

Opinnäytetyö (YAMK)

Teknologiaosaamisen johtaminen

2020

Niko Varila

PROJEKTIKOULUTUKSEN JA TOIMINTAMALLIEN YHTENÄISTÄMISEN VAIKUTUS PROJEKTITOIMINTAAN



RESTRICTED

Niko Varila

PROJEKTIKOULUTUKSEN JA TOIMINTAMALLIEN YHTENÄISTÄMISEN VAIKUTUS PROJEKTITOIMINTAAN

Työn toimeksiantaja on Turussa toimiva lääkealan yritys. Työ tehtiin, jotta saataisiin selville yrityksessä toteutettujen projektien nykytilanne. Tutkimuksen tavoite on selvittää, minkälaisia vaikutuksia projektikoulutus ja yhtenäistetyt toimintamallit saavat aikaan yrityksen projektitoiminnassa. Pyrkimys on myös kartoittaa projektipäälliköiden kyky johtaa projektiryhmäänsä.

Tutkimuksessa analysoitava tieto koottiin yhteen, internetpohjaisen kyselytutkimuksen avulla. Kysely lähetettiin niille työn tilaajayrityksen henkilöstölle, joilla on kokemusta projektikoulutuksesta ja/tai jotka ovat toimineet projekteissa. Vastausten avulla muodostettiin kuva yrityksen projektipäälliköiden johtamisen osaamisesta sekä projektikoulutuksen ja yhtenäistettyjen toimintamallien vaikutuksista projektitoiminnassa.

Tuloksissa havaitaan hyvin pientä vaihtelua vastaajien kesken. Projektipäälliköt hallitsevat johtamisen keskimäärin hyvin. Tutkimus ei anna vastausta siihen, minkälainen vaikutus projektikoulutuksella on mahdollisesti ollut hyviin suorituksiin. Projektikoulutuksen sekä yhtenäistettyjen projektitoimintojen vaikutus yrityksen projektitoimintaan on vastausten perusteella kiistaton.

Tulosten perusteella voidaan päätellä, että projektikoulutukset ja yhtenäistetyt toimintamallit eivät yksinään ole tehokkaita muokkaamaan projektitoimintaa. Kun näitä kahta asiaa toteutetaan samaan aikaan, muutokset ovat helpommin havaittavissa yrityksen projektitoiminnassa. Tutkimustuloksista ei valitettavasti käy suoraan ilmi projektikoulutusten vaikutus projektipäälliköiden kykyyn johtaa omaa projektiryhmäänsä. Tästä huolimatta on syytä panostaa jatkossa projektipäälliköiden johtamiskyvyn kehittämiseen myös muilla keinoin, kuin pelkän projektikoulutuksen keinoin.

ASIASANAT:

Projektikäsikirja, Project Management Handbook, Projektikoulutus, Projektijohtaminen, IPMA.

Niko Varila

IMPACT OF PROJECT TRAINING AND HARMONIZATION OF POLICIES ON PROJECT ACTIVITIES

The present Master's thesis was commissioned by a pharmaceutical company operating in Turku. The study was conducted to explore the current status of the projects implemented in the company. The data to be analysed in the study were gathered by using an Internet-based survey. The questionnaire was sent to the staff of the client company with experience in project training. Another criterion for selecting the respondents was that they had experience on working in a project. The answers were used to form a picture of the company's project managers' management skills and the effects of project training and the integrated operating models on project activities.

There is very little variation in the results between the respondents. The project managers have better-than-average control over management. The study does not provide an answer to what kind of impact project training may have had on good performance. Based on the answers, the impact of project training and unified project activities on the company's project activities is indisputable.

Based on the results, it can be concluded that project training and integrated approaches alone are not effective in shaping project activities. When these two things are implemented at the same time, the changes are more easily noticeable in the company's project activities. Unfortunately, the research results do not directly show the impact of project training on the ability of project managers to lead their own project team. Despite this, it is worth investing in the development of project managers' management skills in addition to project training alone.

KEYWORDS:

Project management handbook, project training, project leader, project manager, IPMA.

SISÄLTÖ

KÄYTETYT LYHENTEET	6
1 JOHDANTO	8
2 TIETOPERUSTA	12
2.1 Projektitoiminnan tietoperusta	12
2.2 Projektijohtajan käytöspätevyydet	13
2.3 Hyvä johtaminen	14
2.4 Koulutuksen ja henkilösertifikaattien merkitys projektitoiminnassa	17
3 KYSELYTUTKIMUKSEN TAUSTA	20
4 KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET	25
4.1 Vastausaktiivisuus ja yleiset huomiot	25
4.2 Projektikäsikirjan ja projektikoulutusten vaikutukset projektitoimintaan	28
4.3 Käytöspätevyyksien toteutuminen	33
4.4 Hyvä johtaminen projektitoiminnassa	43
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	50
6 POHDINTA	54
LÄHTEET	58

KUVIOT

Kuvio 1. Tutkimusaineiston luokittelu.	20
Kuvio 2. Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä ja kuinka monessa projektissa olet toiminut.	25
Kuvio 3. Missä roolissa olet toiminut projekteissa ja missä roolissa vastaat kyselyyn.	26
Kuvio 4. Vastaajien saamat projektikoulutukset.	27
Kuvio 5. Oletko muuttanut työskentelytapaasi koulutuksen jälkeen.	29
Kuvio 6. Vastaajien arvio IPMA-sertifikaattikoulutuksen vaikutuksesta yrityksessä.	29
Kuvio 7. Onko projektityöskentely muuttunut yrityksessä viimeisen kolmen vuoden aikana.	30
Kuvio 8. Vastaajien kokemus yrityksen omien toimintamallien ja projektikoulutuksen käytöstä yrityksessä.	31

Kuvio 9. Vastaajien kokemus projektikoulutuksen sekä toimintamallien vaikutuksesta projekteissa viihtyvyyteen ja työn sujuvuuteen.	31
Kuvio 10. Käytöspätevyysien toteutuminen yrityksen projektipäälliköiden toiminnassa.	34
Kuvio 11. Johtajuus -käytöspätevyyden ilmeneminen projektipäällikön toiminnassa.	35
Kuvio 12. Projektipäälliköiden sitoutuneisuus ja motivaatio.	35
Kuvio 13. Projektipäälliköiden kyky itsehillintään.	36
Kuvio 14. Projektipäälliköiden itsevarmuus.	36
Kuvio 15. Rentous.	37
Kuvio 16. Projektipäälliköiden avoimuus.	37
Kuvio 17. Projektipäälliköiden luovuus.	38
Kuvio 18. Projektipäälliköiden tulossuuntautuneisuus.	38
Kuvio 19. Projektipäälliköiden tehokkuus.	38
Kuvio 20. Projektipäälliköiden kyky konsultoida.	39
Kuvio 21. Projektipäälliköiden kyky neuvotella.	39
Kuvio 22. Projektipäälliköiden kyky hoitaa ristiriidat ja kriisit.	40
Kuvio 23. Projektipäälliköiden luotettavuus.	40
Kuvio 24. Arvojen kunnioitus projektipäälliköiden toiminnassa.	41
Kuvio 25. Projektipäälliköiden toiminnan eettisyys.	41
Kuvio 26. Projekteissa yleisimmin käytetty johtamistyyli.	44
Kuvio 27. Vastaajien arvioita projektipäälliköiden toiminnasta.	44
Kuvio 28. Vastaajien arvio projektipäälliköiden karismasta sekä viestintätaidoista.	45
Kuvio 29. Pelisäännöt, työn merkitys ja itsensä toteuttaminen projekteissa.	46
Kuvio 30. Arvio projektipäällikön innostavuudesta sekä projektin identiteetin saavuttamisesta ja viihtyvyydestä.	47

TAULUKOT

Taulukko 1. Listaus käytöspätevyys elementeistä sekä käyttäytymismalleista, joita kyselyssä kysyttiin.

24

KÄYTETYT LYHENTEET

IPMA International Project Management Association

PRINCE2 Projects In Controlled Environments

PMBOK Project Management Body Of Knowledge

ICB IPMA Competence Baseline

PMI Project Management Institute

PMP Project Management Professional

PMO Project Management Office

Project Management Handbook (PM Handbook) Toimeksiantajayrityksen sisäinen ohjeistus projektijohtamisen menetelmistä. Se sisältää standardoidut työmenetelmät ja on ensisijaisesti suunnattu yrityksen projektitoiminnassa mukana oleville, eri projektirooleissa toimiville henkilöille.

TYKY Yrityksen Tyky-toiminta on osa laajempaa henkilöstön työhyvinvoinnin kokonaisuutta. Tyky-toimintaan liittyy mahdollisuus tehdä asioita yhdessä oman työyhteisön kanssa. Tyky-toiminnalla on tarkoitus tukea yksilön terveyttä ja hyvinvointia, joten Tyky-tilaisuudet liittyvät liikkumiseen, virkistäytymiseen, hyviin elämäntapoihin tai työyhteisön kehittämiseen.

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Turussa toimiva lääkealan yritys. Yritys on osa globaalia konsernia ja Suomessa sillä on toimipaikat Turussa sekä Espoossa. Suomessa työntekijöitä on yli 900. Tämä työ koskee vain ja ainoastaan Suomessa tapahtuvaa toimintaa. Suomessa yrityksen projektien määrä on ollut kasvussa jo pitkään. Tämä on tuonut haasteita projektien toteutuksissa. Yksi haasteista on ollut osaavien projektipäälliköiden löytäminen. Projektipäälliköiksi on jouduttu nimittämään henkilöitä, joilla ei ole ollut selkeitä sisäisiä työkaluja tai ymmärrystä projektien läpiviemiseksi. Projektipäälliköiden on siis pitänyt toimia parhaaksi näkemällään tavalla sekä luoda projektinsa itse, alusta loppuun. Havaittuun ongelmaan on kuitenkin reagoitu. Turun toimipisteessä on kehitetty projektitoimintaa systemaattisesti jo useamman vuoden ajan. Viimeisen kolmen vuoden aikana on tehty lujasti töitä projektitoiminnan kehittämiseksi. Tästä syystä oli korkea aika tutkia, missä tilassa yrityksen projektitoiminta on.

Yrityksen projektitoimintaan liittyviä kehitystoimenpiteitä on useita. Työ rajoitettiin vain kahteen näistä toimenpiteistä, ajankohtaisuutensa vuoksi. Valikoituneet toimenpiteet ovat yrityksen sisäinen projektikäsikirja sekä henkilöstölle annetut projektikoulutukset. Projektikäsikirjan ensimmäinen versio on ollut henkilöstön käytettävissä kaksi vuotta. Tästä syystä sen vaikutuksia projektitoimintaan voitiin selvittää. Projektikoulutuksen kautta sertifioituja henkilöitä yrityksessä on jo lähes 100. Potentiaalisia vastaajia oli runsaasti, joten luotettavaa tietoa projektikoulutuksista oli saatavilla.

Yrityksen oma projektikäsikirja tunnetaan yrityksessä nimellä PM Handbook. Käsikirja on kirjoitettu Project Management Institute (PMI) PMBoK:ta mukaillen. Käsikirjan tarkoitus on tarjota jokaiselle projektille samankaltainen elinkaari sekä yhtenevät työkalut. Ensisijaisesti se on suunnattu Suomen toimipisteissä toimiville projektipäälliköille ja -omistajille. Se on kuitenkin avoin koko yrityksen henkilöstölle. Käsikirjan perustarkoituksena on tuoda selkeyttä yrityksen sisäisiin prosesseihin, suunnitelmallisuuteen sekä yhdistämään toimintatapoja. Ilman tämän kaltaisia ominaisuuksia projekteilla on suuri taipumus epäonnistua (Ruuska 2012, 41). PM Handbookin avulla pyritään saavuttamaan standardoidut toimintatavat ja yhteiset pelisäännöt kaikelle projektitoiminnalle. Esimerkiksi roolit ja vastuut, projektitoiminnan terminologia sekä KPI-mittareita. Käsikirja nojautuu koko konsernin ohjeistukseen sekä globaaliin standardiin PMI:hin.

Projektikoulutusten määrä on kasvanut yrityksessä merkittävästi viimeisen kolmen vuoden aikana. Koulutukset tähtäävät henkilöstön sertifiointiin. Sertifiointin kautta on pyritty tuomaan yritykseen lisää projektiosaamista sekä yleisesti lisätä tietoa projekteissa toimimisesta. Koulutusta ja sertifiointia ei ole rajoitettu ainoastaan projektipäälliköille. Koulutusta tarjotaan myös ohjausryhmänjäsenille, omistajille sekä projektitiimiläisille. Henkilö voi olla juuri taloon tullut henkilö tai jo useamman vuoden työskennellyt henkilö. Projektikoulutukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Yrityksen järjestämien projektikoulutusten tarkoitus on hankkia koulutuksen käyneelle International Project Management Association (IPMA) sertifiointi. Ensimmäinen IPMA:n sertifikaattiin tähtäävä projektikoulutus järjestettiin vuonna 2018. Koulutusten kautta on haluttu lisätä pätevien projektipäälliköiden määrää sertifioidulla heitillä. Kaikilla projektikoulutuksen käyneillä on aluksi mahdollisuus suorittaa IPMA D -tason sertifiointi. D -tason sertifikaatin saavuttaa läpäisemällä siihen tarkoitetun kokeen. Projektipäälliköiltä vaaditaan monesti IPMA C -tason sertifikaatti, koska IPMA C -tason sertifikaattiin vaaditaan myös yli kolmen vuoden työkokemus. Koulutukset ovat pohjautuneet IPMA:n ICB versioon 3.0. IPMA ICB version 3.0 peruseriaatteet muodostuvat kolmesta eri pätevyysalueesta. Tässä työssä keskitytään ns. käytöspätevyyksiin. ICB:stä on käytössä jo versio 4.0. Tässä työssä keskitytään versioon 3.0, koska siihen pohjautuivat yrityksen projektikoulutukset. Tästä syystä osa kyselytutkimuksen kysymyksistä on johdettu ICB versiosta 3.0.

Projektitöiden lisääntyessä kasvaa luonnollisesti tarve osaavista projektipäälliköistä. Mistä osaavia projektipäälliköitä sitten löytää ja mistä tunnistaa hyvän projektipäällikön? Yksi näistä tunnistamisen keinoista on etsiä projektisertifikaatin omaavaa henkilöä. Voidaanko kuitenkaan luottaa siihen, että pelkän sertifikaatin omistaminen on tae hyvästä projektipäälliköstä? Aikaisemmissa tutkimuksissa tulokset ovat viestineet sitä, että pelkästään sertifikaatin hankkiminen ei takaa projektin onnistumista (Catania ym. 2013). Joten serfioituneen projektipäällikön lisäksi tarvitaan muutakin. Tämä työ ei kuitenkaan käsittele sertifikaatteja projektien onnistumisen näkökulmasta. Keskityn käsikirjan ja sertifiointin osalta siihen, minkälaisia vaikutuksia niillä on ollut yrityksen projektitoimintaan. Työssä pitäydytään vain toimeksiantajan kannalta merkittävässä projektijohtamisen teoriassa ja vain yksittäisen projektin johtamiseen liittyvissä asioissa. Ketterät projektimenetelmät sekä salkunjohtaminen on rajattu työstä pois.

Työssä tutkitaan yrityksen sisäisiä toimintoja, joten globaalisti hyödynnettävää tutkimusaineistoa työ tuottaa varsin vähän. Kerätty analysoitava data on peräisin yrityksen omista projektitoiminnoista sekä sen henkilöstöstä. Työn tutkimusalana

voidaan pitää projektijohtamista. Projektijohtamiseen voidaan vaikuttaa johtamisen ohjeistuksella (projektikäsikirja) ja koulutuksilla (projektikoulutukset ja sertifiointit), ja näihin keskitytään tässä tutkimuksessa. Aikaisempia tutkimuksia sertifiointien vaikutuksista projekteihin on helposti löydettävissä. Työ keskittyy vahvasti työn tilaajayrityksen sisäisiin asioihin. Tulokset ovat siis vain yrityksen henkilöiden kokemuksiin perustuvia. Tuloksista saadaan tietoa siitä, kuinka projektikäsikirja sekä projektikoulutukset ovat vaikuttaneet projektitoimintaan yrityksessä.

Tutkimuskysymyksiä on kaksi. Näihin kysymyksiin pyritään löytämään vastaus kyselytutkimuksen avulla. Kysymykset ovat:

1. Kuinka projektikäsikirjan toimintamallit ja projektikoulutukset on koettu yrityksen henkilöstön keskuudessa?
2. Kuinka hyvän projektijohtamisen käytännöt toteutuvat projektipäälliköiden toiminnassa?

Näiden kahden tutkimuskysymyksen avulla pyritään kartoittamaan yrityksen projektityöskentelyn nykytila. Kuinka yrityksen oma projektikäsikirja (PM Handbook) ja projektikoulutukset ovat vaikuttaneet projekteihin. Tämän lisäksi selvitetään, millä tasolla projektipäälliköiden kyky johtaa on.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli saada selville henkilöstön näkemys projektikäsikirjan sekä projektikoulutusten vaikutuksista; minkälaisia muutoksia projektikäsikirja ja projektikoulutukset ovat tuoneet projektitoimintaan. Ovatko nämä muutokset olleet hyviä vai huonoja. Onko projektikäsikirjan tuomilla muutoksilla ollut suurempi vaikutus projektitoimintaan kuin projektikoulutuksilla. Toinen tutkimuskysymys tavoittelee tietoa projektipäälliköiden käyttäytymisestä ja johtamisesta. Onko projektipäälliköt muuttaneet johtamiskäyttämistään projektikoulutusten myötä. Miten projektikoulutuksessa opitut johtamismenetelmät toteutuvat heidän tekemisessään. Kuinka he johtavat ja käyttäytyvät roolissaan.

Opinnäytetyö jatkuu johdannon jälkeen tietoperusta luvulla. Siinä esitetään työn kannalta oleellinen tietoperusta. Luvussa tarkennetaan sitä, mitä tarkoittavat projektijohtajan käytöspätevyydet ja hyvä johtaminen. Luvussa käy ilmi, mikä on koulutusten ja sertifikaattien merkitys projektitoiminnassa aikaisempien tutkimusten mukaan. Luvussa kolme luodaan katsaus opinnäytetyön tutkimusmenetelmiin ja esitellään opinnäytetyöhön liittyvä kyselytutkimus. Tässä luvussa myös avataan lukijalle kyselytutkimuksen taustoja sekä aineiston luokitteluperusteet ja tutkimuksen luonne.

Lisäksi luvussa esitetään sekä kyselyn rakenne että kyselyn toteutus ja kohdehenkilöt. Luku neljä käsittää kyselytutkimuksen tulokset. Viimeistä edeltävässä luvussa esitetään johtopäätökset. Luvussa nostetaan esille myös mahdolliset uudet löydökset, joita ei alun perin osattu odottaa. Opinnäytetyön päättää pohdintaluku. Siinä pohditaan opinnäytetyötä eri näkökulmista ja arvioidaan kriittisesti, kuinka opinnäytetyö onnistui kokonaisuutena. Kokonaisuuden arvioinnin lisäksi pohditaan, missä onnistuttiin ja missä ei.

