekä tarvittavana coachaajana toimiminen.

Opinnäytteen toimeksiantajana toimii Laurea-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyön näkökulmaksi tarkentui esimiestyöstä tarkastelemaan tarkemmin projektipäälliköiden roolia esimiestyöskentelyssä. Opinnäytetyö kohdentuu projektioppimisympäristöön, jota hyödynnetään Laurean opiskeluissa opiskelijan valitessaan suuntautumisekseen projektinjohtamisen. Projektinjohtamisen tradenomi suorittaa opinnoissaan projekteja oikeiden yritysten kanssa. Projekteissa toimii projektipäällikkö, varaprojektipäällikkö, sihteeri, varasihteeri sekä tiiminjäseneet. Tämä toimeksianto on annettu, jotta opiskelijoiden olisi helpompi toimia projekteissa projektipäällikön roolissa.

Opinnäytetyössä käsitellään aiheita, jotka luovat esimiestyön ytimen. Opinnäytetyössä käsitellään muun muassa esimiestyö yleisellä tasolla sekä projektipäällikön rooli, vastuut, työtehtävät sekä toivotut ominaisuudet. Opinnäytetyöhön sisältyi myös kvalitatiivinen tutkimus, jossa haastateltiin projektijohtamiseen suuntautuneita opiskelijoita. Millaisia ominaisuuksia tiiminjäseneet arvostavat sekä odottavat projektipäälliköltä? Miten projektipäällikkö motivoi tiiminjäseniään? Kuinka vastuulliseksi projektipäällikön rooli koetaan sekä millaista osaamista, tietoja ja taitoja ensimmäistä kertaa projektipäällikkönä toimiva henkilö tarvitsee? Koulutuksen suunnitelman laatimista auttoi tarpeiden kartoitus haastattelukysymyksiin vastanneilta.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda koulutusmahdollisuus projektijohtamisen opiskelijoille täydentäviin opintoihin. Syntyneen koulutuksen avulla on tarkoitus luoda projektipäällikölle hyvät perusvalmiudet projektipäällikön roolissa aloittaessa sekä roolissa toimiessa. Opinnäytetyö kehitti luonnollisesti myös kirjoittajan johtamisosaamisen asiantuntijuutta.

## 2 Esimiestyö

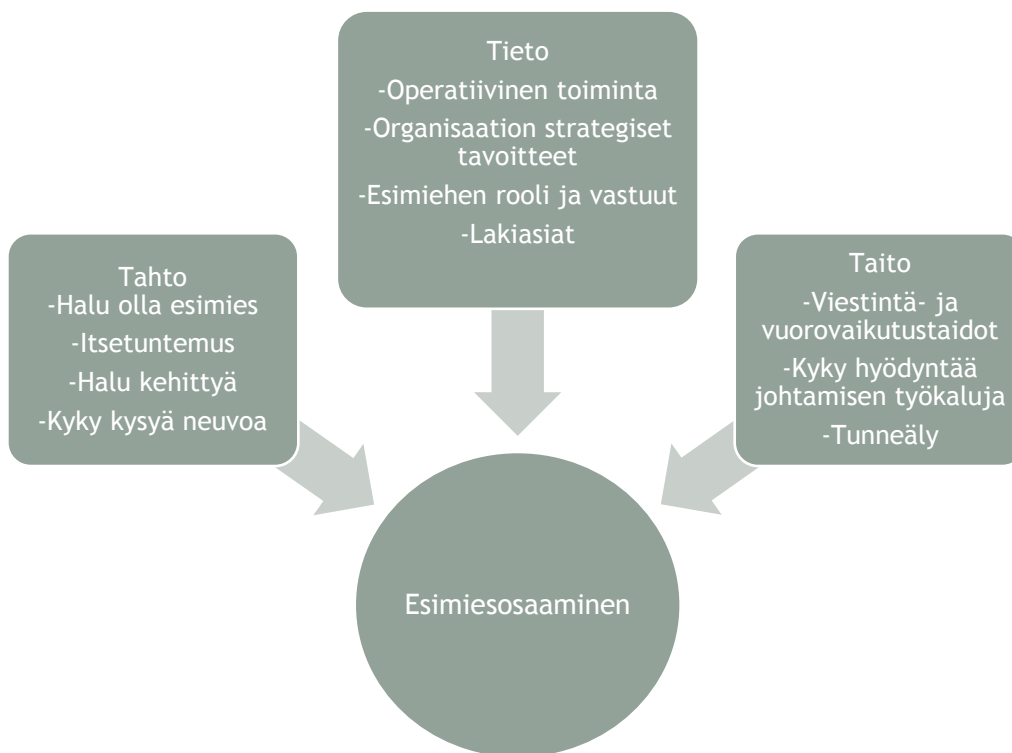
Organisaation menestys vaatii hyvää esimiestyötä. Esimiestyö koostuu pitkälti laajasta vastuusta ja velvollisuuksista. Esimiestyössä tarvitaan hyvää henkilöstöjohtamista, jotta työntekijät saadaan tekemään töitä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiestyössä on tärkeää osata käyttää organisaation, työntekijöiden ja sidosryhmien resurssit oikein, jotta niistä saadaan irti paras mahdollinen hyöty, kuitenkin huomioiden työntekijöiden voimavarat ja työviihtyvyys. (Pölonen 2012, 6.)

Esimiestyötä voidaan tarkastella erilaisten roolien kautta. Tilanteiden mukaan esimiehen rooleissa korostuvat valmentaja, ongelmanratkaisija, työnjohtaja, tiiminvetäjä, perehdyttäjä, työhönottaja sekä projektipäällikkö. (Hyppänen 2013, 13.)

Esimiehen rooliin kuuluvat vaikeidenkin päätösten teko sekä mahdollisten pettymysten tuottaminen omille alaisilleen. Perusolettamus on se, että esimies käyttää valtaansa työyhteisön ja organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämän mukaisesti toimiessa esimiehen valta ei ole uhka työyhteisön demokratiaa tai työyhteisön jäsenten tasavertaisuutta kohtaan. (Aarnikoivu 2008, 23-24.)

Esimiehen tehtävälista on vaativa, pitkä ja vastuullinen. Esimiehen tehtäviin kuuluvat muun muassa kyky hyödyntää alaisten erilaisuutta, alaisten kehittymisen tukeminen, työtehtävien sujumisen varmistaminen, osaamisen kehittäminen ja arvioiminen, palautteen anto, kannustaminen, alaisten sitoutumisen varmistaminen ja jaksaminen, hyvän tiedonkulun ylläpito, toimivien palavereiden varmistaminen, tavoitteiden asetus, olla oikeudenmukainen ja tasapuolinen, auttaa ristiriitaisissa tilanteissa sekä huolehtia, että tiimissä vallitsee hyvä ja toimiva ilmapiiri. (Hyppänen 2013, 16.)

Esimiehellä on vastuu yksikkönsä kokonaisuudesta eli ihmisten johtamisesta, työn laadusta, prosesseista sekä tunnusluvuista. Esimiehen vastuulla on myös tarvittaessa muuttaa jo käytössä olevia toimintamalleja, henkilömäärää tai tehtävänjakoa. (Hyppänen 2013, 16.) Esimiehen vastuulla on huolehtia alaisten hyvinvoinnista ja tuloksenteosta. (Aarnikoivu 2008, 24.)



Kuvio 1 : Esimiesosaamisen kokonaisuus. (Hyppänen 2013, 37.)

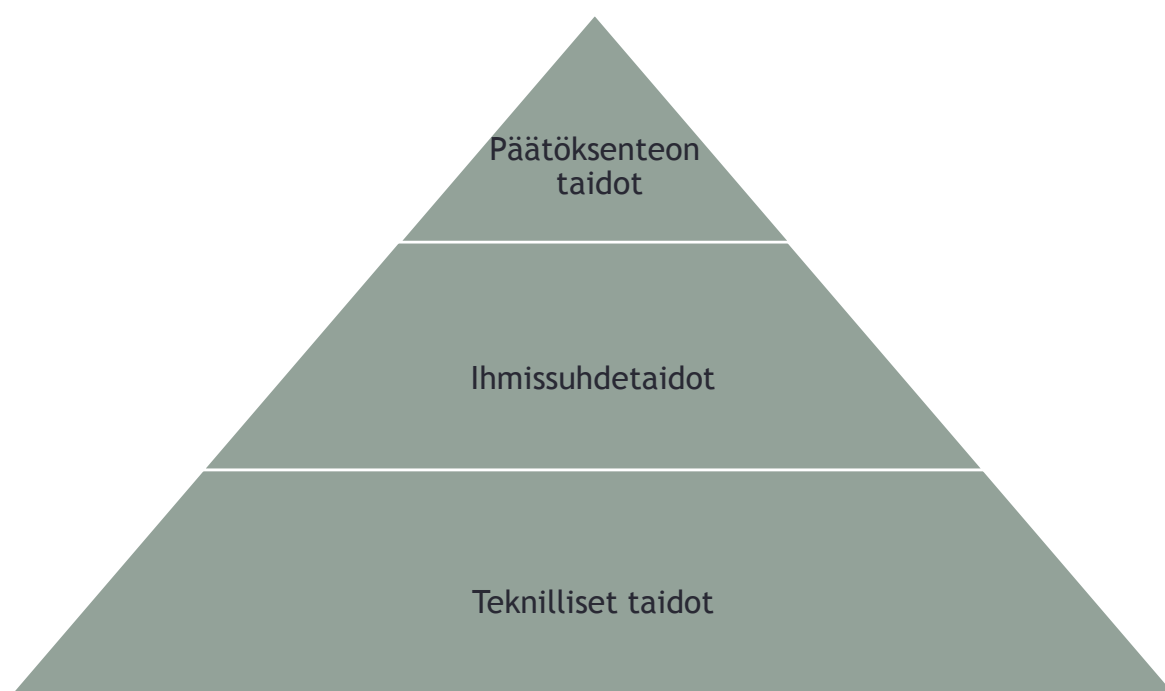
Esimiehen onnistumisen ja kehittymisen voi jakaa seuraavasti esitettävään 7 T:n kaavaan. Kaavan avulla saa aikaan ne asiat, jotka esimies haluaa toteuttaa. Kun esimies tekee tietoisia päätöksiä toiminnan muuttamiseen, hän kehittyy oikeiden askeleiden mukaisesti. Kun esimies omaksuu johtamisroolin ja käyttää valtaansa työyhteisön hyväksi, voi hän vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin ja toimivuuteen positiivisesti. 7 T:n kaavaan kuuluvat tiedä - hanki tietoa asioista, ymmärrä ja sisäistä tietoa, tunnista - tunnista toimintasi, pyydä ja ota vastaan palautetta, tunnusta - tunnusta virheesi, tunne miten toimia ja mihin tuloksiin se johtaa, tahdo - tahdo joka ikinen päivä, tiedostaminen tilanteessa - havainnoi toimintaasi, kun se tapahtuu, toimiminen toisin - toimi toisin haluamallasi ja päättämälläsi tavalla sekä tee toimintatavaksi - tee uudestaan ja uudestaan, lopulta se on luontainen tapa. (Erämetsä 2009, 9-11.)