2 TIETOPERUSTA

Tässä luvussa perehdytään tarkemmin työssä käytettyyn lähdeaineistoon. Luodaan katsaus projektitoimintaan, projektijohtajan käytöspätevyyksiin sekä hyvään projektijohtamiseen. Näiden lisäksi esitetään aikaisempia havaintoja projektikoulutusten ja sertifikaattien merkityksestä projektitoimintaan. Projektitoiminnan tietoperustassa tarkastellaan yrityksen PM Handbookia sekä projektitoimintaa yleisesti. PM Handbook yhdistää yrityksen omaa projektitoimintaa sekä kansainvälisen standardin PMI:n parhaita käytäntöjä.

Yrityksessä koulutetaan paljon projektiosaamista henkilöstölle. Koulutus antaa osallistujalleen valmiudet suorittaa projektisertifikaatin. Sertifiointitoiminta on perustunut IPMA:n henkilösertifiointeihin. Luvussa käsitellään myös projektipäällikön käytöspätevyyksiä. Pätevyydet ovat IPMA ICB:n peruseriaatteet. Käytöspätevyydet sisältävät hyvältä projektipäälliköltä vaadittavia ominaisuuksia. Tämän rinnalle on luontevaa kerätä tietoperustaa hyvästä projektijohtamisesta. Luvun lopuksi katsaus koulutuksen ja henkilösertifikaattien merkitykseen projektitoiminnassa.

2.1 Projektitoiminnan tietoperusta

Työn tilaajayrityksen projektitoiminta voidaan karkeasti luokitella kolmella eri tavalla:

- investointiprojektit
- tuotekehitysprojektit
- paikalliset projektit

Investointiprojektit noudattavat konsernin globaalia ohjeistusta. Konsernissa puhutaan investointiprojektista silloin, kun kustannukset nousevat yli asetetun rajan. Tuotekehitysprojektit noudattavat taas tiukkoja viranomaisohjeita sekä konsernin omia ohjeita. Tuotekehitysprojekteista voi syntyä joko investointiprojekteja tai paikallisia projekteja, riippuen kehityskohteesta. Paikalliset projektit noudattavat aina paikallisen projektikäsikirjan (PM Handbook) ohjeistusta.

Projektitoiminta työn tilaajayrityksessä on ollut murroksessa viimeisten viiden vuoden aikana. Kaksi vuotta sitten yrityksessä ei ollut yhtä selkeää ohjeistusta projektitoimintaan liittyen. Toisin sanoen projekteilla ei ollut selkeää toteutuskaavaa. Jokainen

projektipäällikkö on joutunut luomaan projektinsa seurannan ja työskentelytavan itse. Vasta yrityksen oman projektikäsikirjan myötä on pyritty tuomaan yhdenmukaisuutta projektien toteutukseen. Projektitoiminnan yhdenmukaisuus on tärkeää hallinnan kannalta (Ruuska 2012, 23). Juuri tämä on projektikäsikirjan tarkoitus, tuoda yhdenmukaisuutta yrityksen projektitoimintaan ja -hallintaan.

2.2 Projektijohtajan käytöspätevyudet

International Project Management Association (IPMA) on yhdistys, joka on määrittänyt maailmanlaajuisen standardin projektin-, ohjelman- ja salkunhallinnan osa-alueilla (IPMA 2020). Yksi sen standardeista on Individual competence Baseline (ICB). ICB on kuvaus projektijohdon pätevyyksistä. Siinä kuvataan myös IPMA-sertifiointijärjestelmän periaatteet (PRY 2020, 1). Pätevyyksiä on kaikkiaan kolme. Niitä ovat tekniset pätevyudet, käytöspätevyudet ja toteutusympäristöpätevyudet. Näiden pätevyuksien tarkoituksena on kuvata projektijohtamiseen tarvittava osaaminen. Tekniset pätevyudet käsittävät projektin hallinnollisen puolen. Käytöspätevyudet sisältävät projektipäälliköiltä vaadittavat henkilökohtaiset ominaisuudet. Toteutusympäristöpätevyudet käsittävät projektipäällikön kyvyn hoitaa suhteitaan eri sidosryhmien välillä (PRY 2020, 5).

Pätevyudet muodostavat yhdessä kokonaisuuden, jota projektipäällikkö voi soveltaa tilanteeseen sopivalla tavalla (PRY 2020, 1). Tässä työssä keskitytään käytöspätevyyteen. Käytöspätevyys muodostuu 15 elementistä. Jokaiselle käytöspätevyyden elementille on määritelty sopivat käytösmallit. Käytösmallit antavat suuntaviivat sopivalle käytökselle sekä parantamista vaativalle käytökselle. Käytöspätevyuksien käyttö on tilanneriippuvaista. Projektipäällikön tulee soveltaa annettuja käytöspätevyyksiä, tekniset- sekä toteutusympäristölliset pätevyuselementit huomioon ottaen (PRY 2020, 36).

ICB:stä on ilmestynyt versio 4.0, joka on tämän työn kirjoittamisen hetkellä viimeisin versio. Muutoksia näiden kahden version välillä on muun muassa terminologiassa. Esimerkiksi pätevyuksien nimityksiä on muutettu. Samoin niiden sisältöä, mutta perussanoma molemmissa on sama. Käytöspätevyudet ymmärretään versiossa 4.0 ihmispätevyysinä. Ihmispätevyudet sisältävät 10 elementtiä aikaisemman 15 sijasta. Myös versiossa 3.0 käytetyt käytösmallit on korvattu keskeisillä pätevyys indikaattoreilla versiossa 4.0.

2.3 Hyvä johtaminen

Projektipäällikön tehtävä on vaativa ja hallittavia osa-alueita voi olla paljon. Projektipäälliköltä vaadittava osaaminen on täten monipuolista. Yksi projektipäällikön tärkeimmistä tehtävistä on toimittaa projekti omistajilleen (Morgan ja Dale 2013, 2). Projektipäällikkö on myös samalla projektia eteenpäin ajava voima (Gruden ja Stare 2018, 1). Projektipäällikön valintaan on siis syytä kiinnittää huomiota. Projektipäällikön johtamistyyllillä on vaikutusta projektien menestykseen. Tämän lisäksi erilaiset johtamistyyli soveltuvat eri tyyillisille projekteille paremmin (Müller ja Turner 2006, 1). On havaittu, että hyvä johtaja pystyy luomaan vahvan identiteetin johdettavalle ryhmälle ja olemaan itse yksi ryhmän jäsenistä (Haslam ym. 2011, 17). Anantatmulan (2010) mukaan projektipäällikön perimmäinen tavoite on luottamuksen luominen (Anantatmula 2010, 20).

Pätevän projektipäällikön tulee hallita kolmea eri osa-aluetta PMBoK:n mukaan. Näitä ovat tekninen projektin hallinta, johtajuus sekä strategian ja liikejohtamisen tuntemus. Nämä kolme osa-aluetta ovat verrattavissa IPMA ICB:n kolmeen kompetenssialueeseen (People, Practice ja Perspective). Tekninen projektinhallinta tarkoittaa, että projektipäällikkö omaa tiedot, taidot ja käyttäytymisen kaikilla projektin-, ohjelman- ja salkunhallinta-alueella. Taitava johtaja hallitsee tiedot sekä taidot ohjata ja motivoida projektitiimiään saavuttamaan projektin tavoitteet. Strategia ja liikejohtamisen tuntemus käsittää tiedon ja asiantuntemuksen teollisuudesta ja organisaatiosta. Tämä parantaa suorituskkyä ja tuottaa parempia liiketoiminnallisia tuloksia (PMBoK GUIDE 2017, 56). Ollakseen hyvä projektipäällikkö, hänellä tulee olla kaikki kolme taitoa tasapainossa (PMBoK GUIDE 2017, 57). PMBoK luettelee joukon johtajalta vaadittavia ominaisuuksia sekä taitoja, rajoittamatta niitä kuitenkaan esitettyihin (PMBoK GUIDE 2017, 61). Näiden ominaisuuksien ja taitojen lisäksi PMBoK:n mukaan projektipäällikön tulee osata käyttää asemaansa, jotta asiat saadaan tehdyksi. Onnistuakseen projektipäällikön tulee osoittaa johtajuutta ja taitavaa projektinhallintaa.

Voidaan sanoa, että PRINCE2 ei ole ristiriidassa PMBoK:n kanssa, vaikka se ei sisälläkään kaikkia PMBoK:ssa määriteltyjä osa-alueita ja yksityiskohtia (Siegelauub 2017). Esimerkkinä voidaan mainita, että PRINCE2 ei ota huomioon keskeisiä johtamistaitoja eikä sosiaalisia-, taloudellisia- tai ympäristövaikutuksia. PMBoK kuvaa vaadittavia johtamistaitoja lyhyesti, avaamatta niitä sen enempää. Sosiaaliset-, taloudelliset- sekä ympäristönäkökulmat kuvataan PMBoK:ssakin vain

esimerkinmuotoisesti, ottamatta kantaa milloin ja miten nämä asiat pitäisi projektin johtamisessa huomioida (PRINCE2 2020).

Projektijohtamisen henkilökompetensseja määrittävä IPMA standardi, ICB 3.0, muodostuu kolmesta eri projektijohtamisen pätevyysalueesta. Tämän standardin mukaan pätevältä projektijohtamiselta vaaditaan hallinnollista osaamista, oikeaa asennetta sekä johtamistaitoja, ja ymmärrystä toteutusympäristöstä (PRY 2020). Standardin uusimmassa versiossa ICB 4.0 nämä samat teemat toistuvat, mutta ICB 4.0 eroaa aikaisemmin esitetyistä käytöspätevyysien ja ihmispätevyysien osalta. Standardissa ICB 3.0 käytöspätevyudet "kuvaavat projektinjohtamisessa tarvittavia henkilökohtaisia ominaisuuksia" (Koskelainen ym. 2008, 5) ja yleensä projektipäälliköltä odotettavia johtamistaitoja (Lester 2006). Käytöspätevyudet ICB 3.0:ssa käsittävät 15 elementtiä, joista muodostuu projektipäälliköltä vaadittavia kompetensseja kuvaava kokonaisuus (Koskelainen ym. 2008, 36). Uudemmassa ICB 4.0 -versiossa, ihmispätevyudet kuvaavat henkilökohtaisia ja sosiaalisia taitoja, joita projektipäällikkö tarvitsee menestymiseen. Hallitakseen ihmispätevyudet, projektipäällikön tulisi olla kyky itsereflektointiin (Coemans ym. 2015, 29). Uusimmassa standardissa ihmispätevyudet sisältävät 10 elementtiä aikaisemman 15 käytöspätevyuden sijaan.

Alla on listattuna ICB versiossa 3.0 esiintyvät käytöspätevyudet ja ICB versiossa 4.0 esiintyvät ihmispätevyudet. Vasemmalla listattuna käytöspätevyudet ja vasemmalla ihmispätevyudet.

- | | |
|------------------------------|---|
| - Ihmisten johtaminen | - Johtajuus |
| - Itsehillintä | - Itsereflektio ja itsensä hallinta |
| - Vakuuttavuus | - Henkilökohtainen koskemattomuus ja todenmukaisuus |
| - Avoimuus | - Henkilökohtainen viestintä |
| - Sitoutuminen ja motivaatio | - Suhteet ja sitoutuminen |
| - Konsultointi | - Tiimityö |
| - Luovuus | - Kekseliäisyys |
| - Ristiriidat ja kriisit | - Konflikti ja kriisi |

- Neuvottelu
- Tulossuuntautuneisuus
- Tehokkuus
- Rentous
- Luotettavuus
- Arvojen kunnioitus
- Eettisyys
- Neuvottelut
- Tulosten suuntaus

Vastaavanlaista listausta löytyy myös aihetta käsittelevästä kirjallisuudesta. Lester (2006) listasi hyvältä johtajalta odotettavia taitoja ja ominaisuuksia. Lesterin listaamia asioita ovat:

- Sopeutumiskyky
- Asenne
- Karisma
- Kognitiivinen kyky
- Sitoutuminen
- Terve järki
- Luovuus
- Edistää projektia
- Joustavuus
- Rehellisyys / Luotettavuus
- Koskemattomuus
- Älykkyys
- Ennakkoluulottomuus
- Varovaisuus
- Itsetunto
- Teknillinen osaaminen

Näiden Lesterin listaamien ominaisuuksien hallitseminen johtaa tiettyihin kykyihin. Esitettyjen ominaisuuksien avulla projektipäällikön on mahdollista saavuttaa muun muassa hyvät viestintätaidot, ryhmän innoittaminen, paremman ilmapiirin luominen, oikea roolitus sekä projektiryhmän luottamuksen saavuttaminen (Lester 2006, 303). Fisher (2010) listasi itse havaitsemansa taidot, joita projektipäälliköltä vaaditaan. Fisher listasi seuraavat asiat:

- Käyttäytymisominaisuuksien ymmärtäminen
- Autenttinen käyttäytyminen

- Muiden johtaminen
- Konfliktien hallinta
- Vaikuttaminen muihin
- Kulttuuritietoisuus

Kaikista yllä esitetyissä listauksista nousi esille erilaisia projektipäälliköltä vaadittavia taitoja ja ominaisuuksia. On kuitenkin yksi yhteinen toistuva teema, joka esiintyy kirjallisuudessa, standardeissa ja viitekehyksissä. Projektipäällikön kyky mukautua vallitsevaan tilanteeseen ja toimia tilanteen vaatimalla tavalla. Tällä tarkoitetaan projektipäällikön kykyä soveltaa annettuja prosesseja sekä työkaluja tilanteen mukaan. Ominaisuus on tärkeä, kun puhutaan ihmisten johtamisesta. Müller ja Turner (2006) havaitsivat projektipäällikön johtamistyyliin olevan vaikutusta projektin onnistumiseen (Müller ja Turner 2006). Johtamistyyliä on lukuisia, ja ajan mittaan johtamistyyliä ovat muuttuneet (Ruuska 2012, 133). Mikään johtamistyyli ei tosin ole parempi toistaan. Projektipäällikön tulisi vaihtaa johtamistyyliään tilanteen mukaan, mutta kuitenkin niin, ettei liiallista kaavamaisuutta pääse syntymään (Ruuska, 2012, 134). Molemmat sekä Lester (2006), että Pohjanheimo (2012) puhuvat tilannejohtamisesta. Se tarkoittaa johtamistyylin mukauttamista, vastaamaan tilannetta (Lester 2007: 304, Pohjanheimo 2012: 35). Projektipäälliköllä tulee olla kyky aistia tilanne ja soveltaa johtamistyyliään sen mukaan.

2.4 Koulutuksen ja henkilösertifikaattien merkitys projektitoiminnassa

Projektisertifikaatit eivät ole uusi asia projektinhallinnassa. Ensimmäiset PMP sertifioinnit ajoittuvat 80-luvun puoleenväliin (PMI 2020). IPMA sertifioinnit alkoivat 1990-luvun lopulla (IPMA 2020). Sertifikaatin mainostetaan olevan osoitus henkilön taidoista, kokemuksesta sekä kyvyistä toteuttaa monimutkaisia hankkeita (IPMA 2020). Sertifiointiohjelmiin osallistuminen kannustaa henkilöä laajentamaan ymmärrystään ja kokemustaan. Se parantaa myös projektihallinnan laatua sekä auttaa saavuttamaan projektin tavoitteet tehokkaammin (Koskelainen ym. 2008, 2).

Projektikoulutukset aloitettiin yrityksessä lisääntyneen projektitoiminnan takia. Koulutuksilla haluttiin nostaa henkilöstön kykyä toimia projekteissa entistä paremmin. Koulutuksen rinnalla koulutuksen saaneet osallistuivat IPMA:n sertifikaattiin

oikeuttavaan kokeeseen. Sertifiointilla halutaan osoittaa henkilöstön kyvykkyys toteuttaa projekteja. Sertifikaattitarjoajien mukaan projektisertifikaatit ovat osoitus henkilön projektitietämyksestä, ja osa tutkimuksista tukee näitä väitettä. Sertifikaatti on hyvä mittari henkilön projektitietämyksestä, mutta se ei takaa laatua (Catania ym. 2013). On tehty paljon tutkimusta siitä, onko koulutuksilla ja sertifikaateilla vaikutusta projekteihin.

On olemassa vain vähän todisteita sertifiointin positiivisista vaikutuksista projektinhallintaan tai parempaan projektin laatuun (Robertson 2015). Sertifikaatti ei myöskään takaa sitä, että henkilö olisi pätevä projektipäällikkö (Catania ym. 2013). Monet muut ovat päätyneet tutkimuksissaan vastaaviin johtopäätöksiin. Crawford (2005) ei havainnut tutkimuksessaan standardien hallinnan (IPMA ICB ja Poko) nostaneen henkilöiden suorituskykyä (Crawford 2005). Robertsin (2015) tutki PMP-sertifiointin ja projektien onnistumisen välistä yhteyttä IT-projekteissa. Vastaavaa tutkimusta on tehnyt Catiniko (2013). Kummassakaan tutkimuksessa ei löydetty sertifikaattien positiivista vaikutusta projektin laatuun tai onnistumiseen. Robertsin (2015) havaitsi yllättäen sertifiointien korreloivan enemmän heikomman projektilaadun kanssa kuin hyvän (Robertsin 2015). Starkweather & Stevenson (2011) olivat tutkineet aikaisemmin samaa kuin Robertson ja päätyivät samaan lopputulokseen. Heidän tutkimuksessaan PMP-sertifiointi ei korreloinut onnistuneen projektin kanssa. (Starkweather ja Stevenson 2011).

Gruden ja Aljaz (2018) päätyivät lopputuloksissaan siihen, että IPMA ICB:n käytöspätevyysien hallitsemisella olisi vaikutusta projektiin. Näillä pätevyyksillä pystyttiin vaikuttamaan projektin aikatauluihin. Tärkeimmiksi pätevyyksiksi nousivat projektin tehokkuuden kannalta itsevarmuus, rentous ja konsultointi (Gruden ja Aljaz 2018). Nahod ja muut (2012) havaitsivat omassa tutkimuksessaan juuri käytöspätevyysien nousevat tärkeimmäksi pätevyysalueeksi vastaajien keskuudessa. He olivat sitä mieltä, että ICB 3.0 kompetenssien vaikutus voidaan linkittää projektin onnistumiseen. Heidän mukaansa aihe tarvitsee kuitenkin vielä lisätutkimuksia (Nahod ym. 2012).

Thomas & Sampson (2004) huomauttavat, että yksi koulutus ei riitä menestyksekkäisiin projekteihin. Saavuttaakseen projektien hyvän laadun, yrityksen on kehitettävä jatkuvasti projektipäälliköitään. Kehitystoimet voivat olla sisäisiä ja ulkoisia koulutuksia sekä kokemuksellista oppimista. Samalla kaikki lisäkoulutus tulisi tehdä yrityksen tavoitteita silmällä pitäen (Thomas ja Sampson 2004). Lee-Kelley ja Leong (2003) arvioivat

henkilökohtaisella tiedolla, kokemuksella sekä itseluottamuksella olevan tärkeä rooli projektipäällikön suoritukseen. He kehottavat valitsemaan kokeneempia projektipäälliköitä johtamaan monimutkaisia ja haastavia projekteja (Lee-Kelley ja Leong 2003).

3 KYSELYTUTKIMUKSEN TAUSTA

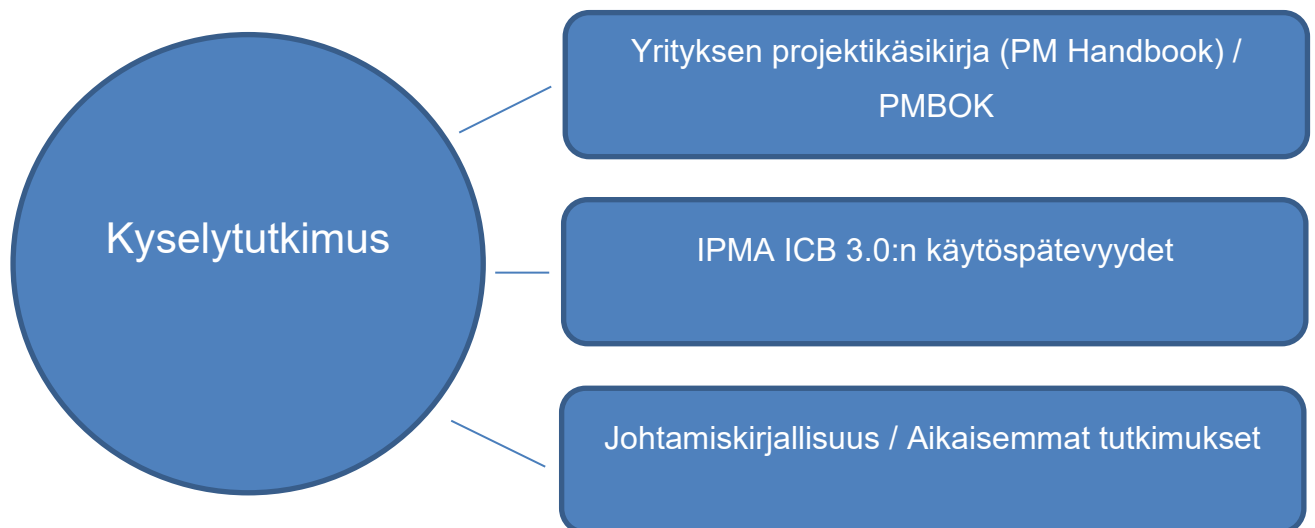
Luvussa luodaan katsaus opinnäytetyön tutkimusmenetelmiin ja esitellään opinnäytetyöhön liittyvä kyselytutkimus. Lisäksi avataan kyselytutkimuksen taustoja, aineiston luokitteluperiaatteet ja tutkimuksen luonne. Luvussa esitetään sekä kyselyn rakenne että kyselyn toteutus ja kohdehenkilöt.

3.1 Taustaa

Prosessin kuvaus

Opinnäytetyössä analysoitava aineisto on kerätty kyselytutkimuksen avulla. Kaikki kyselyyn vastanneet ovat yrityksen omaa henkilöstöä ja ovat osallistuneet yrityksen tarjoamaan projektikoulutukseen. Koulutuksen jälkeen henkilöt ovat osallistuneet sertifiointiin johtavaan testiin, joko IPMA C tai vähintään D -tasolla. Kysely toteutettiin verkkopohjaisella kyselyllä ja siihen vastattiin anonyymina. Vastaaajilla oli neljä viikkoa aikaa vastata kyselyyn.

Aineiston luokittelu



Kuvio 1. Tutkimusaineiston luokittelu.

Aineistonluokittelu tehtiin Kuvion 1. mukaisesti. Yrityksen henkilöstölle osoitettu kyselytutkimus on nostettu luokittelussa keskeisimmäksi aineistoksi. Kyselytutkimus

muodostuu kolmesta muusta aineistosta. Niitä ovat yrityksen oma PM Handbook, IPMA ICB 3.0 sekä johtamiskirjallisuus ja aikaisemmat tutkimukset aiheesta.

Yrityksen oma PM Handbook ja PMI:n PMBoK luokitellaan samaan aineistoon, koska PM Handbook nojautuu PMI:n PMBoK:iin. IPMA ICB 3.0:n käytöspätevyudet muodostavat kokonaisen osion kyselyssä. Tästä syystä se on yksi aineiston osa-alue. Johtaminen ja tutkimukset on luokiteltu omaan kokonaisuuteen. Aineisto on rakennettu siten, että jokainen osa-alue tukee ja täydentää toinen toistaan.

Käytetty tutkimusmenetelmä on kvantitatiivinen. Kysely toteutettiin suurena verkkopohjaisella kyselyllä, joka on tyypillistä kvantitatiiviselle tutkimukselle (Heikkilä T 2014). Lisäksi tutkimuskyselyllä saamme selville yrityksessä tällä hetkellä vallitsevan tilanteen sen projektitoiminnasta, joka on myös ominaista kvantitatiiviselle tutkimukselle (Heikkilä T 2014).

Käytännön toteutus

Kyselyn laadinnassa käytettiin Webropol-ohjelmaa. Kyselyn toteuttaminen internetpohjaisen kyselyohjelman avulla oli alusta asti selvää, koska potentiaalisia vastaajia oli paljon (91 henkilöä). Kyselyyn vastasi 47 henkilöä, eli yli 50% kaikista kyselyn saaneista.

Ennen lopullista kyselyn lähettämistä, se lähetettiin kommentoitavaksi. Tämän tarkoituksena oli saada palautetta kyselystä; kysymysten selkeydestä, kyselyyn kuluvasta ajasta sekä sen yleisestä ilmeestä. Kyselyä muokattiin saatujen kommenttien perusteella. Kommenttien mukaan kyselyyn oli helppo vastata ja vastaamiseen kului aikaa noin 20 – 25 minuuttia.

Kyselyssä esitettiin vastaajille yhteensä 46 kysymystä. Kysymykset oli jaoteltu kolmeen eri osioon, jotka kaikki käsittelivät eri aihealueita. Kysymyksiin vastaaminen tapahtui monivalinnoilla ja arvoasteikoilla. Osaan kysymyksistä vastaajat kykenivät valitsemaan useamman vaihtoehdon, esimerkiksi missä roolissa he ovat työskennelleet projekteissa tai mitä projektikoulutuksia he ovat saaneet. Kysymyksistä neljään vastaajien tuli vastata kirjoittamalla. Työn ja analysoinnin kannalta tärkeää oli, kuinka paljon vastauksia näihin neljään avoimeen kysymykseen saatiin.

Ensimmäisessä osiossa kysymyksiä oli 17. Osiossa kerättiin tietoa henkilöiden työ- sekä projektihistoriasta ja kokemuksia yrityksen projektikäsikirjasta sekä projektikoulutuksista. Näiden tietojen avulla muodostettiin kuva kehitystoimenpiteiden vaikutuksista

projektitoimintaan. Ensimmäisen osion kysymyksiin vastaaminen tapahtui monivalintana, arvoasteikolla sekä vapaalla tekstillä.

Toinen osio koostui 15 kysymyksestä, jotka johdettiin IPMA ICB version 3.0 käytöspätevyyksistä. Käytöspätevydet käsittää 15 elementtiä, joista jokainen sisältää käytösmalleja. Toisen osion jokainen kysymys sisälsi vähintään neljä käytösmallia, joita vastaajien tuli arvioida. Näin vastaajat arvioivat, kuinka hyvin kysymysten väitteet ovat toteutuneet projektipäälliköiden toiminnassa. Käytöspätevyyden elementit ja kysytyt käytösmallit on listattu alla.

Elementit	Käytösmallit
Johtajuus	<ul style="list-style-type: none"> - Delegoi töitä - Selkeä visio projektista - Luotettava - Sovitteleva - Varmistaa projektin tavoitteet - Motivoi
Sitoutuminen ja motivaatio	<ul style="list-style-type: none"> - Sidosryhmien hallinta - Innokas ja positiivinen - Huolehtii ryhmän motivaatiosta - Kannattaa yhteistyötä - Projektissuunnitelma tehdään yhteistyössä
Itsehillintä	<ul style="list-style-type: none"> - Hillitsee tunteensa - Kestää kritiikin - Kykenee neuvottelemaan mielipideeroista - Käsittelee avoimesti stressaavat tilanteet - Osaa tasapainottaa työ- ja yksityiselämän
Itsevarmuus	<ul style="list-style-type: none"> - Viestii päätökset projektitiimille - Kuuntelee muita - Positiivinen asenne - On itsevarma ja vakuuttava - Kunnioittaa muiden näkökulmia
Rentous	<ul style="list-style-type: none"> - Soveltaa huumoria - Aiheuttaa stressiä projektitiimissä - Huolehtii omasta jaksamisestaan - Järjestää TYKY-tapahtumia
Avoimuus	<ul style="list-style-type: none"> - Sopeutuu muutoksiin - Optimistinen - Helposti lähestyttävä - Huomio muiden mielipiteet - Osaa ilmaista itsensä selkeästi
Luovuus	<ul style="list-style-type: none"> - Avoin uusille ideoille - Arvio ideat ennen niiden hylkäämistä - Kannustaa innovoimaan

	<ul style="list-style-type: none"> - Välttelee haasteita - Kykenee muutoshallintaan
Tulossuuntautuneisuus	<ul style="list-style-type: none"> - Seuraa määräyksiä tarkasti - Saa asiat tehdyiksi - Pyrkii jatkuvaan parantamiseen - Seuraa kehitystä (esim. teknologian) - Hallitsee projektin kokonaisuuden ja -yksityiskohdat
Tehokkuus	<ul style="list-style-type: none"> - Motivoi muita omalla esimerkillään - Osaa käyttää resursseja - Osaa delegoida - On täsmällinen - Toimii tehokkaasti
Konsultointi	<ul style="list-style-type: none"> - Kuuntelee muiden ehdotuksia - Pyytää palautetta - On johdonmukainen - Työskentelee projektitiimin kanssa aktiivisesti - Kykenee johtamaan keskustelua
Neuvottelu	<ul style="list-style-type: none"> - Hyvä neuvottelukyky - Löytää kompromissit - Pyrkii löytämään rakentavia ratkaisuja - On rehellinen ja avoin - Ilmaisee asiat selkeästi
Ristiriidat ja kriisit	<ul style="list-style-type: none"> - Käsittelee ristiriidat - Käsittelee mahdolliset ongelmat ajoissa - Noudattaa sanontaa "asiat riitelevät, ei ihmiset". - Manipuloi projektitiimiläisiä
Luotettavuus	<ul style="list-style-type: none"> - Pitää ohjausryhmän informoituna - Hoitaa tehtävänsä vastuullisesti - Ottaa kokonaisvastuun - Valvoo projektitiimin käyttäytymistä - Välittää hyvin tietoa
Arvojen kunnioitus	<ul style="list-style-type: none"> - Ottaa huomioon muiden arvomaailman - Antaa mahdollisuuden työskennellä sinulle ominaisella tavalla - Kykenee myös itsenäiseen päätöksen tekoon - Antaa palautetta projektitiimille / kommunikoi - Toimii esimerkkinä
Eettisyys	<ul style="list-style-type: none"> - Toimii eettisesti - Käyttäytyy hyvin - Käyttää tietoa ja valtaa väärin - On solidaarinen - Jakaa onnistumisen - Toimii yrityksen toimintamallien mukaisesti

Taulukko 1. Listaus käytöspätevyys elementeistä sekä käyttäytymismalleista, joita kyselyssä kysyttiin.

Näitä käytösmalleja vastaajat saivat arvioida arvoasteikkoa hyväksikäyttäen. Käytetty asteikko oli välillä 1-5. Luku yksi tarkoitti heikkoa suoriutumista ja luku viisi erinomaista suoriutumista.

Kyselyn kolmannessa ja viimeisessä osiossa vastaajat saivat arvioida projektipäälliköiden johtamista. Osiossa oli 14 kysymystä. Tavoitteena oli muodostaa kuva projektijohtamisen tasosta yrityksessä. Kolmannessa osiossa vastausmenetelmä toteutettiin kuten edellisessä osiossa, mutta arviointi tapahtui asteikolla 1-10.

Kyselyssä oli mahdollista valita, missä roolissa kysymyksiin henkilö haluaa vastata. Vaihtoehtoja oli neljä ja valinta tehtiin kyselyn ensimmäisessä osiossa. Vaihtoehdot olivat: projektitiimin jäsen, projektipäällikkö, projektin omistaja sekä asiantuntija. Roolin valinta vaikutti siihen, että osioissa kaksi ja kolme vastaajan tuli arvioida joko projektipäälliköitä tai omaa suoritustaan projektipäällikkönä.

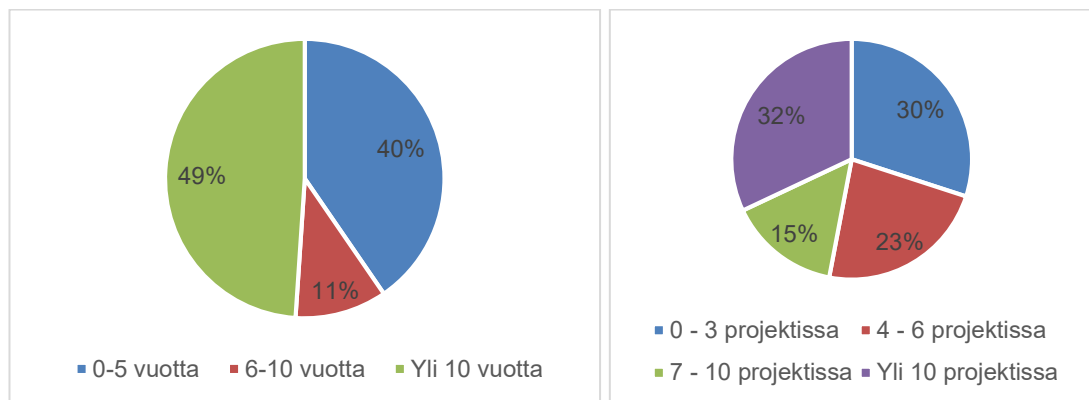
Vastausprosentti oli 51% ja vastaajia oli jokaisesta neljästä roolista. 12 henkilöä vastasi kyselyyn projektipäällikön roolissa. Näiden 12 henkilön avulla tutkimukseen saatiin mielenkiintoinen vertailu tehtyä siitä, kuinka projektipäälliköt näkevät oman suorituksensa verrattuna muiden näkemyksiin.

4 KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Vastausaktiivisuus ja yleiset huomiot

Kyselytutkimuksen lopullinen otoskoko (n) oli 47 henkilöä. Tuloksia läpikäydessä huomattiin, että osassa vastauksista otoskoko (n) vaihteli. Esimerkiksi kyselyn toisessa ja kolmannessa osiossa vastaajien lukumäärä vaihteli 45 ja 46 henkilön välillä. Selkeästi heikoin vastausprosentti saavutettiin kysymyksissä, joissa vastaajien tuli kirjoittaa tekstiä. Tämänkaltaisia kysymyksiä kyselyssä esitettiin neljä kappaletta. Keskimääräinen vastausprosentti näihin neljään kysymykseen oli 79 %. Toisin sanoen noin 37 henkilöä vastasi näihin neljään kysymykseen. Nostan tämän esille, koska näiden neljään kysymykseen annettujen vastausten avulla saatiin selkeä ymmärrys projektitoiminnan tilasta.

Kysymystutkimuksen alussa esitetyt kysymykset liittyivät henkilöstön työ- ja projektihistoriaa yrityksessä. Valtaosa vastaajista (60%) on työskennellyt yrityksessä yli kuusi vuotta. Tämä on tutkimuksen kannalta hyvä asia, koska kokeneilla vastaajilla on laaja näkemys yrityksessä tapahtuneesta projektitoiminnan kehityksestä.



Kuvio 2. Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä ja kuinka monessa projektissa olet toiminut.

Vastaajista suurin osa (70 %) on toiminut useammassa kuin kolmessa projektissa. Yleisin annettu työpanos projekteihin oli 25 - 50 %. Yli 50 % työpanoksella työskenteleviä oli 35 %.

Kyselyssä vastaajille annettiin neljä eri vaihtoehtoa valittavakseen siihen, missä roolissa he ovat toimineet projekteissa ja missä roolissa he haluavat vastata kyselyssä.



Kuvio 3. Missä roolissa olet toiminut projekteissa ja missä roolissa vastaat kyselyyn.

Kuvion kolme kysymykseen oli mahdollista valita useampi vaihtoehto, joten tästä syystä prosenttiluvut nousivat yli 100%. Projektipäällikkö on tyypillisesti työskennellyt yrityksessä yli 10 vuotta. Noin 30% projektipäälliköistä on ollut yrityksessä alle viisi vuotta. Merkille pantavaa roolituksesta on se, että yli puolet vastaajista ovat toimineet projektipäällikkönä. Tästä huolimatta ainoastaan 26% vastaajista päätti vastata kyselyyn projektipäällikön roolissa.

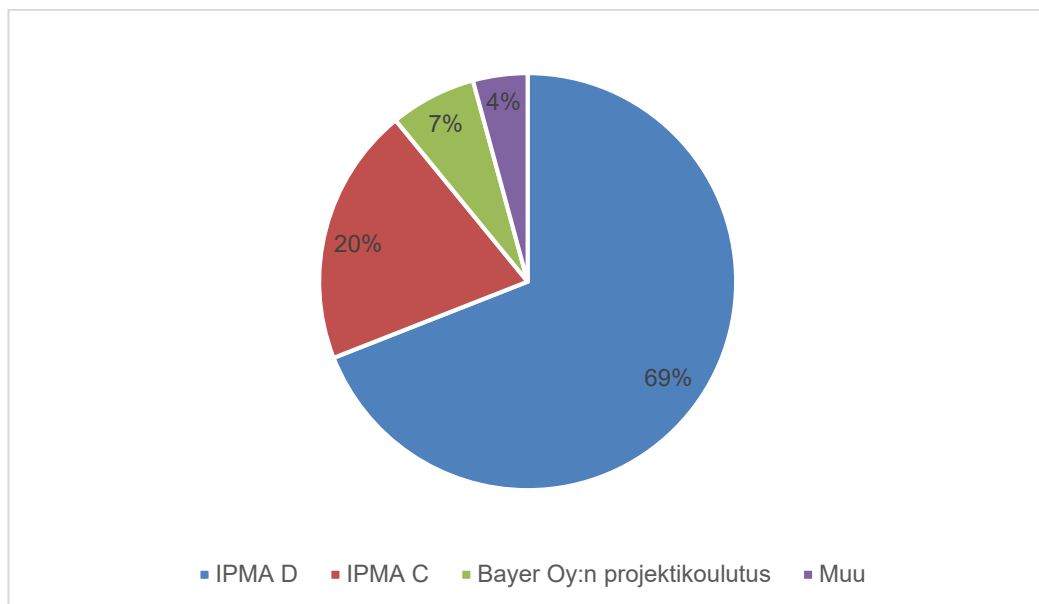
Vastaajista 20 henkilöä vastasi kyselyyn projektijäsenen roolissa. Projektipäälliköiden määrä vastanneista oli 12 henkilöä. Projektin omistajan roolissa vastanneita vain neljä henkilöä. Tämä oli odotettavaa, koska heitä on suhteessa projekteihin varsin vähän. Asiantuntijoina kyselyyn vastasi 10 henkilöä. Asiantuntijan käyttämä aika projektissa voi olla hyvin pieni. Sen takia täytyy huomioida, että hyvin pienellä prosentilla osallistuva asiantuntija ei pysty arvioimaan projektipäällikön ja projektin sisällä tapahtuvaa toimintaa kovinkaan tarkasti. Asiantuntijan käsitys projektipäällikön johtamistyylisestä ja yleensäkin käsitys projektin käytännöistä voi jäädä vajaaksi. Asiantuntijanroolia ei kuitenkaan tule väheksyä, sillä se on erittäin tärkeää projektin onnistumisen kannalta. Yrityksessä on

todella suuri määrä eri alojen asiantuntijoita. He toimivat yleensä useassa projektissa samaan aikaan pienellä osallistumisprosentilla.