Yritysten ja organisaatioiden menestystekijänä osaamisen merkitystä on alettu korostaa, sillä käytännössä osaaminen on tulossa uhanalaiseksi. Osaaminen kuuluu immateriaalisiin arvoihin, jotka voivat muodostaa jopa pääosan yrityksen arvosta. Ei siis ole ihme, että osaamista on alettu ”johtamaan”. Yrityksissä kokeneet projektiammatillaiset ovat arvostettuja. Heitä kierätetään projekteista toiseen ja usein heitetään juuri niihin vaikeuksissa kamppaileviin tai kriittisiin projekteihin. Osaaminen ei kuitenkaan syvene, jos joutuu jatkuvasti vaihtamaan uuden aiheen pariin. Osaamisen karttumisen vaatii ajallista pysyvyyttä. Projekteissa sitä on mahdollista edistää antamalla saman aihepiirin projekteja samalle projektitiimille. Aina se ei



ole mahdollista, sillä projekteja tehokkaasti johtava yritys joutuu toistuvasti siirtämään resurssejaan kriittisimpien projektien pariin. (Leppälä 2011, 68-71.)

Esimiestyössä johtajan taidot voidaan myös erottaa niin sanotuista kovista taidoista ja pehmeistä taidoista. Kovaa taitoa kuvataan aihepiirinä mikä tarkoittaa teknistä tai toimialakoh- taista tietoa ja kykyä kommunikoida tämä tieto tiimille. Pehmeiden taitojen merkitystä ko- rostetaan tiimirakentamisen empatiaa kuvatessa tai konfliktinhallintataitoja. Kansainvälisessä hankkeissa kulttuurien välinen osaaminen voi olla tärkein johtamiskyky, koska se auttaa ym- märtämään erilaisia tyylejä konfliktien ratkaisemiseksi. Tämä näkyy esimerkiksi päätöksente- ossa, mikä on kulttuurisesti riippuvainen: länsimaisissa kulttuureissa päätöksenteko tehdään yleensä johtajana, kun taas monissa Euroopan ulkopuolisissa kulttuureissa ryhmäpäätöksen- teko on etualalla. On olemassa myös kolme johtamistaitoa, jotka ovat teknilliset taidot, ih- missuhdetaidot ja päätöksenteon taidot. Näitä organisaatioiden johtajat tarvitsevat menesty- äkseen, koska nämä johtamistaidot on tunnistettu ydinosaamisalueeksi. Ylimmän tason johta- jat käyttävät lähinnä ihmissuhdetaitoja ja päätöksenteon taitoja. Keskitason johtajien on ta- sapainotettava kaikkien kolmen taidon ja ensimmäisen tason johtajien kesken käytetään lä- hinnä teknisiä ja ihmissuhdetaitoja. Tarvittavat taidot ja projektiin liittyvä johtamistyyli riip- puvat täysin projektin tyypistä. (Lipsanen 2017, 14.)



Kuvio 2 : Johtamistaidot (Lipsanen 2017, 15.)

Tekniset taidot liittyvät tietoon ja kykyyn käyttää menetelmiä, prosesseja, tekniikoita, työka- luja ja laitteita tehtävän suorittamiseen. Nämä taidot ovat myös joskus liiketoimintaosaa- mista. Tekniset taidot ovat helpoin kehittää kolmesta, mutta ne voivat vaihdella paljon työstä

riippuen. Ihmissuhdeosaamisessa korostetaan kykyä ymmärtää, kommunikoida ja työskennellä hyvin yksilöiden kanssa ja kehittämällä tehokkaita suhteita. On myös tärkeää huomata, että ihmissuhdetaidot perustuvat moniin muihin taitoihin kuten neuvottelu-, motivaatio- ja ristiriitatilannetaidot. Päätöksentekotiedoilla käsitellään sitä, miten syytämme ja päätämme. Siinä perustuvat kyky käsitellä tilanteita ja valita vaihtoehtoja ongelmien ratkaisemiseksi ja hyödyntää mahdollisuuksia. Se sisältää kriittistä ajattelua vaihtoehtoja analysoitaessa ja pyrkimys maksimoimaan positiiviset tulokset organisaatiolle. Päätösvalmiudet perustuvat moniin muihin taitoihin kuten ajanhallintataidot, diagnostiikka ja kyky olla luova. (Lipsanen 2017, 15-16.)

## 2.1 Asioiden- ja ihmisten johtaminen

Esimiehen tehtävät jaetaan yleisesti asioiden (eng. management) ja ihmisten (eng. leadership) tehtäviin. Asioiden johtaminen sisältää muun muassa organisaation toimintaprosessien ja toiminnan hallintaa, suunnitelmien luontia, tilauksia, organisointia, budjetointia sekä niihin liittyvää päätöksentekoa. Ihmisten johtamisessa keskitytään vaikuttamaan heidän tunteisiin, käyttäytymiseen ja ajatuksiin. Ihmisten- ja asioiden johtamisessa tehtävät ovat molemmat tärkeässä roolissa ja taitava esimies pystyy johtamaan molempia rinnakkain. (Pölonen 2012, 11.)

Käsitteenä asioiden johtaminen korostaa asioiden järjestystä sekä jatkuvuutta. Asioiden johtaminen tapahtuu toiminnan organisoinnin kautta sekä oikealla miehittämällä. Asioiden johtamisessa painotetaan suunnitelmien toteutumisen seuranta ja tavoitteena on pyrkiä ratkaisemaan niitä ongelmia, jotka ovat esteenä toiminnassa. Asioiden johtajat ovat parhaimmillaan tehokkuuden parantamisessa, kustannusten alentamisessa ja organisaation toimintaa valvottaessa. Johtajilta edellytetään erilaisten projektien ja kehitysprosessien hallinnan osaamista sekä johtajan taitoa, jolla varmistetaan edistymistä. Asioiden johtamiseen vaaditaan riittävä tiedonhallinta johdettavasta asiasta, juridiikka sekä hallinnon osaaminen. (Pätiälä 2013, 7.)

Asioiden johtaminen sai kilpailevan johtamisen mallin: ihmisten johtamisen 1970-luvulla. Tänä päivänä painotetaan taitoa johtaa ihmisiä, sillä organisaatiot ovat verkostoituneet muiden organisaatioiden kanssa. Ihmisten johtaminen perustuu muutoksesta sopeutumiseen ja selviytymiseen. Ihmisten johtajuus muodostuu eri prosesseista, joiden perusteella organisaatioita perustetaan tai pyritään muuttamaan ympäristön olosuhteiden mukaisiksi. Ihmisten johtamisen tavoitteena on johtaa ihmisiä oikeaan suuntaan, jotta tulevaisuuden tavoitteet toteutuisivat. Tavoitteena on määritellä yhteinen visio sekä luoda strategioita, jotta ne olisivat toteutettavissa. Tavoitteiden ymmärtäminen sekä niihin sitoutuminen ovat organisaatioissa merkityksellisiä. Ihmisten johtamiseen kuuluvat hyvä ihmistuntemus ja taito luoda ympäristö,

joka edistää oppimista. Keskeistä ihmisten johtamisessa ovat kannustus sekä miellyttävän työilmapiirin luominen. Tänäkin päivänä on edelleen keskustelua siitä, kumpi johtamisen malleista on parempi. Kuitenkin on todettu, että asioiden- ja ihmisten johtaminen eivät asetu toistensa kanssa suureen vastakohtaan, vaan ne nähdään soveltuvan erilaisiin tilanteisiin. Asioiden johtaminen korostuu enemmän asioiden ollessa rutiininomaisia tai tuttuja ja ihmisten johtaminen uusiin tai vieraisiin tilanteisiin. Johtamisessa voi nähdä sisältävän myös molempia johtamisen malleja. (Pätiälä 2013, 8.)