Projektikoulutus

Vastaajien projektikoulutuksen tasoa selvitetessä yllättävää oli, että kaikki eivät omasta mielestään olleet saaneet minkäläistä projektikoulutusta. Vastaajat oli valittu sen perusteella, että he ovat osallistuneet yrityksen tarjoamaan IPMA koulutukseen.

Valtaosa vastaajista on suorittanut, IPMA C tai IPMA D -tasoon valmistavan koulutuksen. Kuvio 4 huomataan, mitä projektikoulutuksia vastaajat ovat suorittaneet.



Kuvio 4. Vastaajien saamat projektikoulutukset.

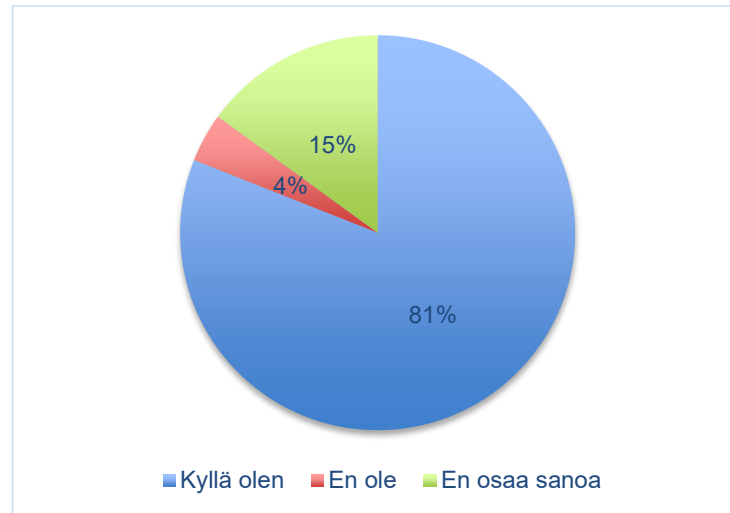
IPMA D -tason sertifikaattiin tähtäävän projektikoulutuksen on suorittanut 69 % vastaajista ja tason C tähtäävän koulutuksen on suorittanut 20 %. Lopuilla vastaajista oli muita aikaisempia projektikoulutuksia. Yhdeksän kymmenestä on siis käynyt IPMA-sertifikaattiin valmistavan koulutuksen. Kaikki eivät kuitenkaan ole suorittaneet testiä onnistuneesti, eivätkä tästä syystä ole saaneet IPMA:n projektisertifikaattia. Noin 20 %:lla vastaajista ei ole suoritettuna sertifikaattia.

4.2 Projektikäsikirjan ja projektikoulutusten vaikutukset projektitoimintaan

Suuri osa vastaajista (98 %) olivat kokeneet, että projektikoulutuksista on ollut hyötyä heille. Vastaajilta tiedusteltiin, minkälaisia hyötyjä projektikoulutukset ovat heille tuoneet. Vastaukset koottiin yhteen ja niistä poimittiin toistuvasti esille nousevat asiat. Esille nousseita asioita olivat:

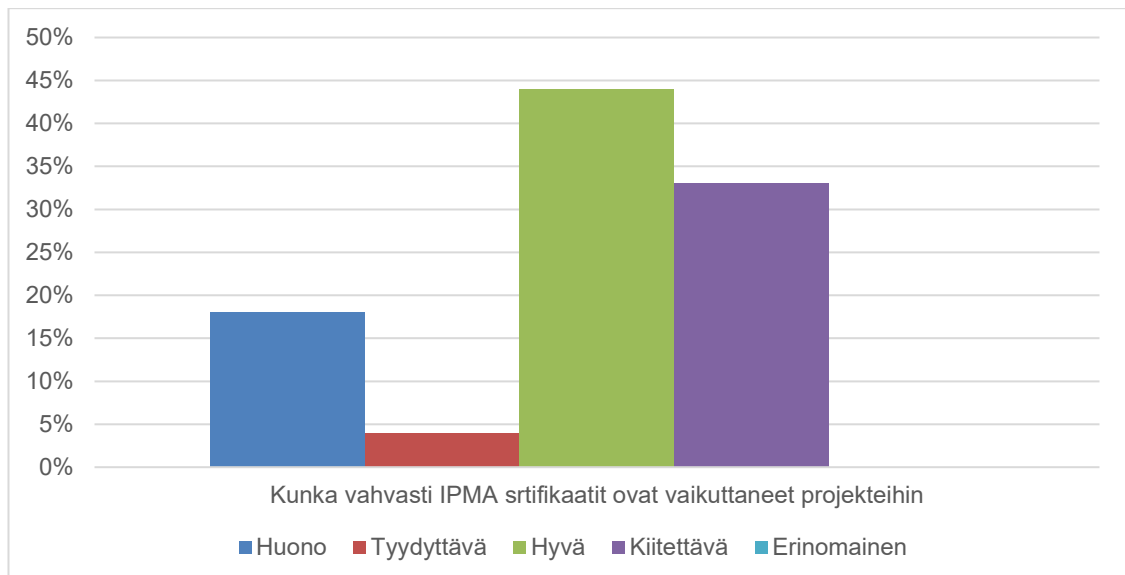
- Lisääntynyt ymmärrys projektitoiminnasta ja -johtamisesta
 - o Projektien perusasiat/perusvalmiudet
 - o Projektien teorianäkemys kasvanut
 - o Projektin kokonaiskuvan ymmärtäminen
- Oppinut uusia projektitoiminnan työkaluja ja oppinut niiden hyödyntämistä projekteissa.
- Lisääntynyt ymmärrys standardoinnista, eli yhtenäisen projektimallin sisällöstä, mitä on huomioitava missäkin projektivaiheessa, mitä tuotoksia pitää tuottaa. Yhteisten toimintatapojen myötä muodostuu yhteinen projektijohtamisen kieli.
- Luonut uusia näkökulmia omaan projektityöhön sekä siihen liittyviin tehtävän vaatimuksiin. Esimerkiksi tiedetään mitä minulta odotetaan ja mitä minä voin odottaa projektilta.
- Koulutus ja koulutusmateriaali koettiin hyvinä (myös asioiden kertauksen kannalta), mutta IPMA ICB 3.0 standardi on koettu liian ylätasoinen kuvaukseksi.

Lisääntyneen tiedon myötä myös vastaajien työskentelytapa on muuttunut. Valtaosa vastaajista on muuttanut työskentelytapaansa projektikoulutuksen jälkeen.



Kuvio 5. Oletko muuttanut työskentelytapaasi koulutuksen jälkeen.

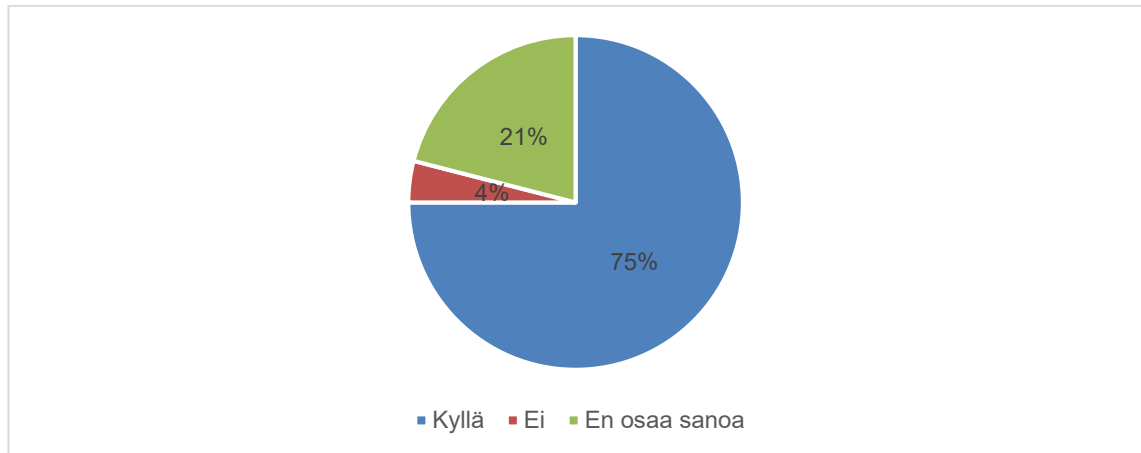
Lähes kaikki (98%) vastanneista ja projektikoulutuksen suorittaneista oli sitä mieltä, että projektikoulutukset ovat olleet hyödyllisiä. Valtaosa on myös muuttanut toimintaansa koulutusten myötä. Kun henkilöstön työskentelytavat ovat projektikoulutusten myötä muuttuneet, samalla projektikoulutusten vaikutus on koettu tuoneen muutoksia projektitoimintaan.



Kuvio 6. Vastaajien arvio IPMA-sertifikaattikoulutuksen vaikutuksesta yrityksessä.

Kuviosta 6 nähdään, että projektikoulutukset ovat selvästi vaikuttaneet yrityksen projektitoimintaan. Lähes yksi viidestä on kuitenkin sitä mieltä, että näillä koulutuksilla ei ole ollut lainkaan tai vain vähän vaikutusta yrityksen projektitoimintaan.

Kuviosta 7 käy ilmi, että projektikäsikirja sekä projektikoulutukset ovat vaikuttaneet selvästi yrityksen toimintaan.



Kuvio 7. Onko projektityöskentely muuttunut yrityksessä viimeisen kolmen vuoden aikana.

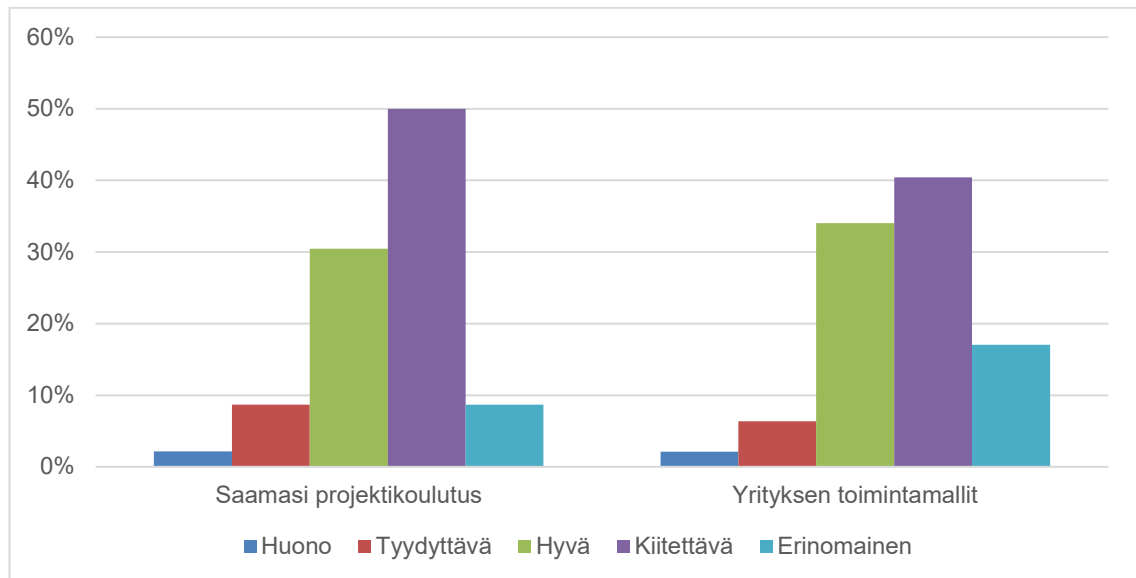
Kolme neljästä vastaajasta oli sitä mieltä, että projektitoiminta on muuttunut yrityksessä viimeisen kolmen vuoden aikana. Yksi viidestä ei osannut sanoa onko toiminta muuttunut vai ei. Osittain tämä selittynee sillä, että 40% vastaajista on työskennellyt yrityksessä enintään viisi vuotta. Joukossa on myös alle kolmen vuoden työkokemuksella vastanneita. Tästä syystä osa vastaajista ei ole osannut arvioida yrityksessä tapahtuneita muutoksia viimeisen kolmen vuoden aikana.

Seuraavaksi vastaajien tuli listata omin sanoin, mitkä asiat heidän mielestään ovat muuttuneet projektitoiminnassa. Seuraavat asiat nousivat esille:

1. Projektin hallinnasta on tullut järjestelmällisempää ja organisoidumpaa.
2. PMO:n taholta johdettua, johto on mukana koko elinkaaren ajan.
3. Priorisointi kehittynyt.
4. Resurssienhallinta parantunut.

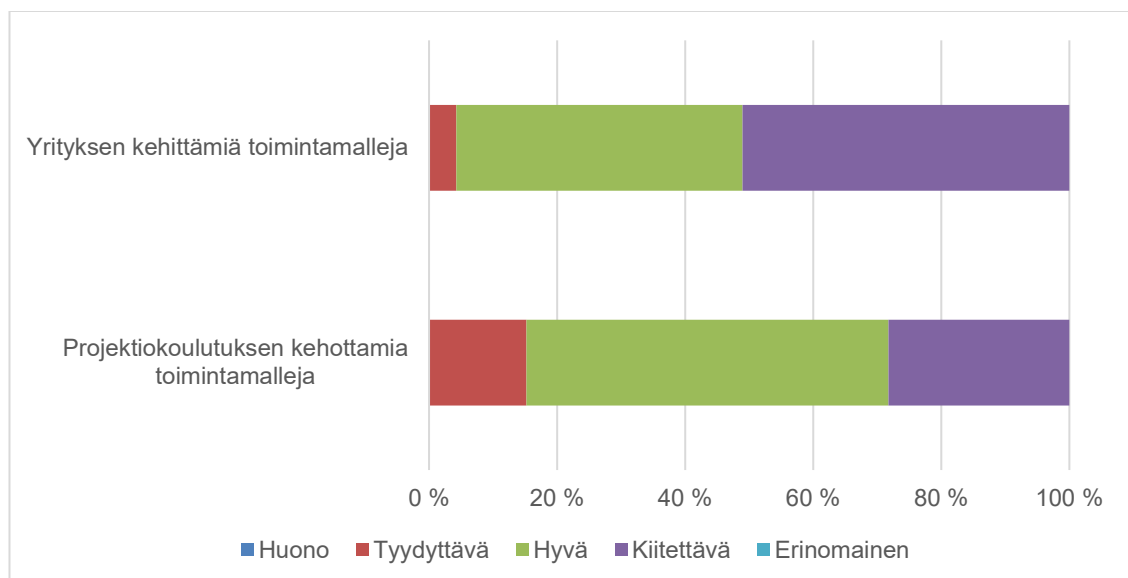
Projektikäsikirja sekä projektikoulutukset ovat selvästi tuoneet ryhtiä projektien hallintaan sekä toteutukseen. Tästä herää jatkokysymys, onko toinen vaikuttanut projektitoimintaan enemmän kuin toinen? Saatujen vastausten perusteella mitään selkeää jakoa projektikäsikirjan ja projektikoulutusten välillä ei voida tehdä. Vastaajat arvioivat, että projektikäsikirja olisi tuonut enemmän positiivisia asioita projektitoimintaan kuin projektikoulutukset. Yrityksen toimintamalleja ja projektikoulutuksessa opittuja taitoja

käytetään yrityksessä lähes yhtä paljon. Tässäkään suhteessa ei nähdä selviä eroavaisuuksia.



Kuvio 8. Vastaajien kokemus yrityksen omien toimintamallien ja projektikoulutuksen käytöstä yrityksessä.

Samalla kun projektitoiminnot ovat kehittyneet, ovat ne myös vaikuttaneet projekteissa viihtymiseen. Tämä käy ilmi kuviosta 9. Yrityksen toimintamallit, eli projektikäsikirjan tuomat prosessit ovat lisänneet projekteissa viihtyvyyttä ja sujuvuutta.



Kuvio 9. Vastaajien kokemus projektikoulutuksen sekä toimintamallien vaikutuksesta projekteissa viihtyvyyteen ja työn sujuvuuteen.

Osion yksi lopussa vastaajien tuli listata omin sanoin vähintään kolme asiaa, jotka ovat heidän mielestään parantaneet projektitoimintaa. Vastauksiin tuli merkitä, oliko heidän listaamansa asia yrityksen oman projektikäsikirjan (PM Handbook) vai projektikoulutuksen aikaansaama parannus. Alla on tehty jaottelu projektikäsikirjan sekä projektikoulutuksien tuomista hyödyistä.

Yrityksen projektikäsikirja (PM Handbook):

1. Useat mainitsivat projektikäsikirjassa olevien toimintamallien tuoneen priorisointiin ryhtiä.
2. Yhteiset toimintatavat, standardointi, yhteinen käsitys projektitoiminnasta, luo samat raamit kaikille → helpottavat projektien onnistumista.
3. Projektikäsikirjan toimintamallit ovat tuoneet selvästi selkeyttä projekteihin:
 - a. Roolitus, hyväksymismallit, asettaa vastuut, vaatimukset sekä odotukset, raportointi lisääntynyt, uudet templaatit, P-portit, lessons learnt, rahoitus, johdon sitoutuneisuus, päätösten avaaminen.
 - b. PM-forum, säännölliset kokoukset, johtamisen läpinäkyvyys, PSG-palaverit, täyspäiväiset projektipäälliköt.
 - c. Resurssienhallinta työkalu (Projektori) ja PM Handbook on koettu tervetulleiksi työkaluiksi.

Projektikoulutuksen tarjoamat opit ja toimintamallit (IPMA ICB 3.0) näkyvät vastauksissa seuraavasti:

1. Lisännyt ymmärrystä projekteista yleisellä tasolla ja vähentänyt projektin omistajan, -päällikön ja -tiimiläisen välistä kuilua
 - a. Ymmärrys projektin eri vaiheista
 - b. tietää mitä muut odottavat ja mitä itse voi odottaa muilta.
2. Uusia työkaluja tekemiseen
 - a. Projektikolmio (projektin tavoitteet)
 - b. Viestinnän merkitys
 - c. Työn kuorman ja työhön kuluvan ajan erittely
 - d. Riskitekijöiden ja riskien erottelun tärkeys
 - e. Persoonien merkitys
 - f. Projektiin ositus
 - g. Resurssointi
 - h. Kriittinen polku

i. Kokonaisuuksien hahmottaminen.

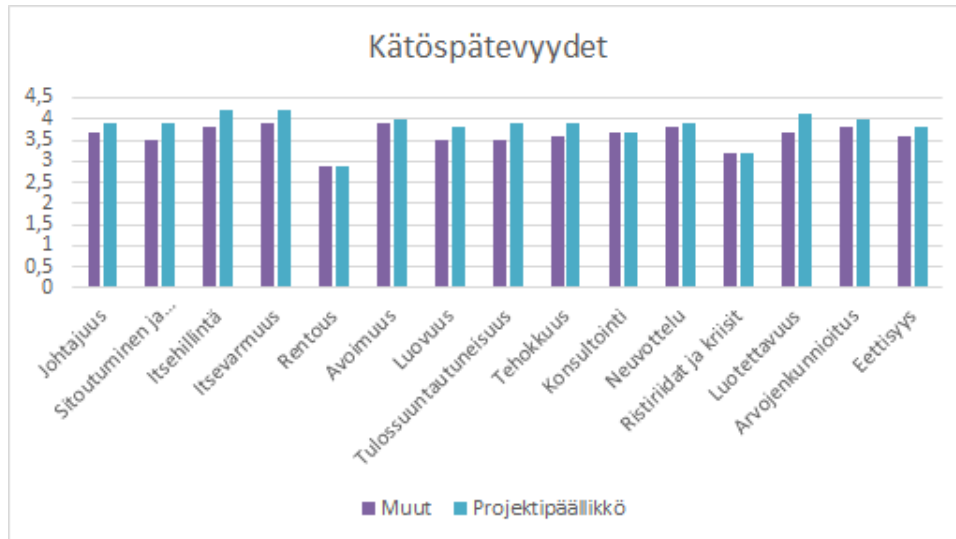
3. Projektin omistajien koulutus ja vastuullistaminen

Yrityksen oma projektikäsikirja on standardoinut työtavat. Se käy selkeästi ilmi vastauksista. Projektikoulutusten suurin yksittäinen parannus on ollut lisääntynyt ymmärrys projektitoiminnasta. Lisäksi koulutukset ovat tuoneet uusia työkaluja työskentelyyn. Koulutukset ovat antaneet uusia näkökulmia työskentelyyn sekä yhtenäistänyt toimintatapoja. Edellä mainittuja asioita esiintyi kaikkien roolien vastauksissa. Samat teemat toistuivat myös IPMA C-tason koulutuksen saaneiden ja D-tason saaneiden välillä. Samojen teemojen toistuminen riippumatta vastaajien kokemuksesta ja roolista selittyy sillä, että projektikoulutukset ovat olleet samat kaikille.