### 3 Projektipäällikkö projektitiimin esimiehenä

Käsitteenä tiimi muodostuu pienestä ryhmästä erilaisia ihmisiä, joilla on keskenään taitoja täydentämässä toinen toistaan. Tiimissä jäsenet ovat sitoutuneet keskenään yhteisiin suoritustavoitteisiin, yhteiseen päämäärään ja yhteiseen toimintamalliin kuten esimerkiksi projektin valmistumiseen tietyssä ajankohdassa. Toimivan tiimin tärkeimpiin ominaisuuksiin kuuluu ilmapiiri, jossa on kaikkien kesken avoin vuorovaikutus ja hyvä tunnelma. (Haapaniemi 2011, 7-8.)

Projektitiimissä projektipäällikkö on vastuussa projektin onnistumisesta. Kun projektisuunnitelma on hyväksytty, on projektipäällikön vastuulla sen toteuttaminen. (Mäntyneva 2016, 32.) Jotta projektipäällikkö ei vieraantuisi tiiminjäsentensä töistä, on tärkeää, että yhteisiä tapauksia on riittävän usein. Yleisesti parhaan tavan tiimin vetämisessä löytää kokemuksen kautta. (Hyppänen 2013, 91.)

Olennaista tuloksellisen toiminnan näkökulmasta on, että hyväksytään ja ymmärretään tiiminjäsentien erilaisuutta ja osataan hyödyntää sitä. Erilaisuuden ymmärtämisen ja hyödyntämisen lähtökohtana ovat itseymmärrys sekä itsetuntemus. Yhteistyöongelmia ja ristiriitoja syntyy usein erilaisten ihmisten välille. Jos erilaisuutta ei osata ymmärtää voidaan toisen ihmisen erilaisuus helposti koeta tyhmyydeksi, ilkeydeksi tai pahantahtoisuudeksi. Ristiriitojen taustalta löytyy usein erilainen tapa toimia ihmisten välillä. (Aarnikoivu 2008, 63-64.)



Kuvio 3 : Erilaisuuden hyödyntäminen. (Aarnikoivu 2008, 63.)

Projektipäällikkö toimii projekteissa erilaisissa työrooleissa kuten projektitiimin vetäjä, asiantuntija, asiakasyhteyshenkilö, neuvottelija, tilaaja sekä tiedottaja. Projektitiimin vetäjänä projektipäällikkö toimii esimiehen roolissa ja johtaa projektin toteutumista. Asiantuntijana projektipäällikkö toimii niissä projekteissa, joissa hän on osallisena projektin sisällön määrittelyssä. Neuvottelijan rooliin projektipäällikkö pääsee neuvottelutilanteissa sekä projektiin liittyvissä projektikokouksissa. Asiakasyhteyshenkilönä hän toimii asiakkaan suuntaan, joka on projektin tilannut. Tilaajan roolissa projektipäällikkö toimii sopimuksissa sekä alihankinnoissa, jotka liittyvät projektiin. Tiedottajan roolissa projektipäällikkö pitää huolen, että projektitiimillä on tarvittava informaatio käytettävissään. Projektipäällikkö myös raportoi ohjausryhmälle sekä organisaation johdolle projektin etenemisestä ja välittää tietoa aktiivisesti sidosryhmien välillä. (Mäntyneva 2016, 31-32.)

Kettunen on listannut kirjassaan luettelon tärkeimmistä tehtävästä, jotka hän luettelee projektipäällikön kymmeneksi käskyksi. Ensin on huomioitava projektin huolellinen suunnittelu. Ainoastaan hyvin suunniteltu sekä rajattu projekti onnistuu. Usein halutaan tarttua oikeisiin töihin suunnittelun kustannuksella. Projekteissa on tärkeää myös dokumentoida kaikki keskustelut ja sovitut asiat ja huolehtia, että dokumentit saavuttavat henkilöt, jotka niitä tarvitsevat. Muista kirjata ylös muutokset sekä lisäytilaukset ja laadi niille kustannus- ja aikatauluvarvio. Projektin kulkua ja etenemistä tulee valvoa sekä huolehtia, että raportointi kulkee. Ongelmat eivät myöskään valvomatta tule esille, eli ei tule vähätellä tai peitellä ongelmia, ne voivat johtaa jatkossa vain entistä suurempiin ongelmiin. Ongelmatilanteisiin tulee tarttua heti niiden ilmetessä, ne eivät häviä vaan pahimmassa tapauksessa vain kasvavat. Projektin edetessä projektipäällikön tulee delegoida tehtäviä ahkerasti ja pyytää niiden tekemisestä raportointia. Tulee uskaltaa kieltäytyä sekä vaatia perusteluja, projektipäällikön tulee pystyä kieltäytymään töistä, jotka eivät kuulu projektiin. Projektipäällikön tulee huolehtia projektitiimin jaksamisesta ja hyvästä ilmapiiristä, sillä ketään ei ole tarkoitus polttaa loppuun projektien aikana. Projektille on hyvä tehdä riskianalyysi ja seurata, miten riskit kehittyvät. Projektipäällikön tulee keskittyä tehtäviin, jotka ovat oleellisin osa estämään projektin etenemistä ja tavoitteiden saavuttamista ja oppia kestävämmän painetta, joka aiheutuu tekemättömistä töistä. (Kettunen 2009, 41-42.)

Projektipäällikön on myös hyvä olla tietoinen erilaisista rooleista tiiminjäsentien kesken. Mikäli esimies osaa tunnistaa nämä erilaiset roolit omassa tiimissään, on hänen tehtäviä jakaessaan helpompi ottaa huomioon kunkin roolin vahvuudet. Jokaisella roolilla on tunnetulla Belbinin tiimiroolituksessa positiivisia sekä negatiivisia ominaisuuksia, jotka muodostavat yhdessä toimivan kokonaisuuden. Nämä eri roolit ovat ideoija, resurssien etsijä, koordinoija, haasteiden etsijä, tarkkaileva arvioija, tiimityöskentelijä, toteuttaja, loppuunsaattaja sekä asiantuntija. Seuraavassa taulukossa luetellaan erikseen jokainen tiimirooli, kyseisen tiimiroolin kuvaus sekä roolin sallitut heikkoudet. (Hyppänen 2013, 92-93.)

Taulukko 1 : Tiimiroolit, Belbin. (Hyppänen 2013, 93.)

Tiimirooli	Kuvaus	Sallitut heikkoudet
Ideoija	Luova, mielikuvituskykyinen ja älykäs. Ratkaisee vaikeat ongelmat.	Jättää yksityiskohdat huomioimatta. Liian kiireinen voidakseen viestiä tehokkaasti.
Resurssien etsijä	Ekstrovertti, innostunut ja puhelias. Luo mahdollisuuksia ja kontakteja.	Ylioptimistinen. Menettää kiinnostuksen alkuinnostuksen jälkeen.
Koordinoija	Kypsä, luotettava ja hyvä puheenjohtaja. Selventää tavoitteita, edistää päätöksentekoa ja delegoi tehokkaasti.	Voi olla manipuloiva. Delegoi henkilökohtaiset työnsä muille.
Haasteiden etsijä	Haasteista nauttiva ja dynaaminen. Menestyy painetilanteissa. Pääsee esteiden yli.	Provosoiva, ärsyttävä, kärsimätön, levoton. Loukkaa muiden tunteita helposti.
Tarkkaileva arvioija	Kohtuudessa pysyvä, selväjärkinen ja tulevaisuuteen suuntautuva. Arvioi omaa toimintaa täsmällisesti ja puolueettomasti.	Ei osaa inspiroida ja motivoida muita. Liian kriittinen.
Tiimityöskentelijä	Diplomaattinen, kuunteleva ja yhteistyökykyinen. Edistää tiimihenkeä.	Helposto vaikutettavissa. Sopeutuu mielummin kuin muuttaa olosuhteita.
Toteuttaja	Hyvä itsekuri, uskottava, konservatiivinen ja tehokas. Siirtää ideat käytännön toiminnaksi.	Hieman joustamaton. Hidas vastaamaan uusiin mahdollisuuksiin. Vastustaa helposti muutoksia.
Loppuunsaattaja	Täydellisyyttä tavoitteleva perfektionisti. Etsii virheitä, tekee työt aikataulussa ja pitää lupauksensa.	Murehtii pikkuasioiden paikkaansapitävyyttä. Ei halua delegoida. Muiden mielestä pikkutarkka.
Asiantuntija	Kapea-alainen, itseohjautuva ja asialleen omistautunut. Syvällistä tietämystä ja taitoja joltain kapealta alueelta.	Tukee tiimin toimintaa kapealla osaamisen alueella. Ylenkatsoo kokonaisuutta, eikä näe metsää puilta.