4.3 Käytöspätevyysien toteutuminen

Toisen osion kysymysten tavoitteena on antaa yleiskuva yrityksen projektipäälliköiden tavasta johtaa. Osion kysymykset sisälsivät jokaisesta käytöspätevyyden elementistä yli kolme käytösmallia, joita ICB:n mukaan projektipäällikön tulisi hallita. Elementtien avaaminen vastaajille moneksi konkreettisemmaksi vaihtoehdoksi helpotti arviointia.

Vastaustulosten perusteella voidaan todeta käytöspätevyysien olevan hyvällä tasolla yrityksessä. Lähes kaikissa elementeissä päästiin yli keskitason, ainoastaan yksi elementti jäi alle. Kaikki muut elementit ylsivät lähemmäksi lukuarvoa neljä. Kyseisen elementin tulosta laski kysymysten asettelu. Kuvion 10 mukaan voidaan todeta yrityksen projektipäälliköiden hallitsevan hyvin ICB:n käytöspätevyydet.



Kuvio 10. Käytöspätevyuksien toteutuminen yrityksen projektipäälliköiden toiminnassa.

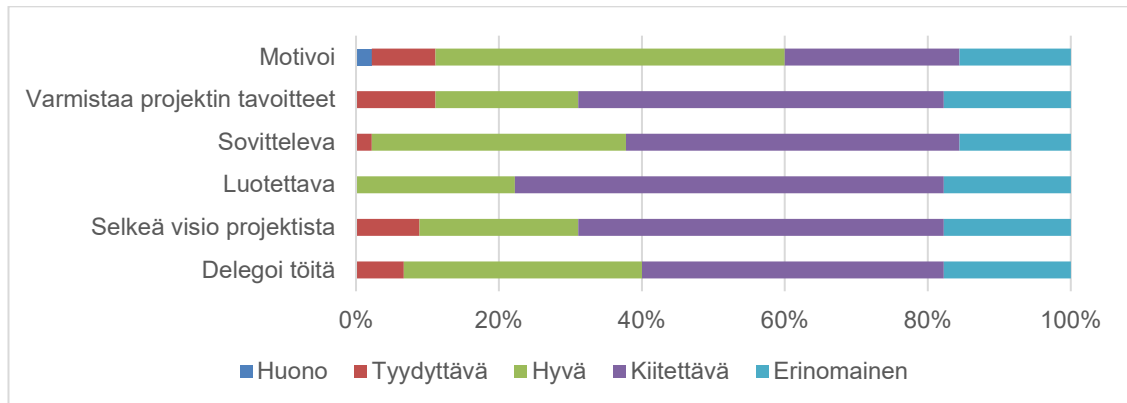
Kuviossa 10 on vertailtu käytöspätevyuksien tuloksia projektipäälliköiden ja muiden vastaajien kesken. Kuvioista nähdään projektipäälliköiden arvioivan suoritustaan paremmin kuin muut. Kuvioista havaitaan myös, että käytöspätevyudet toteutuvat hyvin projektipäälliköiden toiminnassa. Selkeimmät erot havaittiin siinä, kuinka suurella työpanoksella vastaaja työskenteli projektissa. Alle 50% työpanoksella työskentelevät arvioivat projektipäällikön toiminnan heikommin kuin yli 50% työpanoksella työskennelleet. Vastauksista voitiin havaita se, että mitä suuremmalla työpanoksella henkilö oli projektissa mukana, sitä paremmin hän arvioi projektipäällikön suoriutumista.

Asiantuntijat olivat kaikista kriittisimpiä projektipäälliköitä arvioidessaan. Asiantuntijoiden keskuudessa ne, jotka olivat työskennelleet projektissa 50% työpanoksella tai alle, antoivat huonoimmat arviot projektipäälliköiden toiminnasta. Yli 50% työpanoksella työskentelevien asiantuntijoiden arviot olivat huomattavasti positiivisempia. Tässäkin tapauksessa työpanoksella vaikuttaisi olevan vaikutusta arvioon projektipäälliköstä.

Projektin omistajien ja projektipäälliköiden vastausten välillä ei kokonaisuudessaan ollut paljon vaihtelua. Suurimmat näkemuserot olivat neuvoteltaessa mielipiteistä, kritiikin kestossa, ohjausryhmän infoamisessa sekä projektitiimin käyttäytymisen valvomisessa. Projektin omistajat olivat arvioineet näiden kyvykkyyksien olevan selvästi heikommalla tasolla kuin projektipäälliköt. Suuria eroavaisuuksia ei myöskään havaittu projektitiimiläisten ja projektipäälliköiden välillä. Suurimmat eroavaisuudet olivat jatkuvassa parantamisessa sekä projektin sisäisessä viestinnässä. Päätöksistä projektipäälliköt viestivät hyvin projektitiimilleen, mutta muu sisäinen viestintä näyttäisi

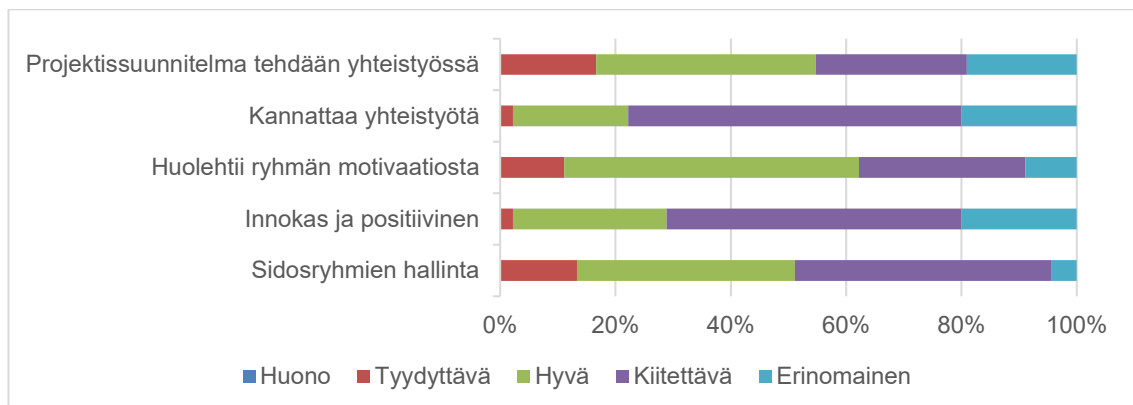
jäävän vähemmälle. Tulokset osoittavat, että projektien sisäinen viestintä toimii projektin omistajille päin paremmin kuin projektitiimiläisille tai asiantuntijoille.

Johtajuudessa nousi esiin luotettavuus projektipäälliköitä kohtaan. Lähes 80 % vastaajista arvio luotettavuuden olevan kiitettävällä tai erinomaisella tasolla. Heikoiten pisteytyksessä pärjasi motivointi. 11 % vastaajista koki, että motivointi on heikkoa.



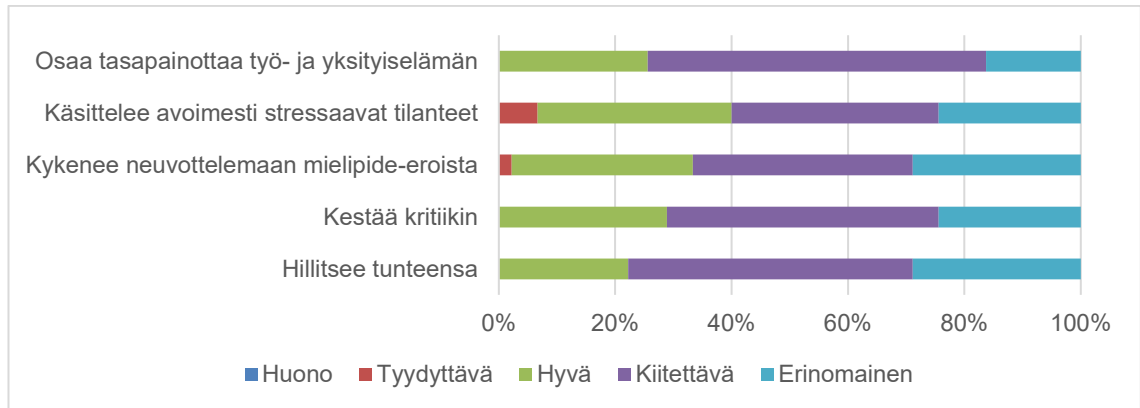
Kuvio 11. Johtajuus -käytöspätevyyden ilmeneminen projektipäällikön toiminnassa.

Sitoutuneisuus ja motivaatio elementissä innostuneisuus, positiivisuus sekä yhteistyön kannattaminen arvioitiin hyvin hoidetuksi. Ryhmän motivaatiosta huolehtiminen sekä sidosryhmien hallinta arvioitiin toteutuvan heikommin.



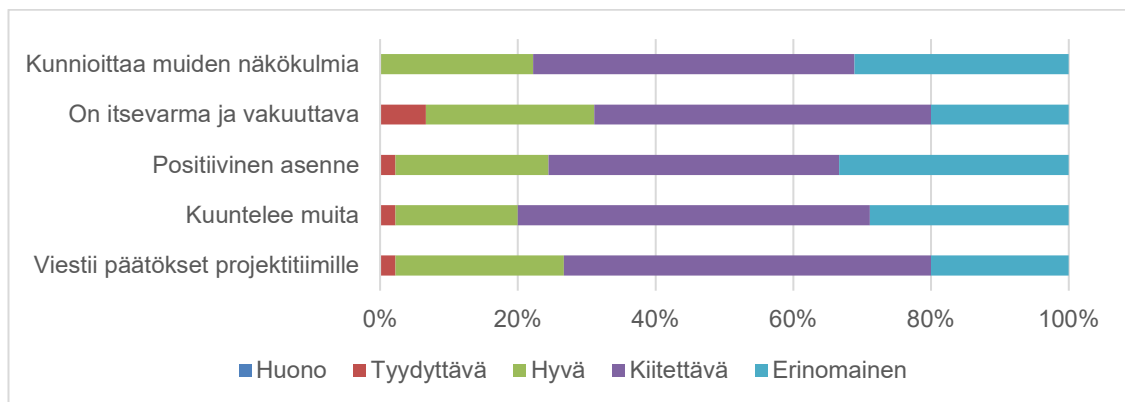
Kuvio 12. Projektipäälliköiden sitoutuneisuus ja motivaatio.

Itsehillintään liittyvät käytösmallit on koettu erittäin hyvinä. Projektipäälliköt osaavat hillitä tunteensa, kestävät kritiikin, kykenevät neuvottelemaan mielipide-eroista sekä käsittelevät avoimesti projektiin liittyvät vaikeat asiat.



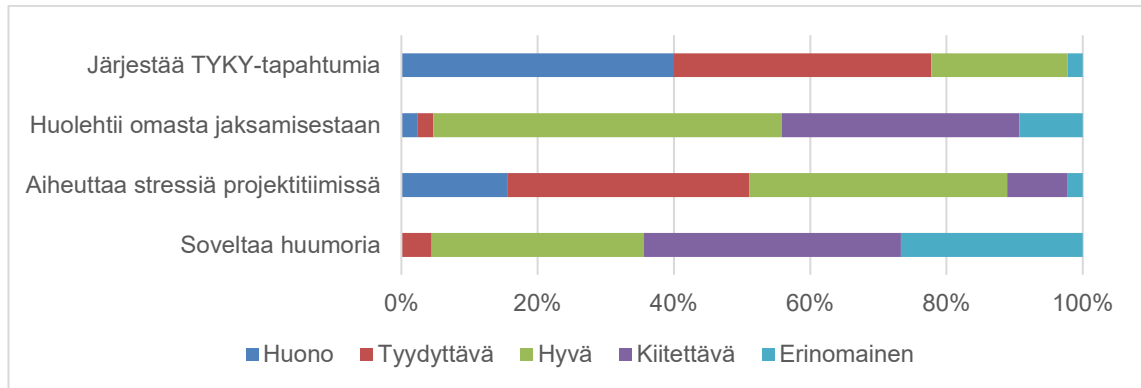
Kuvio 13. Projektipäälliköiden kyky itsehillintään.

Itsevarmuus jatkaa samoilla linjoilla itsehillinnän kanssa. Projektipäälliköt viestivät päätökset tiimilislleen hyvin ja kuuntelevat muita. He omaavat positiivisen asenteen, ovat itsevarmoja ja vakuuttavia sekä kunnioittavat muiden näkökulmia.



Kuvio 14. Projektipäälliköiden itsevarmuus.

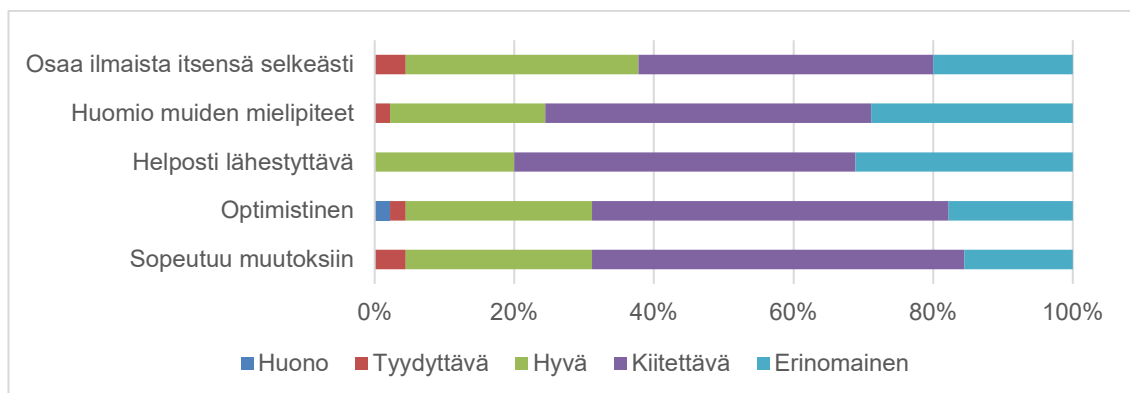
Rentoudessa hajontaa tuli enemmän kuin muissa elementeissä. Hyvä asia on, että vastausten perusteella projektipäälliköt huolehtivat omasta jaksamisestaan, mutta 11 % kaikista vastaajista kokevat projektipäällikön aiheuttavan heissä stressiä. Kuvio 15 voidaan nähdä, kuinka tämä jakaantuu vastaajien kesken. Rentous sai huonoimman arvion ja suurin yksittäinen syy tähän oli se, ettei projektipäälliköt järjestä TYKY-tapahtumia projektissa työskenteleville.



Kuvio 15. Rentous.

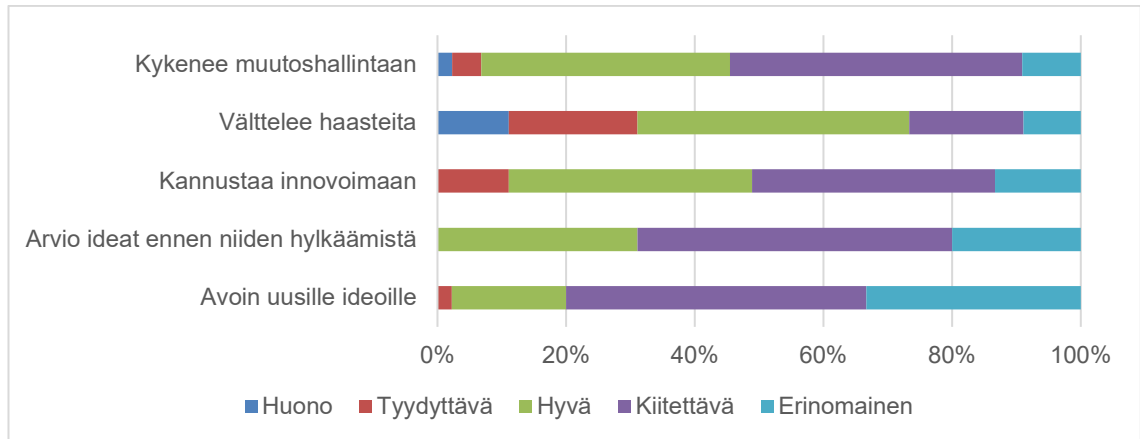
Asiantuntijat olivat vahvimmin sitä mieltä, että projektipäälliköt aiheuttavat stressiä projektitiimissä. Projektitiimiläinen puolestaan arvioi saman asian vähäiseksi. Asiantuntijat ja projektin omistajat arvioivat selkeästi heikommin tuloksin projektipäälliköiden toimintaa kuin projektitiimin jäsenet. Asiantuntijat arvioivat projektipäälliköiden toimintaa heikommaksi kuin muut vastaajat.

Avoimuus on jälleen vahva elementti. Projektipäälliköt ovat helposti lähestyttäviä ja muiden mielipiteet otetaan huomioon.



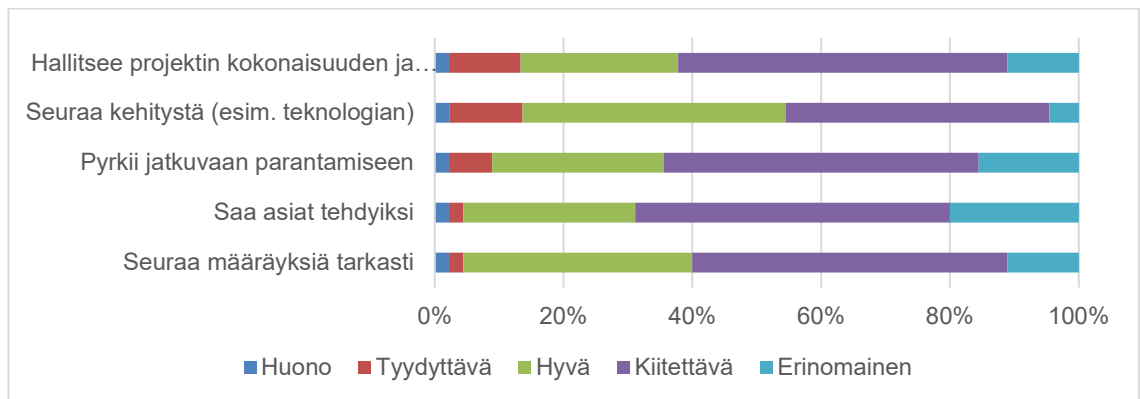
Kuvio 16. Projektipäälliköiden avoimuus.