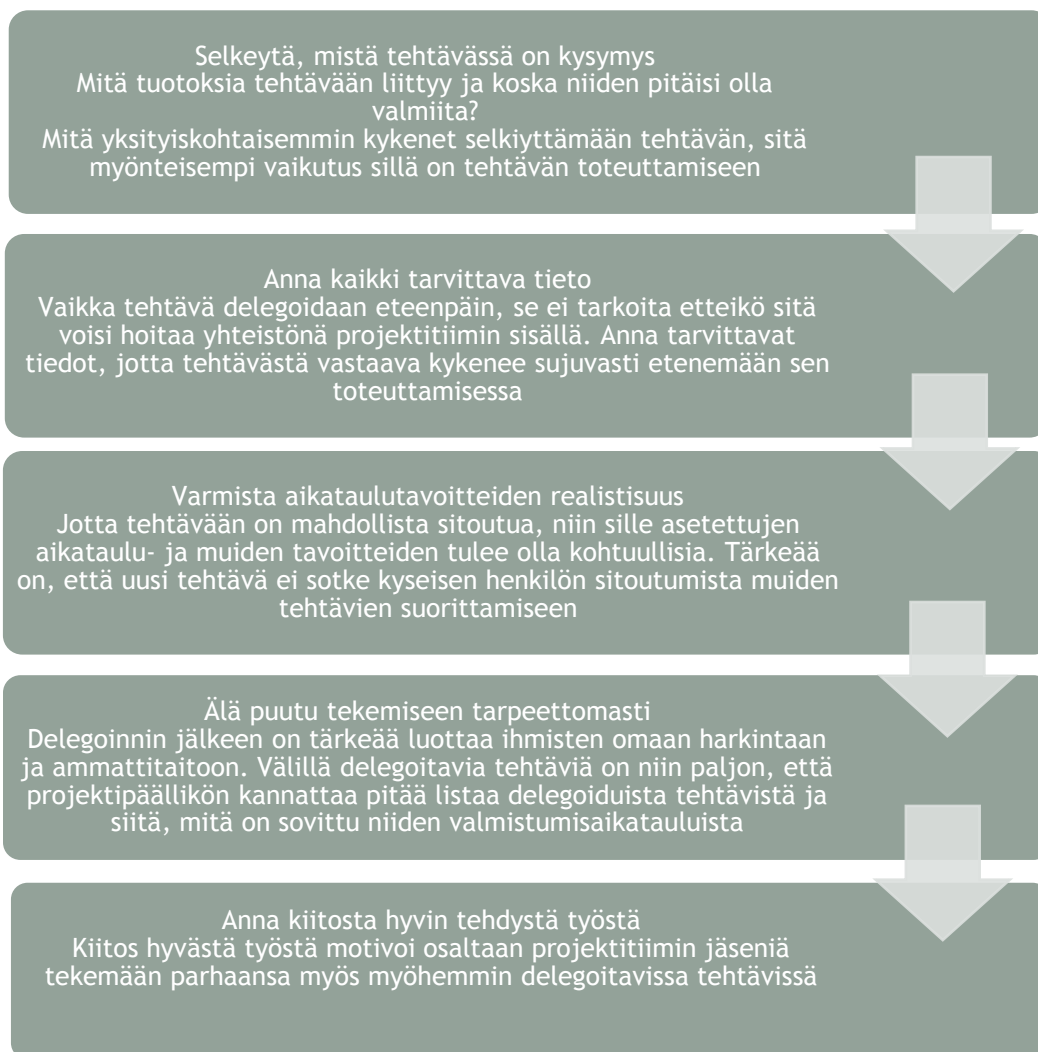
### 3.1 Projektipäällikön vastuu ja tehtävät

Projektipäällikön tehtäviin kuuluvat muun muassa projektin suunnittelu, etenemisen seuranta, raportointi, ongelmien ratkaisu, viestintä, muutosten kontrollointi sekä riskienhallinta. Projektipäällikön keskeinen tehtävä on työnjako projektitiimin sekä projektipäällikön tehtävien osalta. Tärkeä tehtävä on myös hyvä tiimihenki ja sen edistäminen. Hyvä tiimihenki koostuu muun muassa hyvästä ja avoimesta viestinnästä sekä tiedonkulusta projektin aikana. (Mäntyneva 2016, 31-32.)

Projektin menestyksellisen toteutumisen lisäksi projektipäällikön tehtävänä on projektin vetäminen tulostavoitteellisesti, saada tiiminjäsenet sitoutumaan projektin etenemiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen sekä pitää huoli siitä, että työskentely on mahdollisimman tehokasta. Muita tehtäviä ovat muun muassa aikatauluttaminen, budjetointi, dokumentointi, yhteistyö mahdolliseen toimeksiantajaan, tiimin motivointi ja tulosten laadunvarmistus. Projektipäällikön osaaminen vaikuttaa pitkälti projektin onnistumiseen. (Mäntyneva 2016, 37-38.) Jos eteen tulee tilanne, että projekti ei jostain syystä valmistu ajoissa tai projektisuunnitelmassa sovitussa rajoissa, tulee projektipäällikön ilmoittaa asiasta toimeksiantajalle heti, kun asiasta on tullut hänelle tieto. Projektipäällikön tulee myös neuvotella tulevista jatkotoimpiteistä. (Mattila 2010, 44.)

Projektista riippuen projektitiimi voi olla kooltaan hyvin suurikin, jolloin projektitiimistä lähes poikkeuksetta löytyy projektipäällikön osaamistaustaa täydentävää ammattitaitoa. Projektipäällikön tehtävänä on osata hyödyntää tätä tiimin erilaisuuden kirjoa projektin edistämiseksi. (Mäntyneva 2016, 34.) Välttämätön taito projektipäällikölle on myös tehtävien delegointikyky. Delegoinnissa on kyse siitä, että projektipäällikkö luovuttaa projektitiimin jäsenelle osan tehtävistään sekä tarvittavan toimivallan tehtävien suorittamiseen. (Ruuska 2008, 137.)

Lähtökohtainen oletus on, että ihmiset haluavat tuntea itsensä ylpeäksi tekemästään työstä ja tekemänsä työn laadusta. Projektipäällikön on jaettava vastuuta muille mahdollisuuksien mukaan. Kokeneemmat projektityöntekijät yleensä ottavat mieluusti vastuuta kannettavakseen, kun sitä vain annetaan. Kun projektipäällikkö luovuttaa vastuuta eteenpäin, tulee hänen luottaa asiantuntijoihinsa ja heidän ammattitaitoon projektitiimissä. Ei ole tarkoituksena jatkuvasti tarkkailla ja varmistaa eteneekö tehtävät taikka olla neuvomassa miten ne tulisi tehdä. (Mäntyneva 2016, 35.)



Kuvio 4 : Menesty delegoinnissa. (Mäntyneva 2016, 36.)

### 3.2 Projektipäällikön ominaisuudet

Projektipäällikön rooliin nimetään henkilö usein sattumalta esimerkiksi asiantuntemuksensa, eikä niinkään projektiosaamisen vuoksi. Projektipäällikön tehtävistä on hyvä mahdollisuus onnistua ilman projektiosaamista, jos henkilö omaa seuraavanlaisia ominaisuuksia: tavoitehakuisuus, tarkkuus, hyvät neuvottelu- ja viestintätaidot, luonteva esiintymistaito, rohkeus puuttua asioihin ja epäkohtiin, kyky huolehtia samanaikaisesti monesta asiasta, vahva itsetunto, kokonaisuuksien hallitseminen sekä kyky johtaa ihmisiä. Erityisesti projektipäällikön tehtävissä korostuu osaaminen luottamuksellisen ilmapiirin rakentamisesta, projektitiimin jäsenten motiivointi riittävän haastavilla työtehtävillä sekä perustelemalla projektin merkitystä, palautteen anto ja kannustaminen, muutostenhallinta, taito ratkaista ongelmia ja ristiriitoja sekä viestintäosaaminen. (Mäntyneva 2016, 39.)

Pitkää luetteloja projektipäälliköltä toivotuista ominaisuuksista tarkastellessa, voi kuka tahansa tuntea itsensä vajavaiseksi. Kyseessä on kuitenkin ominaisuuksien yhteenvedo, joita hyvällä projektipäälliköllä katsotaan olevan. Pelkistetyksi sanoman voi tulkita niin, että perusominaisuuksia hyvällä projektipäälliköllä ovat aloite- sekä yhteistyökyky. (Ruuska 2008, 141.)

Jotkut projektipäälliköt ovat toisia yhteistyöhakuisempia sekä avoimempia ja pyrkivät etsimään tietoa ja välittämään sitä aktiivisesti. Mitä suurempi projekti on kyseessä, sitä tärkeämpää on, että projektipäällikkö on ympäristösuhteiden hoitamisessa ja ihmisten johtamisessa asiantuntija. Jos projekti on suuri, sitä vähemmän projektipäällikön tulee tuntea sisällöllisiä ja teknisiä yksityiskohtia. Jokaisessa hankkeessa tarvitaan tietysti toimialatuntemusta eikä sen merkitystä tule vähätellä, mutta liian syvälinen toimialaosaaminen saattaa olla haitallistakin. Projektipäällikön aikaa voi kulua liikaa asiantuntijapalaverissa, ratkoen teknisiä yksityiskohtia sekä yksittäisiä ongelmia, sillä hän ei välttämättä malta olla niihin sekaantumatta. Käytetty aika on projektipäällikön päätehtävästä pois, projektin johtamisesta. Projektipäällikön ja asiantuntijan rooleja ei tule sotkea keskenään. (Ruuska 2008, 142.)

### 3.3 Ongelmatilanteet ja haasteet

Yksi haaste projektipäällikön tehtävässä on se, että ihmiset vastustavat luonnostaan muutosta. Projektipäällikön tehtävänä on ylläpitää muutosasiamiehen roolia organisaatiossa. Tärkeintä on, että yritys muuttuu pysyäkseen kilpailukykyisenä. "Tulimme liian aikaisin vanhaksi ja liian myöhään älykkääksi"- sanontaa kuulee usein ja se koskee muutoksien vastustamista. (Dvir & Shenhar 2011, 19-21.)

Projekteissa tyypillistä on myöskin se, että jokainen projektitiimin jäsen ei sitoudu samalla tavalla. On myös mahdollista, että koko tiimi ei ole mukana projektin tekemisessä alusta loppuun asti vaan siitä mahdollisesti irtaudutaan tai aloitetaan eri ajankohtina. Ongelmatilanteissa projektipäällikön tulee ratkaista tiimin työskentelyyn liittyvät ongelmat ja tukea työntekoa. Projekteissa on usein hankalia tehtäviä, jotka saattavat hidastaa projektin etenemistä. Tärkeää on antaa palautetta säännöllisesti tiiminjäsenille sekä mahdolliselle toimeksiantajalle. Ongelmatilanteita, joihin projektipäällikön tulee puuttua ovat muun muassa poissaolot, väärinymmärrykset, työn riittämätön laatu, ristiriidat, aikataulutavoitteista myöhästyminen sekä tiiminjäsenen kykenemättömyys edetä työtehtävistään itsenäisesti. Ongelmatilanteiden välttämistä sekä tiiminjäsenten motivaatiota tukiessa voi hyödyntää seuraavanlaisia vinkkejä kuten valita oikeat jäsenet projektiin, viestiä karkealla tasolla kokonaistavoitteet, antaa tarpeeksi aikaa tehdä annetut tehtävät, viestintään paneutuminen, luotto tiimiin sekä heidän ammattitaitoonsa ja selkeiden tavoitteiden asettaminen. (Mäntyneva 2016, 33-34.)

Haasteena on usein myös se, että aikataulut projekteissa ovat usein hyvinkin tiukkoja, alaisia on motivoitava jaksamaan työssään ja saada heidät innostumaan. Organisaatioissa projektien

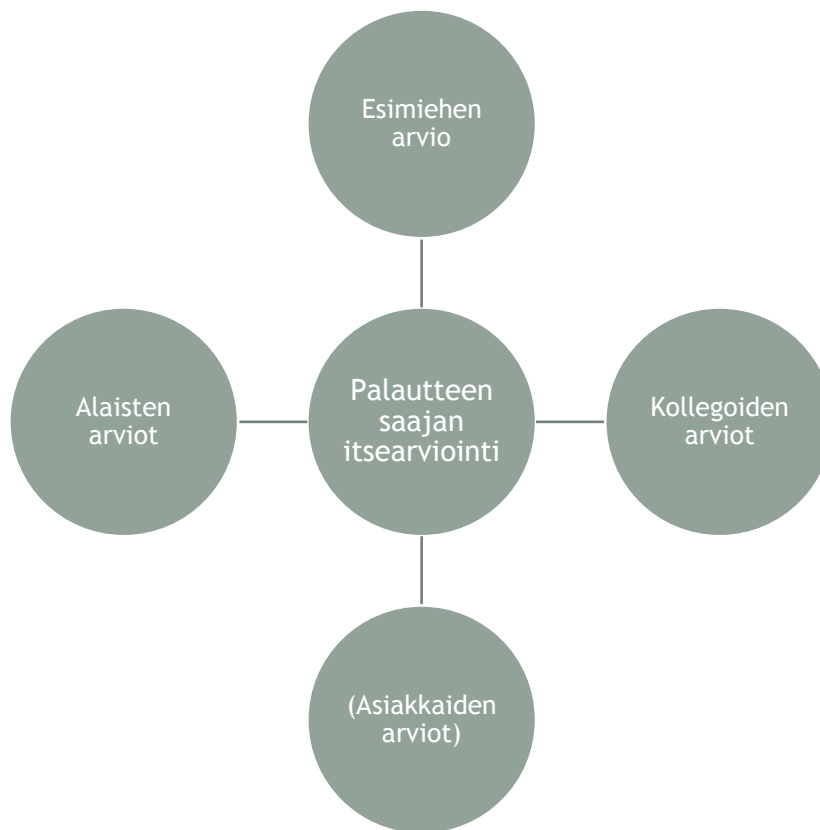


läpivientiin ei myöskään aina suhtauduta positiivisesti, sillä projekti saattaa häiritä linjaorganisaation omaa työtä. Etenkin suurten organisaatio- tai toimintatapamuutoksien läpivientiin suhtaudutaan yleensä varauksella. Projektin jäsenet joutuvat kamppailemaan suuresta muutostarinnasta ja selvittämään sekä perustelemaan muutosten taustoja ja saavutettavia hyötyjä. Tämä vaatii projektipäälliköltä kärsivällisyyttä ja vahvaa johtamista sekä motivoinnin osaamista. (Mattila 2010, 57-58.)

### 3.4 Projektipäällikkönä kehittyminen

Projektipäällikön toiminnan ja kehittämisen merkitystä organisaation menestystekijänä ei voi liikaa korostaa. Työnteon olosuhteiden muutoksilla sekä tavoitteiden ollessa entistä vaativampia, johtamisen merkitys vain kasvaa. Lisäksi työn laatu- ja tulostavoitteet ovat entistä suuremmissa osassa. Mikäli projektipäällikkö tahtoo kehittyä johtamistehtävissään, on hänellä kaikki mahdollisuudet tulla arvostetuksi johtajaksi. Johtajana kehittyminen vaatii haasteiden luomista itselle. Tulee tunnistaa omat heikkoudet ja antaa tilaa kehittymiselle. Esimiesten kehittämiseen on useita erilaisia menetelmiä, kuten kehittämisohjelmia, 360- mittauksia, palautteen saamista sekä coachingia eli valmennusta. Kehittämisohjelmilla vaikutetaan johtamishaasteisiin yksilö-, työryhmä- ja organisaatiotasolla. Ohjelmia hyödynnetään, kun halutaan kehittää ja vahvistaa johtamisen tehokkuutta, laatua ja yhtenäistä toimintatapaa. (Keituri 2011, 18-19.)

Näistä menetelmistä tarkemmin tarkastelussa 360-asteinen palautemenetelmä. 360-asteinen menetelmä kokoaa palautteen saajan arviot toiminnastaan hänen esimieheltä, alaisilta sekä kollegoiltaan. Lisäksi palautteen saaja tekee itselleen itsearviointin. Palautteen antajana voivat toimia myös asiakkaat tai muut aktiivisessa yhteistyössä toimivat henkilöt. Arvioinnin tekemiseen on erilaisia syitä, joista yleisin motiivi on saada tietoa yksittäisen johtajan kehittämistarpeista sekä vahvuuksista. Arvioinnin ei ole tarkoitus jäädä irralliseksi asiaksi, vaan se aloittaa pidemmän kehittämisprosessin. Arvioinnin toteuttamistapa ja -tiheys sekä esittämis-tapa vaihtelevat paljonkin organisaatioiden välillä. Yleensä tulokset ovat tarkoitettu vain esimiesten omaan käyttöön, jotta he oppivat ymmärtämään itseään ja omia toimintatapojaan paremmin sekä tiedostaisivat, mitä itsessä tulisi kehittää. (Tammilehto 2014, 19-20.)



Kuvio 5 : Arvioijat 360- asteisessa palautteessa (Tammilehto 2014, 20.)

#### 4 Laadullinen tutkimus

Laadullisessa tutkimusmenetelmässä tutkimusta tarkastellaan sosiaalisesta ja ihmisten välisestä näkökulmasta. Tutkimuksessa on tarkoituksena on tavoittaa ihmisten omat näkemykset koetusta todellisuudesta. Nämä näkemykset oletetaan sisältävän asioita, joita ihminen pitää itselle tärkeinä ja merkityksellisinä. Laadullisen tutkimusmenetelmän tavoitteena ei ole totuuden selvittäminen tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksen tavoitteena on muodostuneiden tulokintojen kautta näyttää esimerkiksi ihmisen kulttuurista tai toiminnasta jotain sellaista, joka on välittömän havainnon tavoittamattomissa. Ne ovat tutkijalle arvoituksia ja tutkimuksen tavoite on niiden ratkaiseminen. Tutkimusaineiston voi koota monella eri tavalla. Kaikki ihmisten tuottama materiaali kertoo laadusta, joita he ovat elämässään kokeneet. Valitessa haastateltavia tulee muistaa, mitä tutkimuksessa tutkitaan. Riippuen tutkimusongelmasta haastateltavat on mielekästä valita joko tutkittavaa asiaa tai teemaa koskevan kokemuksen tai asiantuntijuuden perusteella. (Vilka 2015) Opinnäytetyön laadulliseen tutkimukseen oli oiva keino saada vastaajiksi tutkimuksen tuloksen saajat: korkeakoulun opiskelijat.

Tässä työssä laadullinen tutkimusprosessi eteni haastattelukierroksella. Haastattelun kohteena olivat Laurea-ammattikorkeakoulussa toimivia projektipäälliköitä, jotka jo pidempään

toimineet projekteissa tai vasta aloittelemassa projektipäällikön tehtävässä. Projektipäälliköiden lisäksi haastatteluihin osallistui myös muita opiskelijoita, jotka ovat toimineet projekteissa tiiminjäseninä. Heiltä kysyttiin, mitä he kaipaavat projektipäälliköltä. Tutkimukseen käytetyt haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 1.

Haastattelussa saatu tieto on sidoksissa aina siihen tutkimusympäristöön, josta tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita. Laadullisessa haastattelussa tutkittavasta tilanteesta korostuu kyky ja halukkuus keskustella aiheesta. (Hannila 2008, 3.) Tutkimuksessa tutkijan ei tule käyttää haastattelussa turhan ohjaavia kysymyksiä, sillä se voivat mahdollisesti siirtää painopisteen vastauksissa tutkittavan ajatuksista tutkijan omiin näkemyksiin. Laadullisessa tutkimuksessa mielenkiinnon tulee kohdistua juurikin tutkittavaan ja hänen omiin kokemuksiinsa. (Hannila 2008, 8.)