Luovuus elementin kaksi vahvinta ominaisuutta on avoimuus uusille ideoille sekä arvio uudet ideat ennen niiden hylkäämistä.



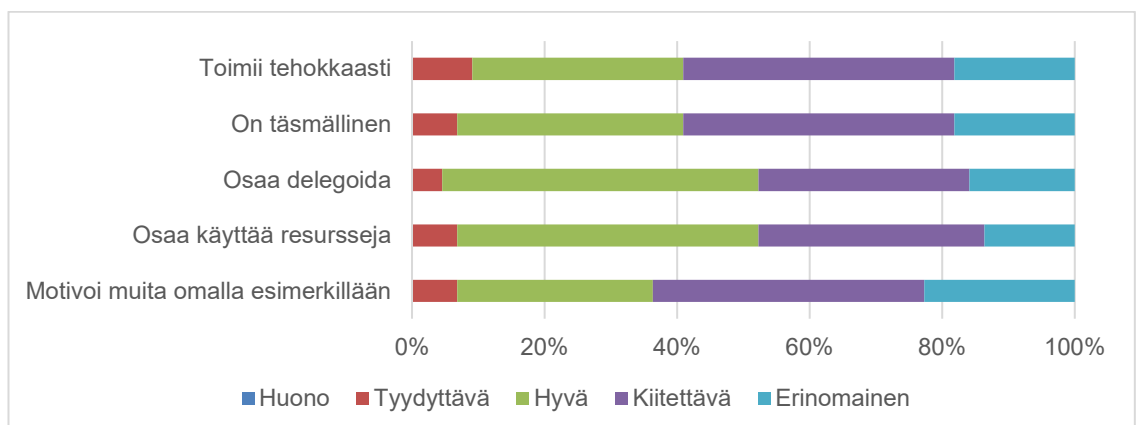
Kuvio 17. Projektipäälliköiden luovuus.

Tulossuuntautuneisuudesta ei havaittu suuria eroavaisuuksia.



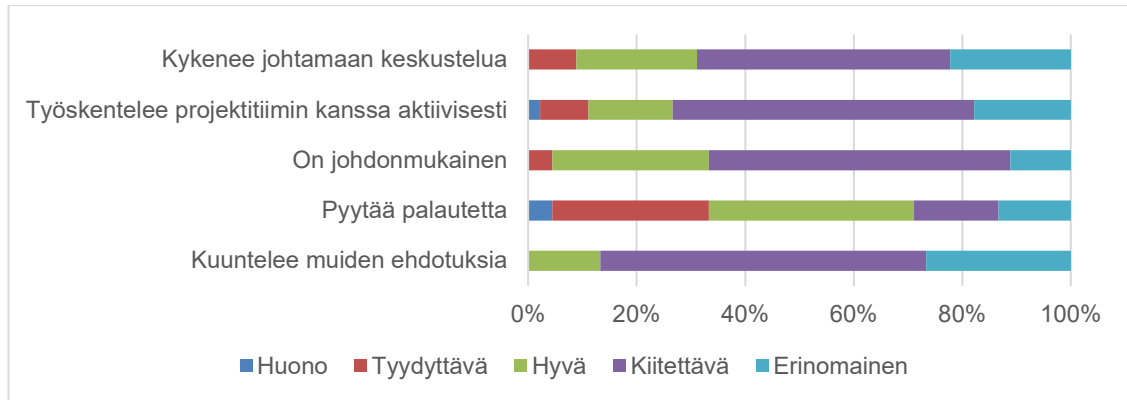
Kuvio 18. Projektipäälliköiden tulossuuntautuneisuus.

Tehokkuus. Noin 60 % kaikista vastaajista oli sitä mieltä, että projektipäällikkö motivoi muita omalla esimerkillään, on täsmällinen ja toimii tehokkaasti.



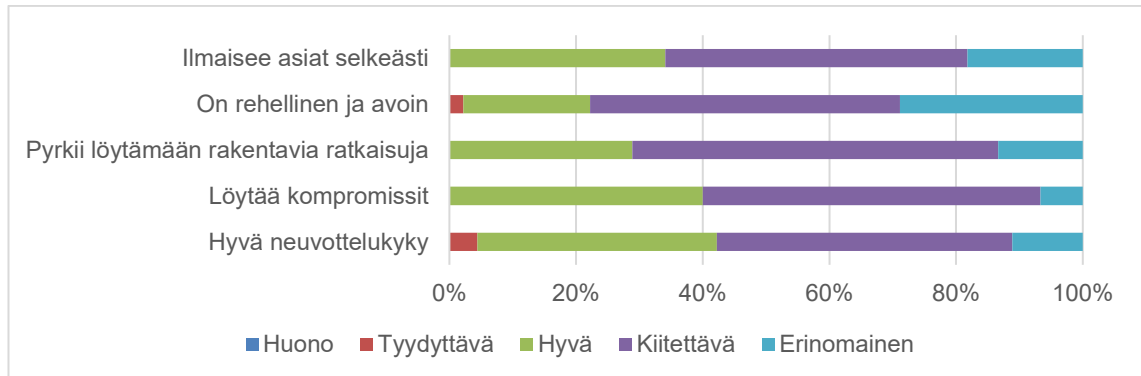
Kuvio 19. Projektipäälliköiden tehokkuus.

Konsultoinnissa esille nousi jälleen muiden ehdotusten kuunteleminen. Aikaisemmin tämä oli ilmoitettu mielipiteiden kuuntelemisena. Projektipäällikkö työskentelee yhdessä projektitiimin kanssa aktiivisesti. Palautteen pyytäminen omasta toiminnastaan näyttää jakavan vastaajia, eli osa projektipäälliköistä pyytää palautetta ja osa ei.



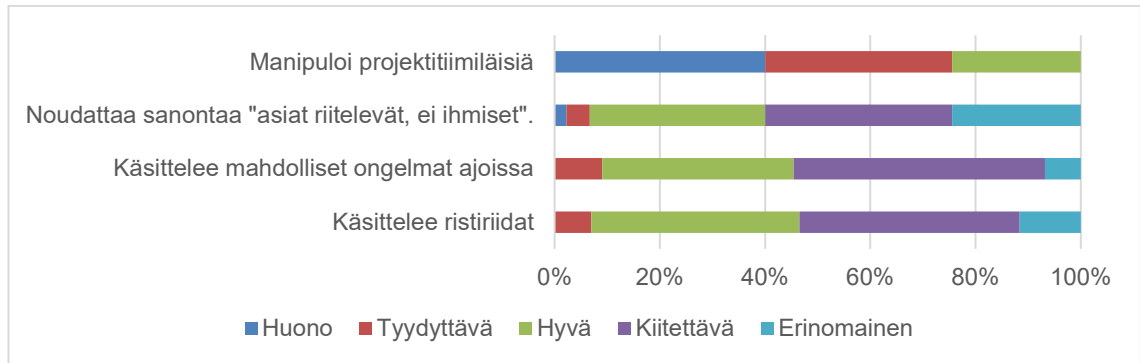
Kuvio 20. Projektipäälliköiden kyky konsultoida.

Neuvottelu elementti on projektipäälliköillä hyvin hallussa. Projektipäälliköt koetaan rehellisinä ja avoimina. He ilmaisevat asiat selkeästi ja pyrkivät löytämään rakentavia ratkaisuja.



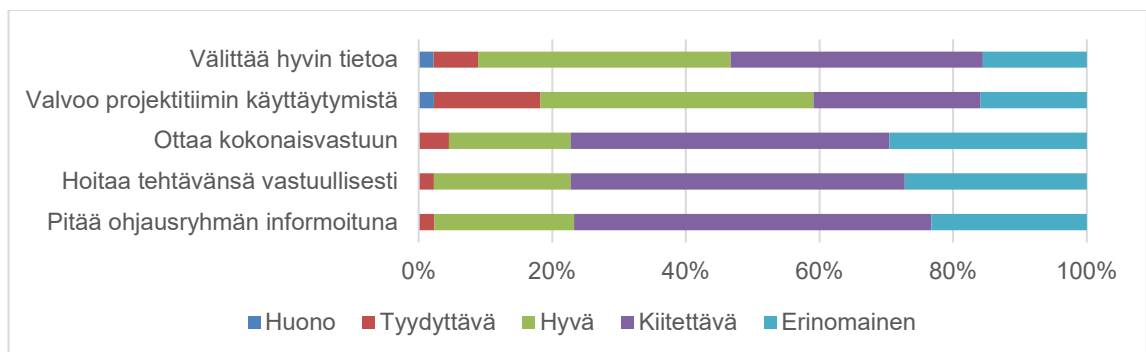
Kuvio 21. Projektipäälliköiden kyky neuvotella.

Ristiriita ja kriisi tilanteissa projektipäälliköt pärjäävät hyvin. Ongelmat ja ristiriidat käsitellään ajoissa.



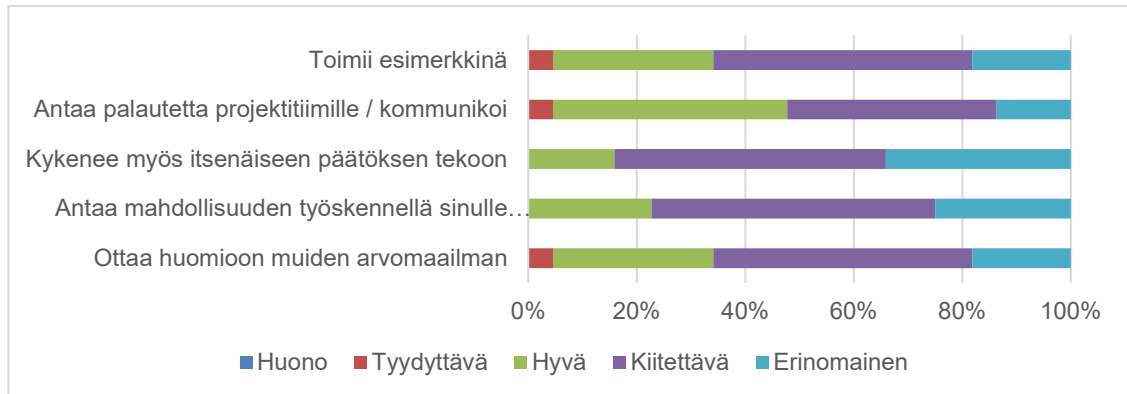
Kuvio 22. Projektipäälliköiden kyky hoitaa ristiriidat ja kriisit.

Luotettavuus projektipäälliköitä kohtaan on myös korkealla tasolla. Luotettavuus oli arvioitu jo aikaisemmin korkealle johtaminen elementissä. Ohjausryhmä pidetään hyvin informoituna ja tehtävät hoidetaan vastuullisesti. Projektipäälliköt ottavat myös kokonaisvastuuta projektista kuten kuuluukin. Vastaajista 41% kokee, että projektitiimin käyttäytymistä valvotaan ja 18 % vastaajista kokee, että projektitiimiä valvotaan vähän.



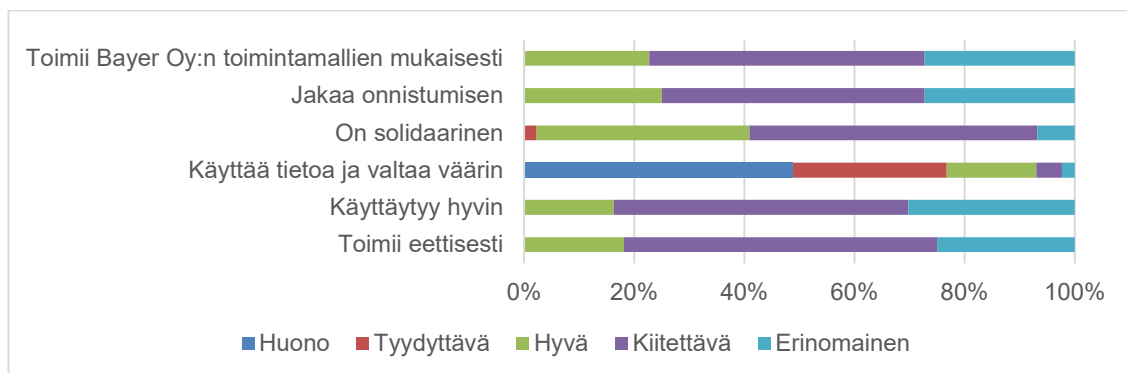
Kuvio 23. Projektipäälliköiden luotettavuus.

Arvojen kunnioitus. Projektipäälliköt kykenevät itsenäiseen päätöksen tekoon ja antavat mahdollisuuden työskennellä tiimiläiselle ominaisella tavalla. Muiden projektitiimiläisten arvot osataan ottaa kaiken kaikkiaan hyvin huomioon.



Kuvio 24. Arvojen kunnioitus projektipäälliköiden toiminnassa.

Eettisyys. Projektipäälliköt toimivat eettisesti, käyttäytyvät hyvin ja ovat solidaarisia. He jakavat onnistumiset kaikkien kesken ja ennen kaikkea toimivat yrityksen toimintamallien (PM Handbook) mukaisesti. Pieni osa vastaajista (7%) kokee, että projektipäälliköt ovat käyttäneet tietoaan ja valtaansa väärin.



Kuvio 25. Projektipäälliköiden toiminnan eettisyys.

Projektipäällikkö

Käytöspätevyyksien tulokset olivat tasaisia. Yksikään elementti ei erottunut muista elementeistä huomattavasti. Jokainen käytöspätevyys on projektipäälliköillä keskimäärin hyvin hallussa. Tein kuitenkin vielä jaottelun eniten hallussa olevien elementtien ja heikoiten hallussa olevien välillä. Kuvion 10 tiedoista poiketen ja yksityiskohtaisemmin tuloksia tarkastellen, esiin nousi mielenkiintoisia havaintoja. Positiivisiksi elementeiksi luokittelin asiat, jotka arvioitiin toteutuvan kiitettävästi tai erinomaisesti. Heikoiksi elementeiksi luokittelin asiat, jotka arvioitiin olevan tyydyttävän ja hyvän välillä.

Tiivistetysti voidaan todeta yrityksen projektipäälliköiden olevan luotettavia ja selvästi avoimia henkilöiden välisille kanssakäymisille. Projektipäälliköt kannattavat yhteistyötä. He kestävät kritiikin varsin hyvin ja ovat valmiita kuuntelemaan muiden mielipiteitä sekä

kunnioittavat muiden näkemyksiä. He osaavat hillitä tunteensa, ovat rehellisiä, avoimia ja omaavat positiivisen asenteen. Projektissa mukana olleiden on helppo lähestyä projektipäälliköitä. Projektipäälliköt hoitavat tehtävänsä vastuullisesti ja ottavatkin kokonaisvastuuta projektista ja omista päätöksistään. Ohjausryhmä osataan pitää hyvin informoituna projektissa vallitsevasta tilanteesta. Projektipäälliköiltä löytyy myös luottamusta omaan projektiryhmäänsä. He luottavat siihen, että jokaisen projektissa työskentelevän on hyvä työskennellä itselleen ominaisella tavalla. Projektipäälliköt jakavat onnistumiset kaikkien kesken, toimivat eettisesti ja käyttäytyvät hyvin. Kaiken tämän lisäksi projektipäälliköt käyttävät yrityksen projektikäsikirjan toimintamalleja johtaessaan projektia.

Seuraavaksi vähemmän positiivisiin asioihin. Yksi suurimpia parantamista vaativista asioista on projektiryhmän motivointi. Vastausten perusteella sitä tapahtuu liian vähän IPMA ICB versiossa 3.0 on määritelty menetelmiä ryhmän motivointiin. Yksi näistä motivointi tavoista on TYKY-tapahtumien järjestäminen. Vastaaajien mukaan TYKY-tapahtumat ovat varsin heikolla tasolla. Itse asiassa TYKY-tapahtumien järjestäminen sai heikoimmat pisteet kyselytutkimuksessa. Tällaisilla tapahtumilla projektiryhmä on mahdollista saada yhtenäisemmäksi. Yhtenäisellä projektiryhmällä on yhtenevät tavoitteet ja tällöin he pystyvät muun muassa tukemaan toisiaan paremmin (Haslam ym. 2012, 89). Motivoinnin lisäksi käytöspätevyyksiin liittyvien vastausten perusteella projektipäälliköiden tulisi parantaa kykyjään hallita sidosryhmiä. Projektipäälliköt pitävät ohjausryhmän hyvin informoituna, mutta muut sidosryhmät tuntuvat jäävän taka-alalle. Projektisuunnitelmien valmistaminen listautui myös yhdeksi heikommin toteutuneista asioista. Vastauksissa perään kuulutettiin myös asiantuntijoiden parempaa hyödyntämistä koko projektin elinkaaren aikana. Aikaisemmin kyselyn tuloksista kävi ilmi, että projektipäälliköt ovat avoimia keskusteluille ja valmiita kuuntelemaan muiden projektiryhmäläisten ehdotuksia. Kuitenkin sellaiset asiat kuin ryhmän kannustaminen innovointiin, kehityksen seuranta ja palautteen pyytäminen omasta työstään kaipaavat vastausten perusteella parannusta.

Huolestuttavinta on huomata, että vastausten perusteella projektipäälliköt ovat joskus aiheuttaneet stressiä projektiryhmäläisissään. Joka kymmenes on sitä mieltä, että projektipäällikkö aiheuttaa stressiä projektiryhmässä. Lähes 40% vastaajista ovat neutraaleja asian suhteen. Joka kolmas sanoo projektipäälliköiden välttelevät vastuuta. Tämä on ristiriidassa aikaisemmin saatuun tulokseen projektin kokonaisvastuun ottamisesta. Tämä tulos voi viestiä siitä, että pienissä päätöksissä projektipäälliköt eivät

aina ota vastuuta päätöksestä, vaikka syytä ehkä olisi. Projektipäällikön työ on ajoittain hektistä ja raskasta. Tästä syystä omasta jaksamisestaankin täytyisi pystyä pitämään huolta.

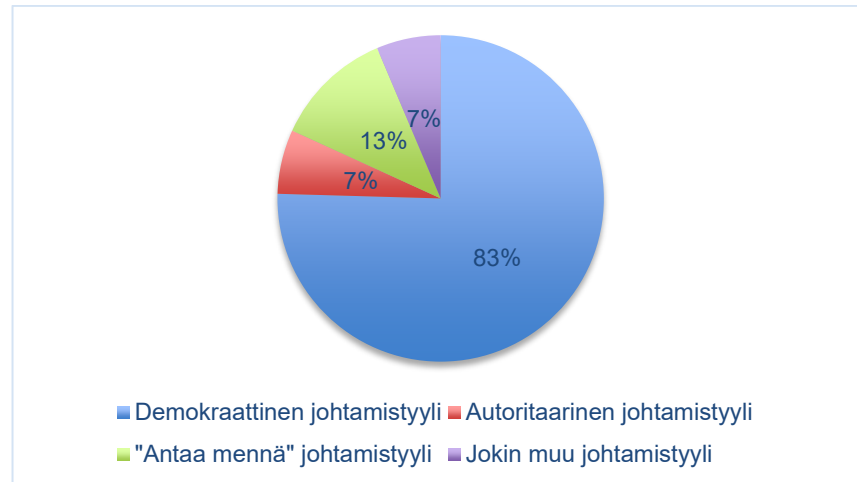
Yhteenveto

Yhteenvetona positiivisista ja ei niin positiivisista asioista voidaan sanoa seuraavaa: Projektipäälliköt ovat erittäin helposti lähestyttäviä ja valmiita keskustelemaan asioista. Tämä ei päde pelkästään yrityksen projektipäälliköihin, vaan yrityksen koko henkilöstöön. Tämän myötä nousee väistämättä ajatus siitä, että yrityskulttuurilla voi olla suurikin vaikutus projektipäälliköiden käyttäytymiseen. Parannusta kaipaavien toimenpiteiden suhteen voidaan sanoa, että motivointi ja yhteishengen luominen projektiryhmän kesken kaipaa kehitystä. Lisäksi projektipäälliköiden tulisi välttää ylimääräisen stressin luomista projektiryhmäläisille. Esimerkkinä voidaan ottaa delegointi. Delegointia osataan käyttää varsin mallikkaasti yrityksen projektipäälliköiden keskuudessa. Silti se voi myös aiheuttaa stressiä, jos toinen osapuoli ei täysin ymmärrä delegoitua työtä. Tämä olisi hyvä huomioida delegoitaessa työtehtäviä. Lopuksi projektipäälliköiden tulisi huolehtia omasta jaksamisesta. Projektipäällikön työuupumus voi heijastua myös muihin projektiryhmäläisiin ja ennen kaikkea projektiin. IPMA ICB version 3.0 mukaiset käytöspätevyselementit toteutuvat hyvin yrityksen projektipäälliköiden keskuudessa.

4.4 Hyvä johtaminen projektitoiminnassa

Projektiryhmä

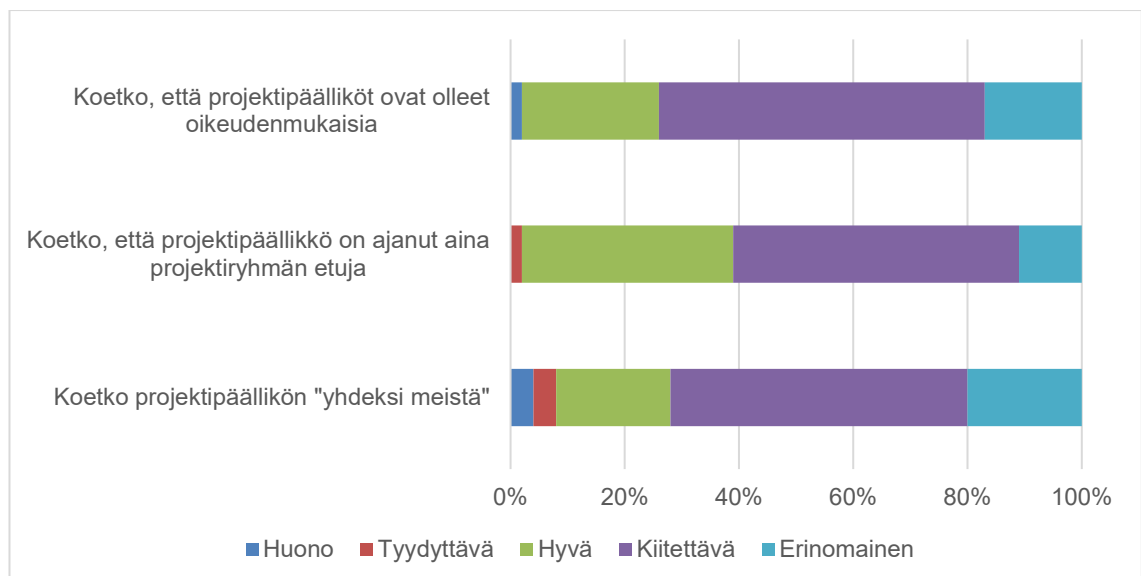
Kolmas osio aloitettiin kysymällä projektipäälliköiden johtamistyyliä. Ylivoimaisesti yleisin johtamistyyli on ollut demokraattinen johtamistyyli.



Kuvio 26. Projekteissa yleisimmin käytetty johtamistyyli.

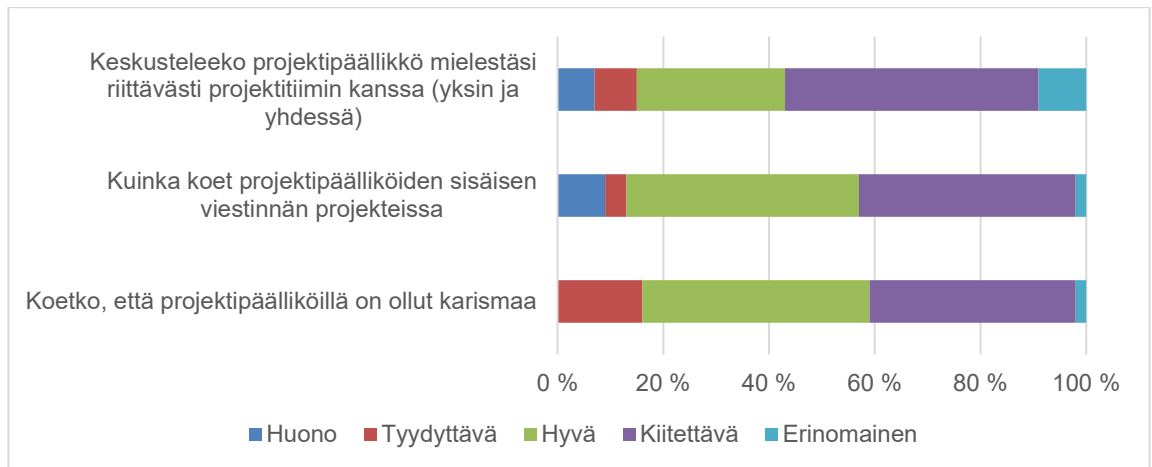
Aikaisemman osion vastauksista kävi ilmi, että projektipäälliköt eivät juurikaan seuraa projektitiimensä käyttäytymistä. Tämä on linjassa demokraattisen johtamisen kanssa. Demokraattiselle johtamistavalle on myös tyypillistä keskustelu tavoitteista ja tehtävistä (Haslam ym. 2012), joka tukee projektipäälliköiden avoimuutta.

Projektipäälliköt on koettu monesti yhdeksi meistä ja he ajavat pääsääntöisesti projektiryhmän etuja. Heidät koetaan myös oikeudenmukaisina. Alle 50% työpanoksella työskennelleet asiantuntijat eivät koe projektipäällikköä yhdeksi meistä.



Kuvio 271. Vastaajien arvioita projektipäälliköiden toiminnasta.

Karisma ja viestintä.

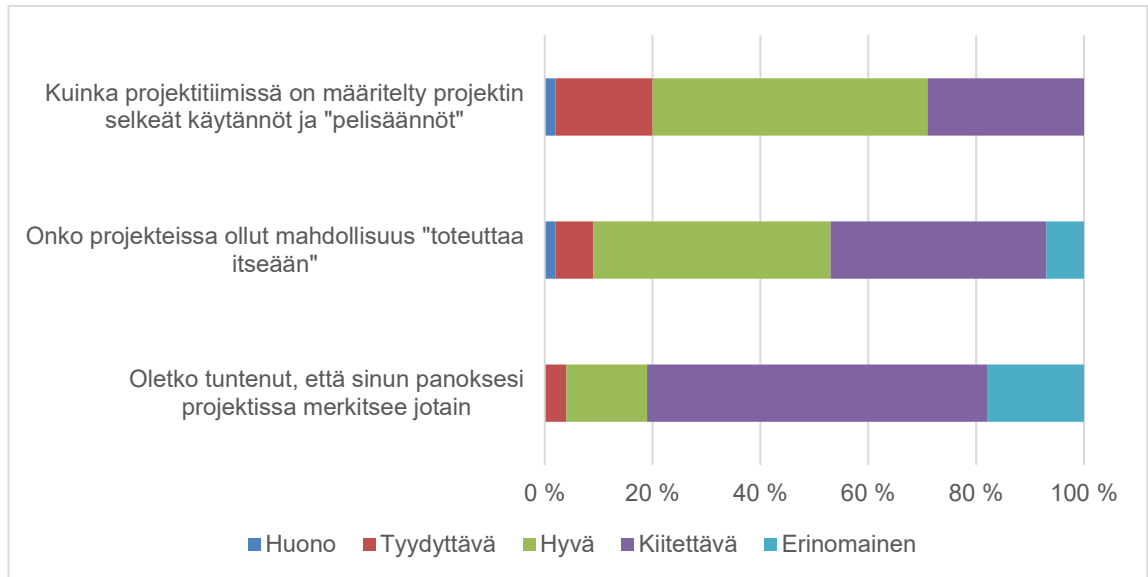


Kuvio 28. Vastaajien arvio projektipäälliköiden karismasta sekä viestintätaidoista.

Kyselytutkimuksen tulosten perusteella projektien sisäinen viestintä on hyvällä tasolla. Hyvällä tasolla on myöskin projektipäälliköiden sekä projektitiimin välinen viestintä. Noin 80 % vastaajista on sitä mieltä, että projektipäällikkö keskustelee hyvin projektiryhmän kanssa.

Projektin pelisäännöt ja siinä toimiminen

Lähes jokainen vastaajista on tuntenut, että heidän työpanoksensa merkitsee projektille jotain. Vastaajista 80% on arvioinut tämän toteutuvan joko kiitettävästi tai erinomaisesti. Itsensä toteuttaminen koetaan onnistuvan projekteissa hyvin.

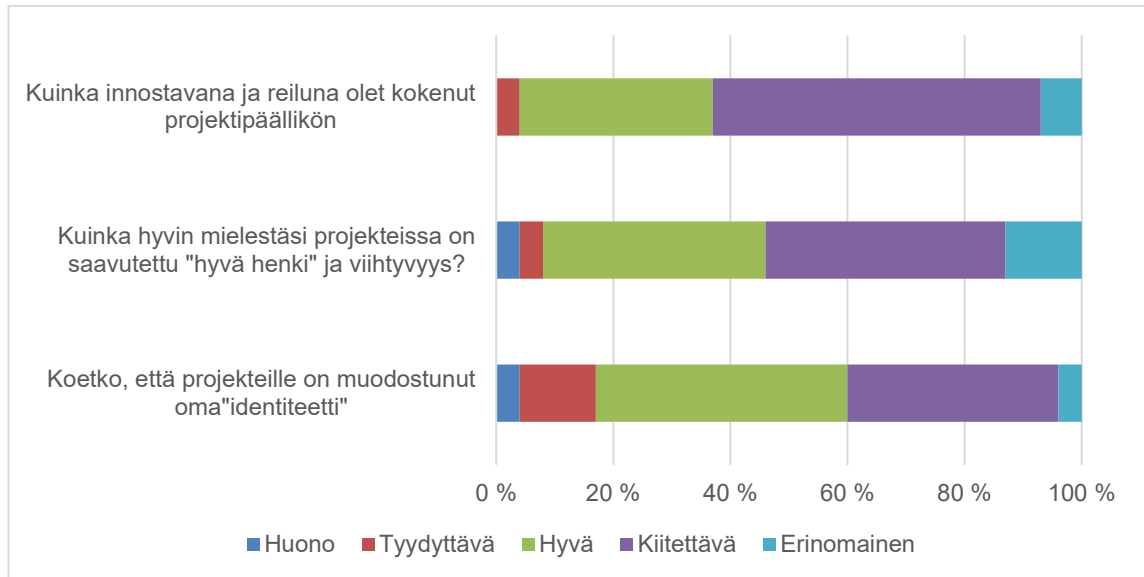


Kuvio 29. Pelisäännöt, työn merkitys ja itsensä toteuttaminen projekteissa.

Projekteissa olisi hyvä olla määriteltynä jo alku vaiheessa projektin käytännöt ja pelisäännöt. Näillä säännöillä tarkoitetaan, kuinka projektissa tulisi työskennellä ja mikä on hyväksyttävää ja mikä ei.

Projektin identiteetti, viihtyvyys ja innostavuus

Kyselyssä vastaajilta tiedusteltiin ovatko he kokeneet, että projekteille olisi muodostunut oma identiteetti. Vastaajista 39% on sitä mieltä, että identiteetti on saavutettu kiitettävästi tai erinomaisesti. Tämä on mielenkiintoinen tieto, koska tutkimusten mukaan identiteetin muodostumisella on iso rooli projektissa. Yhteinen identiteetti muuttaa sekalaisen kokoelman ihmisiä yhdessä sosiaaliseksi voimaksi (Haslam ym. 2012).



Kuvio 30. Arvio projektipäällikön innostavuudesta sekä projektin identiteetin saavuttamisesta ja viihtyvyydestä.

Hyvää projektijohtajuutta käsittelevissä asioissa ei myöskään havaittu suuria eroavaisuuksia vastauksissa. Asiantuntijat erottuivat jälleen muista. Alle 50% työpanoksella työskennelleet asiantuntijat kokevat ettei projektissa noudateta demokraattista johtamistyyliä.

Kehitystarpeet

Osion kolme lopussa annoimme vastaajille mahdollisuuden kirjoittaa vapaamuotoista palautetta yrityksen projektitoiminnasta. Kaikki vastaukset koottiin yhteen ja kategorisoitiin sen perusteella mitä aihepiiriä mikäkin vastaus käsitteli.

- Viestintä (projektin sisäinen ja ulkoinen)
 - Onnistuneiden projektien esille tuonti/positiiviset lessons learnt
 - Projektien yhteiset viestintä pelisäännöt: palaverikäytännöt, mitä MS-ohjelmia virallisesti käytetään?
- Resurssienhallintaa tulisi parantaa
 - Samoja henkilöitä liian monessa projektissa samaan aikaan, perustyö kärsii, (Projektipäälliköt ja asiantuntijat).
- Projektin omistajien vastuunottamista pitää kehittää, vaatia & kannustaa
 - Aikataulujen pitävyys
 - Johdon selkeämpi tuki projektille
 - Projektien hyväksyntä prosessi (P0, P1, P2)

- Projektipäälliköiden valintaan tulisi kiinnittää huomiota.
 - Projektipäälliköltä vaaditaan yhteishengen luomista, kokonaisuuksien näkemistä, resurssien/roolien ymmärtämistä sekä niihin liittyvien odotusten selkeää viestintää. Lisäksi vaaditaan avoimuutta, rohkeutta puolustaa projektia sekä uskallusta luovuttaa valta asiantuntijoille tarvittaessa.

Kuten vastauksista nähdään, samoja asioita nousee esille kuin aikaisemmissa avoimissa kysymyksissä. Tällä kertaa samat asia nostetaan esille kehityskohteina. PM Handbook sekä projektikoulutukset ovat siis parantaneet projektitoimintaa, mutta kehitettävää on vielä jäljellä. Projektipäälliköt halusivat omistajilta selkeämpää kannanottoa projektien priorisointiin sekä seurantaan. Samoin projektipäälliköt halusivat tukea omistajilta. Projektin omistajat nostivat esille standardoinnin kehittämisen. Projektitiimiläiset olivat nostaneet henkilöiden resurssoinnin isoimmaksi parannuksen aiheeksi. Resurssoinnin rinnalle nostettiin ihmistenjohtamista koskevia seikkoja, kuten huomion kiinnittäminen projektipäällikön johtamiskykyihin jo valintavaiheessa. Sama teema nousi esille myös asiantuntijoiden vastauksissa. Tämän lisäksi asiantuntijat toivoivat, että projektipäälliköt käyttäisivät enemmän heidän asiantuntemustaan.

Toinen isosti esiin noussut asia oli viestintä. Viestinnässä havaittiin puutteita niin salkunhallinnan tasolla, kuin projektipäälliköiden toiminnassakin. Vastaajat peräänkuuluttivat parempaa viestintää onnistuneista projekteista sekä projektipäälliköiden parempaa viestintää roolituksista ja projektin käytännöistä. Kolmantena asiana esille nousi resurssienhallinta. Vastaajien mielestä resurssienhallinta kaipaa parannusta sekä salkunhallinnan tasolla kuin projektin sisälläkin.

Ensimmäisessä osiossa saimme arvokasta tietoa siitä, että projektikoulutukset ovat lisänneet projektitietämystä henkilöstön keskuudessa. Koulutusten lisäksi yrityksessä laadittu projektikäsikirja (PM Handbook) sai paljon kiitosta vastaajilta ja se onkin selkeyttänyt projektin sisällä tapahtuvia prosesseja. Projektikäsikirja sekä projektikoulutukset on koettu positiivisina asioina. Ne ovat parantaneet monia asioita yrityksen projektitoiminnassa. Osion kolme kiinnostavinta tietoa antoi viimeinen kysymys, josta saatiin suoria vastauksia yrityksen projektitoiminnoista. Vastauksista selvisi, kuinka henkilöstön mielestä projektitoimintojen kehittämistä tulisi jatkaa. Kun vertaillaan ensimmäisen osion ja viimeisen kysymyksen vastauksia keskenään, huomataan samojen teemojen toistuvan molemmissa. Esimerkiksi resurssienhallinta on koettu parantuvan. Aikaisemmin 100 % projektissa työskenteleviä oli vähemmän kuin

nykyään. Tämä ei kuitenkaan ole täysin korjannut resurssienhallintaa liittyviä haasteita, vaan se nähdään vielä myös yhtenä kehityskohteena. Oikeita toimenpiteitä on tehty, mutta työ näyttäisi olevan vasta alussa.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Mitä konkreettisia parannuksia projektikäsikirja on tuonut projektitoimintaan? Käsikirja on tuonut selkeyttä projektien eri vaiheiden prosesseihin. Projektikäsikirjan suurin yksittäinen parannus on ehdottomasti ollut toimintatapojen yhtenäistäminen. Kaikki projektit toteutetaan samanlaista kaavaa noudattaen. Tällöin kaikki projektissa mukana olevat tietävät, mitä voivat odottaa projektilta. Projektien seuranta on lisätty projektikäsikirjan myötä. Tästä johtuen projekteilla on selkeä polku, mitä kaikkien tulee seurata. Projektikäsikirja on tuonut selkeyttä välietappien vaatimuksiin ja lisännyt raportointia. Käsikirja on lisännyt myös projektin omistajien aktiivisempaa osallistumista projekteihin ja tarjoavat apua projektipäälliköille tarvittaessa. Nostetaan esille vielä resurssointi. Käsikirjan myötä resurssiensuunnittelu on ottanut askeleen eteenpäin. Aikaisemmin projektipäälliköillä on ollut liian monta projektia käynnissä samaan aikaan tai he ovat hoitaneet projektipäällikön tehtäviä linjatyon ohella. Siitä on päästy irti, ja projekteilla on nykyään dedikoituneet projektipäälliköt. Resurssienhallinta ei ole pelkästään parantunut käsikirjan myötä, vaan yrityksessä on käytössä myös resurssienhallintaan soveltuva ohjelmisto, joka on parantanut resurssienhallintaa yhdessä projektikäsikirjan kanssa.

Projektityöskentely on selvästi muuttunut yrityksessä viimeisen kolme vuoden aikana. Valtaosan mielestä projektit ovat nykyään systemaattisempia ja standardoidumpia kuin aikaisemmin. Projekteja seurataan nykyään tarkemmin. Niistä on tullut byrokraattisempia, mutta positiivisessa mielessä. Seurannan lisäys on osallistanut omistajat entistä aktiivisempaan rooliin. Yksi viidestä vastaajasta ei osannut sanoa, onko toiminta muuttunut vai ei. Standardoinnin sekä lisääntyneen projektitietämyksen ansiosta henkilöstö viihtyy paremmin projekteissa. Viihtyvyyden lisäksi myös projekteissa suoriutuminen on parantunut.