Tutkimuksen aineiston purkaminen on mahdollista tehdä joko puhtaaksikirjoittamalla sanatar-kasti eli litteroimalla tai teema-alueita koodaten. On tärkeää miettiä, miten tarkkaan litte-rointi tulisi tehdä. Jos aineistoa ei tarvitse purkaa tarkkaan, aineisto voidaan purkaa teema-alueittain. (Hannila 2008, 8-9.)

## 5 Haastattelujen analysointi

Tutkimukseen valittiin viisi henkilöä. Haastattelukysymyksillä tehtiin seuraavanlaisia havain-toja opiskelijoilta. Lähtötilanne projektipäällikön roolissa aloittaessa koettiin haastavaksi.

### Lähtötilanne

Opiskelijat toivovat, että projektipäällikön työtä ohjattaisiin enemmän, ettei joudu aloitta-maan tehtävässä ilman riittäviä perusvalmiuksia. Opiskelijat kokivat, että ensin on hyvä olla projekteissa tiiminjäseninä ja näin saada kuva projektipäällikön tehtävistä ja vastuista. Olisi hyvä tietää alkuun minkälaisia piirteitä projektityössä on ja miten käytännössä asiat hoituvat. Valmentavasta johtamiskoulutuksesta olisi alussa monelle hyötyä. Ihanteellisena lähtökohtana nostettiin esille myös se, että projektitiimissä olisi muutama kokeneempi jäsen ja pari aloit-tavaa opiskelijaa. Kokeneemmat tekijät näin ollen ottaisivat vetovastuun projektista, ja sa-malla pääsevät perehdyttämään aloittavia opiskelijoita. Kaikkien kannalta parasta olisi aloit-taa tiimissä, jossa olisi energisiä ja iloisia henkilöitä tekemässä projektia. Kokeneelle on haas-tavampaa, jos kaikki eivät osaisi työskennellä projektimaaisessa ympäristössä vaan opettelevat samalla. Uudelle projektipäällikölle olisi parasta, jos olisi edes yksi kokeneempi projektissa, joka voisi neuvoa ja auttaa tarvittaessa.

### Eri tasot koulutukselle

Eri tasoja tulevalle projektipäällikkökoulutukselle toivotaan ainakin niin, että aloittavat opis-kelijat otetaan paremmin huomioon ja keskitytään siihen, että he saavat tarvittavan opin.

Opiskelijoiden mielestä projektipäällikkökoulutus pitäisi olla kaikille pakollinen, jo ennen kuin aloittaa projektipäällikkönä toimimisen. Eräs haastateltava toi esille tarpeen, ”Laureassa kaikki asiat opetetaan valitettavasti vasta sitten, kun sitä on joutunut jo tekemään hetken aivan sokeana.” Projektijohtamisen täydentäviin opintoihin kokeneemmille voisi olla tarjolla jotain syventävää koulutusta, jossa käsitellään syvemmin henkilöstöjohtamista.

#### Haasteet

Haasteita projektipäällikkönä olemisessa koetaan paljon. Ensimmäisissä projekteissa opiskelijat eivät oikein tiedä mitä heiltä odotetaan. On saattanut tulla tehtyä liikaa projektiin liittyviä tehtäviä itse, kun olisi pitänyt ymmärtää delegoida tehtäviä myös eteenpäin. Alkuun ei tiedetty miltä näyttää valmis projekti tai mikä katsotaan hyväksi projektipäälliköksi. Myös eri ihmisten erilaiset elämäntilanteet tuovat lisähaastetta, jotta projekti saadaan varmasti valmiiksi.

#### Palaute

Opiskelijat toivovat saavansa enemmän palautetta projektin päätyttyä. Vanhoilta opiskelijoilta he toivovat palautetta, miten on onnistunut projektipäällikkönä. Olisi tärkeä käydä läpi mikä meni alussa hyvin ja miten on projektin kuluessa kehittynyt sekä mahdolliset jatkotoimenpiteet tuleviin projekteihin. Varsinkin aloittavana projektipäällikkönä on tärkeä saada palautetta pitkin matkaa, jotta voi ohjata omaa kasvua ja toimintaa parempaan suuntaan. Kehittymistä ei tapahdu ilman rakentavaa palautetta. Toisaalta opiskelijoista tuntui, etteivät viikoittaiset ohjaukset aina olleet tarpeellisia projektin etenemisen näkökulmasta. Silloin nämä ohjaukset voisivat keskittyä enemmän projektin esimiestyön kehittämiseen ja keskusteluun. Ohjaajatapaamiset olisi hyvä pitää silloin, kun on oikeasti asiaa eikä jatkuvasti tiettyinä aikana.

#### Toiveet ja ideat

Projektipäällikkökoulutuksessa toivotaan enemmän itsenäisesti työskentelyä sekä muutamaa korkeakoululla tapahtuvaa lähiopetuskertaa. Tärkeänä pidetään, että projektijohtamiskoulutus jatkuu projektijohtamisen täydentävien opintojen valinneiden opiskelijoiden kohdalla.

#### Tiiminjäsenten toiveet

Tiiminjäseneet toivovat projektipäälliköltä napakkaa ohjausta. Usein projekteissa aikaa kuluu turhan päiväiseen jutteluun ja projektiin kuulumattomiin tehtäviin eivätkä projektit etene lainkaan. Projektipäällikön tulee laittaa projektitiimi tekemään tehtäviä eikä tehdä niitä vain itse.

## 6 Tulokset

Haastattelujen tulosten pohjalta ehdotan koululle syntyneen viiden opintopisteen projektipäällikkökoulutuksen täydentäviin opintoihin. Koulutus sisältää opiskelijoille kaksi lähiopetuskertaa sekä itsenäisesti tehtäviä tehtäviä.

Projektipäällikkökoulutus on kaksivaiheinen. Ensimmäisessä vaiheessa opetellaan projektijohdamisen perusteita ja erilaisia tekniikoita sekä teoriaa projektipäällikköydestä. Ensimmäisen koulutusvaiheen jälkeen tulee sisäistää oppimiaan asioita harjoitusten avulla, ennen kuin voi suorittaa koulutuksen toisen vaiheen, jossa kuunnellaan valmistuneita projekteja aiemmilta lukukausilta.

1. Koulutusvaihe sisältää:
  - Ennakkotehtävä
  - Tietoa projektipäällikköydestä
  - Persoonallisuustesti
  
2. Koulutusvaihe sisältää:
  - Projekteja edelliseltä lukukaudelta
  - Vierailija
  - Toiminnallinen harjoitus
  - Kotitehtävät

Harjoitukset ovat projektipäällikön ominaisuuksien keräämistä, niiden sopeuttamista itseensä ja omien vahvuuksien kartoitusta esimerkiksi post-it lappuja tai puhelinsovelluksia kuten menti.com hyödyntäen. Mietitään myös hankalia tilanteita ja miten niistä olisi mahdollista parhaiten selvitä. Kysytään opiskelijoilta ”millainen on hyvä projektipäällikkö?” Käydään avointa keskustelua.

Käydään tietopankki läpi opiskelijoiden kanssa. 10 vinkkiä kehittyvälle projektipäällikölle. Tämä on hyvä tietää ja näin aloitat projektipäällikön tehtävässä. Löytyy liitteestä 2.

Opetuskerralla tehdään persoonallisuustesti, joita löytyy internetistä useita erilaisia ilmaiseksi (esimerkiksi <https://www.16personalities.com/fi/persoonallisuustesti>). Testin jälkeen arvioidaan itseä, mitkä ominaisuudet tekisivät juuri minusta hyvän projektipäällikön? Kirjataan ylös ominaisuuksia itsestä, mitkä ovat omat vahvuudet ja miten niitä voi hyödyntää projektipäällikön roolissa.

Toisella lähiopetuskerralla projektitiimi esimerkiksi edelliseltä lukukaudelta voisi esitellä oman valmiin projektinsa. Tiimi voisi kertoa miten he saivat projektin alusta kiinni, mitkä koettiin projektin aikana kulmakiviksi ja miten niistä yhdessä selvittiin. Kun aloittajat opiskelijat ovat nähneet millainen on valmis projekti ja esimerkiksi lukemaan kyseisen projektin lopuraporttia, saivat he varmasti paremmin kiinni siitä, mitä heiltä odotetaan ja miltä näyttää valmis projekti. Projektiseminaareja olisi hyvä myös jatkossa kuvata, ja näyttää esitys uusille opiskelijoille. Opetuskerralla pidetään myös omia harjoitus- projekteja sekä delegointi harjoitteluita, joissa jokainen saa toimia projektipäällikkönä. Tehtävän työstöä syvennetään itenäisissä tehtävissä.

Projektipäällikkökoulutukseen olisi hienoa saada mukaan muutaman minuutin mittainen videoterveyhdys tai ihan paikan päälle jokin vieraileva tähti pitämään pienen esityksen opiskelijoille: alan ammattilainen. Ihminen, joka on työskennellyt projektipäällikön roolissa useita vuosia. Kokenut projektipäällikkö osaisi varmasti rohkaista ja antaa neuvoja aloittaville alan opiskelijoille. Yrityksiltä kannattaa rohkeasti lähteä kysymään puhujia tilaisuuksiin. Monet kokeneet projektipäälliköt ovat kiitollisia päästessään jakamaan omaa osaamistaan ja omia kokemuksiaan.

Nämä projektipäällikkö koulutuksen kaksi vaihetta suoritettuaan projektipäälliköllä on tarvittavat valmiudet olla vastuussa suurienkin kokonaisuuksien hallinnasta. Hyvä koulutus antaa projektipäällikölle itsevarmuutta omaan työhönsä ja auttaa helpottamaan projektien menestyksestä onnistumista, kun on tietoinen ennen toimintaa aloittaessa siitä mitä odotetaan. Projektipäällikkö koulutuksen avulla opiskelijat ryhtyvät entistä ennakkoluulottomasti töihin miettimättä liikaa sitä, mikä saattaa mennä pieleen tai tekevätkö he jotain väärin. Koulutus myös auttaa siinä, miten tulee toimia mahdollisia ongelmatilanteita kohdatessa.

## 7 Johtopäätökset ja arviointi

Projektimuotoinen työskentelytapa pohjautuu mahdollisimman autenttiseen työelämätoimintaan. Se on korkeakoulun ulkopuolella myös yritysmaailmassa kasvanut. Yritysmaailman lisääntynyt kaoottisuus on osittain synnyttänyt tarpeen luoda verkostoja sekä erilaisia yhteistyömuotoja. Toimintoja ulkoistetaan, käytetään entistä enemmän alihankintaa ja paneudutaan yrityksen omaan ydinosaamiseen. Projektimaisessa ympäristössä kaaos on hallittua. Projektipäällikön rooli on tärkeä ja vastuu sen kantamisesta vielä suurempi. Kustannustehokkaiden, hyvin hallituiden ja täsmällisten kokonaisuuksien avainsana onkin projektipäällikkö.

Haastattelukierroksella tuli ilmi, että projektinjohtamisen opinnoissa projektipäällikön rooliin liittyy paljon tuen tarpeita, vaikka oppimaan on tultukin. Tärkeintä on, että jokainen ensimmäistä kertaa projektipäällikkönä toimiva opiskelija saa riittävän tuen ja osaamisen tehtävään projektipäällikkökoulutuksen kautta. Projektipäällikkökoulutus on selkeästi toivottu kokonaisuus ja se koetaan opinnoissa hyödylliseksi. Opiskelijoille luo haasteita varsinkin se, mitä

heiltä odotetaan ja miltä näyttää valmis projekti. Opiskelijat kaipaavat parempaa perehdytystä johtamiseen ja projektipäällikkönä toimimiseen.

Aloittavana projektipäällikkönä tulee huolehtia siitä, että projektin ”briiffi/kick-off”- tilaisuus on tarpeeksi informatiivinen ja projektipäällikkönä saa tarvittavat tiedot projektin sujuvaan aloittamiseen. Tyhmiä kysymyksiä ei ole olemassa, parempi on kysyä ja olla aktiivinen. Tilaisuuden jälkeen ei tule olla yhtenä kysymysmerkkinä ja miettiä jälkikäteen mitä tuleekaan tehdä. Projektin suunnittelu ja aikataulutus on tärkeä osa projektia, ja projektipäällikön tehtävänä on pitää kiinni sovitusta aikataulusta. Tärkeää on huolehtia, että projektitiimin jäsenet hoitavat omat tehtävänsä ajallaan eikä herätä tekemättömiin töihin päivänä, jolloin ne olisi pitänyt olla valmiina. Projektipäällikön ei tule neuvoa jatkuvasti miten jokin asia tulee tehdä, mutta muistutella lähestyvistä päivämääristä, jolloin on sovittu jonkin olevan valmista.

Tulee huomioida, että ihmisen johtamistaidot kehittyvät jatkuvasti, joten johtajan roolia ja vastuuta ei tule pakoilla. Jokaisesta haasteesta tai ongelmatilanteesta tulee ottaa oppia jatkoon ja miettiä miten ensi kerralla tilanne tulee hoitaa mallikkaammin. Kukaan ei ole projektipäällikkö syntyessään. Tärkeää on muistaa palautteen anto sekä palkitseminen onnistuneista tehtävistä.

Projektipäällikön roolissa toimivalta henkilöltä odotetaan ja vaaditaan paljon. Tehtävälista on pitkä ja uskon siihen, että projekteissa lopulta ratkaisevin onnistumisen tekijä on asenne. Oikea asenne sekä usko omaan ja projektitiimin tekemiseen ovat avain menestymiseen. Aina ei voi onnistua toivotulla tavalla, mutta ne epäonnistumisen tilanteet ovat oppimista varten. Epäonnistumisista pitää vain oppia ja nousta rohkeasti ylös ja mennä eteenpäin entistä varmempana. Johtamisen osaamista voi osaksi hankkia järjestettävistä koulutuksista tai kursseilta, mutta parhaiten oppii kuitenkin kokemuksen myötä. Henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on myös paljon merkitystä ja niitäkin on mahdollista kehittää. Pitkälle pääsee, kun on työssään aloitteellinen ja yhteistyökykyinen. Projektipäällikön tulee tehdä päätöksiä ja jakaa tiimilleen oikeanlaista tietoa.

Tämän opinnäytetyön tuotoksen, projektipäällikkökoulutuksen, avulla on mahdollista tehostaa opiskelijoiden omaa toimintaansa. Osaava ja ammattitaitoinen projektipäällikkö suoriutuu tehtävistään tehokkaammin ja virheettömästi.

Itse opin paljon uusia asioita ja näkökulmia johtamisesta kirjoittaessani opintojeni opinnäytetyötä. Kukaan ei ole kirjoja lukemalla tai teoriaa kirjoittamalla valmis projektipäällikkö, mutta tieto antaa taidolle hyvät valmiudet. Olen varmistunut entisestään siitä, että esimiestyötä haluan tehdä ja mielestäni Laurea-ammattikorkeakoulu on antanut minulle projektinjohtamisesta hyvät valmiudet jatkoon. Tämän hetkisessä työssäni tulen tekemään erilaisia projekteja ja mieluusti vielä jonain päivänä urallani kehittyessä tulen toimimaan myös itse

projektipäällikkönä. Päättötyötä tehdessäni huomasin, kuinka antoisaa laadullista tutkimusta on tehdä. Mielekästä siitä teki sen, että ihmisten ajatukset eroavat toisistaan todella paljon, ja kaikki näkemykset on otettava huomioon. Tämän opinnäytetyön jälkeen kirjoittajalla tunne on oppinut, odottava ja ammattitaitoinen.



## Lähteet

## Painetut

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. WS Bookwell Oy: Juva.

Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi - Esimiestyö käytännössä. Talentum Media Oy: Helsinki.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen - liiketoiminnan menestystekijä. Bookwell Oy: Porvoo.

Kettunen, S. 2009. Onnistu projektissa. WS Bookwell Oy: Juva. 2., uudistettu painos.

Leppälä, K. 2011. projektitoiminnan musta kirja. Bookwell Oy: Porvoo.

Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti. Helsingin seudun kauppakamari. 1., painos.

Ruuska, K. 2008. Pidä projekti hallinnassa. Gummerus Kirjapaino Oy. 7., painos.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Luku 5. Bookwell Oy. 4., uudistettu painos.

## Sähköiset

Agendum 2018. 10 johtamisvinkkiä kehittyvälle projektipäällikölle. <https://www.agendum.com/projektinhallinta/3-johtaminen>

Dvir, D & Shenhar, A. 2011. What Great Projects Have in Common. MIT Sloan Management Review. 1 Color Photograph.

<https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/docview/861418810?accountid=12003>

Haapaniemi, A. 2011. Opettajatiimin johtaminen: vuorovaikutuksen merkitys tiimin toimivuuteen. Tampereen ammattikorkeakoulu. Kehittämishanke.

[http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/34699/Haapaniemi\\_Anne.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/34699/Haapaniemi_Anne.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Hannila, P. 2008. Teemahaastattelu laadullisessa tutkimuksessa. Opinnäytetyö. Helsingin Ammattikorkeakoulu: hoitotyön koulutusohjelma. <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/38214/stadia-1210852529-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Keituri, S. 2011. Esimiestyön kehittäminen - määränpäänä toimiva työyhteisö. Opinnäytetyö. Laurea Ammattikorkeakoulu: liiketalouden koulutusohjelma.

[http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/33941/Keituri\\_Saara.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/33941/Keituri_Saara.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Lipsanen, P. 2017. The leadership role of the project manager in an international project. Munich University of Applied Sciences. Bachelor Thesis.

[http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/144225/Lipsanen\\_Penni.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/144225/Lipsanen_Penni.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Mattila, M. 2010. Projektihallinnan kehittäminen Yritys Oy:ssä. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu: Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisenkoulutusohjelma. Ylempi amk-tutkinto.

[http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/16468/Mattila\\_Marja-Liisa.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/16468/Mattila_Marja-Liisa.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Pätiälä, A. 2013. Rehtoreiden kokemuksia johtajuudesta. Pro gradu- tutkielma. Kasvatustieteiden laitos: Jyväskylän yliopisto.

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/41654/URN:NBN:fi:ju-201305311864.pdf?sequence=1>

Pölönen, E. 2012. Esimiestyö pähkinänkuoressa. Opinnäytetyö. Turun Ammattikorkeakoulu: liiketalouden koulutusohjelma. [www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/52149/Polonen\\_Eveliina.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/52149/Polonen_Eveliina.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Tammilehto, K. 2014. 360-asteinen palaute esimiestoiminnan kehittämisen työkaluna sisäasiainministeriön pelastusosastolla. Opinnäytetyö. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu: Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma.

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/70818/Tammilehto\\_Kristiina.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/70818/Tammilehto_Kristiina.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## Kuviot

Kuvio 1 : Esimiesosaamisen kokonaisuus. (Hyppänen 2013, 37.) .....	8
Kuvio 2 : Johtamistaidot (Lipsanen 2017, 15.) .....	9
Kuvio 3 : Erilaisuuden hyödyntäminen. (Aarnikoivu 2008, 63.) .....	11
Kuvio 4 : Menesty delegoinnissa. (Mäntyneva 2016, 36.) .....	15
Kuvio 5 : Arvioijat 360- asteisessa palautteessa (Tammilehto 2014, 20.) .....	18

## Taulukot

Taulukko 1 : Tiimiroolit, Belbin. (Hyppänen 2013, 93.) .....	13
--	----

## Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset.....	29
Liite 2 : Näin aloitat projektipäällikön tehtävässä.....	30

Liite 1: Haastattelukysymykset

1. Millainen olisi sinun mielestä unelma lähtötilanne aloittaa projektipäällikön roolissa? Niin aloittavan kuin kokeneenkin projektipäällikön näkökulmasta.
2. Tulisiko koulutuksessa olla eri tasoja, aloittavalle tai kokeneelle?
3. Millaisia haasteita koet projektipäällikkönä olemisessa?
4. Toivotko enemmän palautetta työstäsi projektin aikana/päättyessä tiimiltä tai ohjajilta?
5. Minkälaisen haluaisit projektipäällikkökoulutuksen olevan sisällöltään/ideat?
6. Mitä tiiminjäsenesi toivovat/kaipaavat projektipäälliköltä?

## Liite 2 : Näin aloitat projektipäällikön tehtävässä

## Kokeneen esittäminen päättyy huonosti

Projektipäällikkö, jolla on kokemuksena vakuuttava lista haastavia projekteja, saa varmasti osakseen paljon arvostusta. Kokemus kertyy yleensä vuosien varrella jalkatyössä, mutta sitoutuneen mentorin avulla asiaa voi vauhdittaa. Kannattaa kuitenkin rehdisti olla juuri niin kokenut kuin olet. Kokemuksen esittäminen ei onnistu, ja se lisäksi estää sinua oppimasta sekä kehittymästä mahdollisimman nopeasti.

## “Fail fast, recover and learn faster”

Tämän lauseen idea aukeaa paremmin englanniksi. Fail fast -ideologiassa kokeillaan ketterästi, haetaan palaute onnistumisesta, tutkitaan tulokset ja mukautetaan suunnitelmaa. Tämä on etenkin ketterien projektinhallintamenetelmien suosima lähestymistapa. Epäonnistuminen on aina vaihtoehto. Tärkeintä on jatkaa epäonnistumisten yli ja ottaa mukaasi kaikki oppi, jonka seikkailusta sait.

## Älä eristä itseäsi tiimistä yli-ihmisenä

Älä ajattele, että tiedät itse kaiken parhaiten. Liian usein projektipäällikkö yrittää tarkoituksella pitää tiukkaa linjaa ja puskea asioita eteenpäin, koska on mielestään aina oikeassa. Jos tämä vielä näkyy selvästi läpi muulle tiimille, se on varma mielipahan aiheuttaja. Huono ilmapiiri voi johtaa huonoihin päätöksiin ja esimerkiksi siihen, että "aina oikeassa oleva" projektipäällikkö jyrää muutoksia ja lisäyksiä läpi, jotka lopulta joudutaan myöhemmissä ja kalleimmissa projektivaiheissa kuitenkin poistamaan.

## Älä koskaan jätä kysymättä

Harva meistä on niin kokenut, että osaa hoitaa heti kaikki asiat itse oikein. Kysy siis ihmisiltä apua ja anna heidän antaa ehdotuksia. Jos kohtaat esimerkiksi palaverissa tilanteen, jossa pohdit avun ja mielipiteiden kysymistä tiimiltäsi, tee se aina. Yleensä huomaat, että tiimisi on kyllä sinun puolellasi, kunhan et esitä yli-ihmistä, joka ei kaipaa muiden apua.

## Ole tavoitettavissa, jotta voit oppia

Projektipäällikkönä sinun kannattaa varmistaa, että olet aina tiimisi käytettävissä. Kerro heille, mistä ja miten sinut tavoittaa, olipa heillä mitä tahansa kysyttävää tai kommentoitavaa. Mitä enemmän kuulet tiimisi ajatuksia, sitä enemmän tiedät projektista itsekin - ja vieläpä eri näkökulmista. Tämä auttaa sinua tekemään hyviä päätöksiä ja myös ehdottamaan ratkaisuja tiimisi esille nostamiin haasteisiin.

Johda ihmisiä esimerkillä - älä jämähdä hallinnoimaan

Sinun pitää ottaa projektin komento sekä hallinnoinnissa että ihmisten johtamisessa. Jos vetäydyt norsunluutorniin katselemaan Gantt-kaavioita ja hiomaan muita dokumentteja, helposti joku muu tiimin jäsen ottaa roolin ihmisten johtamisessa. Sinulla kuitenkin kuuluu olla tietämys siitä, mikä rooli projektista sopii kullekin henkilölle, joten sinun kuuluu motivoitua, ohjata ja johtaa. Saatat joutua myös rakentamaan yhteispeliä henkilöiden välille, jotka eivät ole siihen keskenään tottuneet, joten kannattaa varautua projektiin myös muutamalla tiimihenkitehtävällä.

Johtamisesi on koetuksella etenkin projektin vaikeina aikoina. Pysy vahvana ja rauhallisena, jotta voit näyttää esimerkkiä ja suuntaa muulle ryhmälle ongelmien syntyessä. Suojele tiimiäsi ja ota vastuuta etulinjoissa. Näinä aikoina johtamisesi punnitaan, joten pyri tunnistamaan ne ja keskittämään erityisen paljon paukkuja toimiisi hankalina hetkinä. Kun olet vaikeina aikoina ollut tiimisi tukena ja johtanut mallikkaasti, he tulevat aina taistelemaan puolestasi.

Muista motivoida ja palkita

Projekti ei ole pelkkää resurssien siirtelyä ja määröpäivien asettelua. Pehmeämmät taidot ovat erittäin tärkeitä. Projektitiimisi on kuitenkin se kaikkein tärkein resurssi, jonka suorituskyky yleensä ratkaisee lopputuloksen.

Motivointi vaatii erilaisia taitoja kuin systeemien hallinta tai suunnittelu. Paras tapa on näyttää hyvää esimerkkiä projektipäällikkönä. Näytä, kuinka innoissaan olet projektista ja kuinka olet valmis venymään ja auttamaan muita, jotta projekti onnistuu. Äläkä anna innostuksen haihtua vastuiden tai yksityiskohtien viidakkoon projektin varrellakaan.

Hyvä tapa innostaa tiimiä on myös palkita onnistumisista. Kun isompi virstanpylväs saavutetaan onnistuneesti, huomioi tähän osallistuneiden jäsenten panos. Usein tämä ei vaadi erillisiä palkintoja, vaan aidon, julkisen kiitoksen projektipäälliköltä. Samalla kuin huomautta seuratte projektin edistymistä koko porukalla.

Autat itseäsi, kun opettelet lukemaan ihmisiä

Vaikka projektipäällikkö ei olekaan varsinaisesti salapoliisi tai ihmistulkki, tunneälystä, eli kyvystä lukea ihmisiä, tunnistaa tunteiden merkityksiä ja käyttää näitä havaintoja hyväksi ongelmanratkaisussa, on rutkasti hyötyä. Jotkin ihmiset ovat luontaisesti lahjakkaita tulkitsemaan tarkasti esimerkiksi palaverihuoneen tunnelmaa, mutta näitä taitoja voi myös oppia kovalla työllä. Lue aiheesta ja opettele jokapäiväisen työn lomassa tarkkailemalla omaa käytöstäsi ja tunteitasi sekä erityisesti tiimin jäseniäsi tarkasti. Hyvillä tunneälytaidoilla voit erottua positiivisesti kollegojesi joukosta.

Onnistu delegoinnissa tuntemalla tiimisi

Sinun on tärkeää opetella, millaisia asioita voit delegoida ja kenelle. Tätä varten sinun pitää tuntea tiimisi jäsenten taidot sekä persoonallisuudet. Kuka pystyy ottamaan vastuuta ilman pidempää harkitsemisaikaa, ja missä asioissa kukin on vahva?

Älä delegoi summittaisesti, koska tämä voi lamauttaa jäsenen työpanoksen ja antaa hänelle huonot mahdollisuudet onnistua tehtävässään. Delegointi on yksi tärkeimmistä taidoistasi, joten keskity siihen.

Pysy määrätietoisena, niin muutkin pysyvät

Harva projekti etenee maaliin suoraviivaisesti ja ilman taka-askelia. Mitä pidempi ja haastavampi projekti edessäsi on, sitä useampia epäonnistumisia tulet kohtamaan, ja sitä enemmän sisältö ja tavoitteet kyseenalaistetaan projektin varrella.

Kun projektin alkuinnostus alkaa laantumaan, toimenpiteistä saattaa helposti tulla reaktiivisempia ja ajattelemattomia. Sinun on hyvä tunnistaa tämä hetki sekä itsessäsi että tiimissäsi, jotta projekti ei lähde liukumaan väärään suuntaan. Pidä määrätietoisesti kiinni alussa sovitusta tavoitteista, sisällöistä ja projektin toteutusyistä, ja muista takoa näitä säännöllisesti myös projektitiimisi muistiin. Parhaiten perusteltukaan projekti ei pysy reitillä ilman määrätietoista johtamista.

(Agendum 2018.)