Projektikäsikirja vai projektikoulutukset

Kumman oppeja käytetään enemmän ja minkälaiseen tarkoitukseen? Onko toinen pelkkää resurssien tuhlaamista? Omistajien ja projektipäälliköiden mielestä projektikäsikirja on auttanut heitä enemmän kuin projektikoulutukset. Projektitiiminjäsenet ja asiantuntijat kokevat sekä projektikoulutukset, että projektikäsikirjan melko tasavertaisesti. Selkeää jako näiden roolien välillä on vaikeampi tehdä, kuin projektipäälliköiden ja omistajien. Projektikäsikirja on selvästi tuonut

parannusta prosesseihin ja tuonut selkeät raamit projekteille. Projektikoulutukset ovat antaneet taas työkaluja suoriutua projektien eri vaiheista.

Yrityksen omassa projektikäsikirjassa (PM Handbook) esitetyt toimintamallit ovat kehittäneet projektitoimintaa enemmän kuin projektikoulutukset. Näitä toimintamalleja on todennäköisesti helpompi käyttää ja seurata kuin koulutuksessa opittuja asioita. Tästä syystä niitä on myös helpompi arvioida. Tutkimustulosten perusteella ei kuitenkaan voida sanoa, että yksinään projektikäsikirjan toimintamallit olisivat riittävät. Viihtyvyyttä ja suoriutumiskykyä projekteihin ovat tuoneet myös projektikoulutukset. Koulutuksen tuomia vaikutuksia projektitoimintaan ei voida siis täysin sivuuttaa. Tästä syystä voidaan todeta, että jo yrityksen oma projektikäsikirja antaa hyvät lähtökohdat projekteissa menestymiseen. Kuitenkin ilman koulutusta ja teoriaa, näitä käsikirjan toimintamalleja voi olla vaikea ymmärtää. Projektikoulutukset paransivat henkilöstön yleistä projektitietämystä sekä antoi uusia työkaluja ja ajatusmalleja. Arvioin, että nämä asiat ovat vaikuttaneet myös projektikäsikirjan toimintamallien toteutuksessa. On todennäköistä, että projektikoulutusten myötä projektikäsikirjan toimintamalleja on osattu käyttää tehokkaammin, kuin ilman projektikoulutuksia. Voidaan todeta, että ilman toista ei olisi toista.

Projektikäsikirja sekä projektikoulutukset tukevat vahvasti toisiaan. Koulutus tukee yrityksen projektikäsikirjan (PM Handbook) toimintamalleja. Projektikoulutus antaa perusteet, käsitteet sekä työkalut projektitoimintaan. Projektikäsikirjan toimintamallit taas tukevat vuorostaan koulutuksessa omaksuttua teoriaa käytännöllään. Tämänkaltainen tieto on tärkeää yritykselle; saatujen tulosten valossa yritys voi olla vakuuttunut siitä, että valitut kehitystoimenpiteet ovat olleet onnistuneita sekä oikeita.

Projektijohtaminen yrityksessä

Kuten vastauksista huomattiin, projektijohtamisen käytännöt toteutuvat yrityksessä hyvin. Projektipäälliköt arvioivat käyttäytymispätevyyksien mukaisen toimintansa olevan paremmalla tasolla kuin mitä muut vastaajat arvioivat. Projektipäälliköt omaavat varsin hyvin IPMA ICB version 3.0 käytöspätevyydet. Tästä tuloksesta ei kuitenkaan voida vetää suoria johtopäätöksiä projektipäälliköiden toimivan näin, pelkästään koulutuksen takia. Jokaisella heistä on varmasti luontaisia kykyjä ja opittuja taitoja aikaisemmista työpaikoista ja -tehtävistä. Aikaisemmat kokemukset ovat todennäköisesti muovanneet joitain näistä ominaisuuksista nykyiselle tasolle.

Onko projektikoulutuksella ollut oikeasti vaikutusta henkilöstön työskentelytapaan? Kaikki IPMA C ja D -tason koulutuksiin osallistuneet ovat sitä mieltä, että koulutuksesta on ollut heille hyötyä. Koulutuksen saaneista 2 % ei kuitenkaan ole muuttanut tapojaan koulutuksen jälkeen ja 13 % ei osaa sanoa kantaansa asiaan. Kun asiaa tarkastellaan tarkemmin, 36:lla henkilöllä on IPMA C tai D -tason sertifikaatti suoritettuna. Heistä kaikki projektipäällikön roolissa vastanneet ovat muuttaneet työskentelytapojaan koulutuksen jälkeen. Projektitiimin jäsenistä ja asiantuntijoista 86 % on muuttanut tapojaan, 14 % ei osannut sanoa. Projektikoulutukset ovat selvästi muokanneet henkilöstön työskentelytapoja. Valtaosan mielestä projekteissa työskentely on muuttunut viimeisen kolmen vuoden aikana.

Pienempi työpanos ja rooli projektissa näyttäisi vaikuttavan, miten projektipäällikköön suhtaudutaan. On selvää, että pienemmällä työpanoksella henkilö ei pääse näkemään projektipäällikköä yhtä paljon. Tästä syystä projektipäällikkö voi vaikuttaa etäiseltä, joka näkyy heikkona arviona. Sama trendi on näkyvissä kaikkien vastaajien kesken.

Viimeisen kysymyksen vastauksista valtaosa liittyi projektipäälliköiden johtamis- ja toimintatapoihin. Osoiden kaksi ja kolme vastausten osoittivat, että projektipäälliköt suoriutuvat hyvin tehtävästään. Kuitenkin projektipäälliköiden johtamis- ja toimintatapoihin haluttiin parannusta. Syitä tämän asian esille nostamisessa voi olla monia. On todennäköistä, että osalla vastaajista on ollut huono kokemus projektipäälliköistä. Näin ollen vastaajat ovat nostaneet sen kehityskohteeksi. Toinen ilmeinen syy voi olla se, että kyselytutkimus keskittyi kyseiseen aiheeseen. Oli syy mikä tahansa, projektipäälliköiden johtamistoimintaan on kiinnitetty paljon huomiota. Fisher (2011) havaitsi myös, että projektipäälliköiden yksi suurimmista kehitysalueista on ihmisten johtamisessa. Viimeisessä kysymyksessä nousi myös esille samoja teemoja kuin aikaisemmissa avoimissa kysymyksissä. Näitä asioita olivat viestintä, resurssienhallinta ja projektin omistajien sitouttaminen. Näiden tietojen perusteella voidaan todeta kyseisten teemojen kehittyneen yrityksessä, mutta vaativat vieläkin parannuksia.

Odotukset

Tämän työn avulla haluttiin saada selville yrityksen projektitoimintojen nykytila ja tutkia yrityksen projektikäsikirjan sekä projektikoulutusten vaikutuksia yrityksessä. Kyselyn avulla näissä tavoitteissa onnistuttiin varsin hyvin. Sain kerättyä paljon tietoa siitä, mitä henkilöstö on oppinut ja kuinka opittu tieto on jalkautettu projektitoimintaan. Yleisesti

voidaan sanoa, että projektitietämys on kasvanut yrityksessä suuresti ja projektipäälliköiden käyttäytyminen ja johtaminen on hyvällä tasolla, mikäli uskomme kyselytutkimuksen vastaustuloksia. Tiedot ja taidot toimia projekteissa on kasvanut jokaisessa roolissa.

Työssä käytetty kyselytutkimus oli oikea valinta tämän kaltaisen tiedon keräämiseen. Tutkimus jäi mielestäni vajaaksi johtajuuteen liittyvien osioiden kohdalta, koska tiettyjä avainkysymyksiä jäi vastaajilta kysymättä. Syvällisempää tietoa johtamisesta olisi mielestäni tuonut erilliset haastattelut. Haastatteluja pohdittiin työn suunnitteluvaiheessa. Haastattelujen järjestäminen olisi puolestaan nostanut työmäärää niin paljon, että ne päätettiin tietoisesti jättää pois. Saimme kuitenkin hyvää tietoa projektipäälliköiden johtamistavoista.

Mielestäni voidaan sanoa, että työ onnistui varsin hyvin. Onnistuin keräämään työn tilaajayritykselle tärkeää tietoa sisäisten projektimallien sekä projektikoulutusten vaikutuksista. Lisäksi sain arvokasta tietoa asioista, jotka tarvitsevat henkilöstön mielestä vielä kehittämistä. Näin projektitoiminnasta vastaavalla organisaatiolla on saatavana valmista dataa, kun suunnitellaan seuraavia askelia projektitoiminnan parantamisessa.

6 POHDINTA

Mitä hyötyä tämän aiheen tutkimisesta on? Työn tilaajayrityksessä on systemaattisesti panostettu projektitoiminnan kehittämiseen 2010-luvun puolivälistä alkaen. Tuolloin aloitettu kehitystyö sisältää useita eri toimenpiteitä. Tässä työssä käsiteltiin kahta noista toimenpiteistä: Yrityksen oman projektikäsikirjan (PM Handbook) toimintamallien sekä projektikoulutuksien vaikutuksia. Nämä kaksi toimintaa on edennyt siihen pisteeseen, että niiden vaikutuksia oli mahdollista tutkia. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, minkälaisia vaikutuksia näillä kahdella kehitystoiminnalla on ollut. Tutkimuksen tuloksista saadaan selville toimenpiteiden vaikutukset projektitoimintaa. Tämän lisäksi saadaan käsitys kehityskohteista.

Voiko kyselytutkimuksesta olla jotain haittaa? Tilaajayrityksen näkökulmasta en näe, että haittoja juurikaan olisi. Haitat voivat syntyä siitä, että kyselytutkimuksen vastaustulokset tulkitaan täysin väärin. Tällöin tutkimustulosten ulosanti antaa väärän kuvan yrityksen projektitoiminnan nykytilanteesta ja voi pahimmassa tapauksessa johdattaa yrityksen kehityssuunnitelmat väärille raiteille. Haittana voidaan myös pitää sitä, jos vastaajat eivät ole olleet rehellisiä vastatessaan kysymyksiin. Se voi johtaa väärin tutkimustuloksiin ja edelleen johtopäätöksiin. Tutkimuksen luotettavuutta on kyseenalaistettava. Tutkimus lähetettiin lähes sadalle henkilölle ja vastausprosentti oli hieman yli 50%. Osissa vastauksista vastausprosentti oli tasan 50%. Kyselyn toisessa ja kolmannessa osiossa osa vastaajista oli jättänyt arvioimatta projektipäälliköiden toiminnan täysin. Syitä vastaamatta jättämiseen on vaikea arvioida, miksi kaikki eivät ole tehneet kyselyä loppuun. Tämä on syytä pitää mielessä, kun katsotaan tuloksia. On syytä suhtautua vastauksiin kriittisesti ja pyrkiä havaitsemaan mahdolliset ristiriidat.

Kysymysten asettaminen lopulliseen muotoonsa vaati paljon pohdintaa. Erityisesti kun tiedusteltiin projektipäälliköiden käytöspätevyyksiä. Jokaista käytöspätevyyden elementtiä päädyttiin pilkkomaan konkreettisimmiksi asioiksi. Koska pelkän johtajuuden tai neuvottelun arviointi ei todennäköisesti olisi tuottanut samankaltaisia tuloksia. Elementtien pilkkomisella saatiin parempi kuva projektipäälliköiden toiminnasta. Projektipäällikön roolissa kyselyyn vastasi 12 henkilöä, vaikka 23 henkilöä vastanneista ovat joskus toimineet projektipäällikkönä. Syynä voi olla se, missä roolissa vastaaja on toiminut usein, miten tai missä roolissa hän on toiminut projektissa sillä hetkellä, kun on vastannut kyselyyn. Asiantuntijan roolissa vastanneet arvioivat heikoiten

projektipäälliköiden suoriutumista. Heidän työpanoksensa projektissa oli myös yleisesti vähäinen. Vähäinen työpanos todennäköisesti vaikuttaa projektipäällikön toiminnan arvioimiseen. Alhaisella työpanoksella työskentelevät eivät saa muodostettua samanlaista suhdetta projektipäällikköön, kuin suuremmalla työpanoksella työskentelevät. Tästä voi seurata se, ettei alhaisella työpanoksella työskentelevät osaa arvioida tarkasti projektipäällikön suoriutumista. Tämä taas voi vääristää tutkimustuloksia. Kaikista vastaajista kaksi oli sitä mieltä, että he eivät olleet saaneet minkäänlaista projektikoulutusta. Kysely lähetettiin projektikoulutuksen saaneille, joten tämä oli hämmentävä löydös. Nämä kaksi henkilöä eivät kyenneet vastaamaan kaikkiin kysymyksiin, koska eivät olleet käyneet projektikoulutusta. Tämä taas vaikutti tulosten luotettavuuteen, koska vastausprosentti heikkeni.

Tilaaajayrityksessä oltiin tyytyväisiä tutkimuksen tuloksiin. Tutkimuskysymysten analysoinnin jälkeen minun olikin mahdollisuus esitellä kyselytutkimuksen tulokset kaikille kyselyn saaneille. Tilaisuus herätti paljon rakentavaa keskustelua vastaajien kesken. Yksi kommentti tilaisuudesta jäi kuitenkin mieleeni. Vaikka projektikoulutukset toivat projektin perusasiat kaikkien tietoisuuteen, niin koulutuksessa opittujen asioiden muistaminen ei ole itsestään selvää. Tämän kommentin kautta nousi ajatus mahdollisuuksista seurata projektihenkilöiden osaamista. Osaamisen seurannalla voitaisiin varmistua siitä, että projektikoulutuksessa saadut opit pysyvät mielessä. Tätä kautta myös syvällisempi projektiosaaminen voitaisiin saavuttaa. Mielestäni seuraava vaihe projektitoiminnassa voisi olla jokin tämän opinnäytetyön myötä esille noussut asia. Projektijohtamiseen liittyen mielestäni on viisasta kiinnittää entistä enemmän huomiota ja tehdä uusia tutkimuksia siihen liittyen. Esimerkiksi jo mainitsemani henkilöhaastattelut. Toinen mielenkiintoinen tutkimuksen aihe olisi sertifikaattikoulutusten sekä projektitoimintamallien vaikutus projektien onnistumiseen. Vastauksissa peräänkuulutettiin myös kiinnittämään huomiota projektipäälliköiden valintaan. Vastaajat kehottivat kiinnittämään huomiota valittavien projektipäälliköiden ominaisuuksiin, ennen kaikkea ihmistenjohtamiseen. Tämä ei olisi laisinkaan huono ajatus (Fisher 2010). Projektipäälliköiden lisäkoulutus voisi hyvinkin olla yksi tulevaisuudessa toteutettavista kehityskohteista.

Tämän työn tekeminen oli kaiken kaikkiaan erittäin opettavainen matka. Ymmärrän nyt paremmin tutkimusten taustalla tapahtuvat prosessit ja kuinka tutkimustulokset syntyvät. Eri aloilla on erilaisia tapoja tehdä tutkimuksia ja tutkimusten luonteet ovat erilaisia. Tästä syystä ei voida sanoa, että tunnen kaikkien tutkimusten luonteen. Tämän työn avulla

ainakin perusasiat ovat selvillä. Työn edetessä vastaan tulee paljon erilaisia vaiheita, kuten suunnitelman laatiminen, tiedon haku, kyselyn luonti, datan analysointi ja itse kirjoittaminen. Jokaisessa vaiheessa kohtasin erilaisia haasteita. Lopuksi voin todeta, että hyvin suunniteltu työ on todellakin yksi tutkimuksen kulmakivistä.

Omaa suunnitelmaani laatiessa en voinut uskoa minkälainen vaikutus sillä voisi olla tulevien työvaiheiden kohdalla. Suunnitelma aiheutti paljon työtä ja vaikeusastetta nosti se, että työn aihe ei ollut täysin selkeä alusta asti. Aihe myös vaihtui työn alkuvaiheessa, joten jouduin muuttamaan suunnitelmaani. Kun työlle vihdoinkin saatiin uudet raamit ja uusi suunnitelma, oli helpompi lähteä keräämään aiheeseen liittyvää aineistoa. Koska työ tehtiin yritykselle, se toi tiettyjä helpotuksia keskeisten lähteiden käyttöön.

Työn tärkein sisältö muodostui kyselystä. Kyselyn suurimpia haasteita oli esittää relevantit kysymykset tutkittavaan aiheeseen liittyen. Näin jälkikäteen katsottuna olen sitä mieltä, että joitain tiettyjä kysymyksiä jäi kysymättä. Toisenlaisella työn rajauksella tuloksista olisi voinut saada enemmän hyödyllistä dataa irti. Olen kuitenkin tyytyväinen saamaani dataan ja sen laatuun. Erittäin tyytyväinen olen avointen kysymysten vastauksiin. Nämä avoimet kysymykset toivat yritykselle paljon arvokasta tietoa henkilöstöstä, heidän näkemyksistään sekä vielä tarpeellisista kehityskohteista.

Datan analysointi ja pohdinta olivat työn mielekkäintä puuhaa. Käydessäni kyselytutkimuksen tuloksia huomasin, että mitä useammin ja enemmän tuloksiin perehtyy, sitä enemmän tuloksista saa irti. Tämä on toki itsestään selvää, mutta tarkoitan, että käymällä tuloksia läpi uudestaan ja uudestaan, huomasin löytäväni uuden tavan analysoida tuloksia. Kokeneemmat tutkijat ja alan ammattilaiset löytävät varmasti syvempiä analyysseja kuin aloittelija. Kokeneemmat osaavat tulkita tuloksia eri lailla, kuin minä niitä tulkitsen. Mielestäni tein kuitenkin yhden oleellisen tulkinnan yrityksen kannalta ja se osoittaa, että yritys on oikealla tiellä projektitoimintojensa suhteen. Tämä löydös oli yksi työn päätavoitteista minun oppimiseni rinnalla.

Työ opetti ja kasvatti minua monella eri tasolla. Opin katsomaan tutkimuksia uudesta näkökulmasta. Osaan nyt nähdä paremmin sen työn, mitä tutkimuksen eteen on jouduttu tekemään. Luettuani paljon aiheeseen liittyvää materiaalia, ymmärrän kuinka tutkijat joutuvat paneutumaan tieteellisiin lähteisiin ja näin tietävät tutkittavasta aiheesta laaja-alaisesti. Luotettavien lähteiden löytäminen on työn jälkeen helpompaa. Opin kriittisyyttä tiettyjä lähteitä kohtaan. Jätin monia lähteitä käyttämättä, koska ne eivät mielestäni

täyttäneet kriteerejä. Työ opetti minua ajattelemaan ja näkemään asiat uudella tavalla ja se on parasta, mitä tämä opinnäytetyö minulle antoi.

LÄHTEET

- Anantamula, V. S. 2010: Project manager leadership role in improving project performance. *Engineering Management Journal* 22(1), 13-22.
- Anttonen, K. 2003: Tehosta projektityötä. Helsinki: Talentum Media Oy
- Arto, K. - Martinsuo, M. - Kujala, J. 2008: Projektiliiketoiminta. 2. Painos. Helsinki: WSOY.
- Berkun, S. 2006: Projektihallinnan taito. Suom. J. Holttinen. 1. Painos. Helsinki: Readme.fi
- Catania, J.T. - Armstrong, G. - Tucker, J. 2013: Project Management Certification and Experience: The Impact on the Triple Constraint. *Journal of advances in information technology* Vol. 4 No 1, 8-19.
- Coesmans, P. - Fuster, M. - Garde, J. - Gonçalves, M. - Huynink, S. - Jaques, T. - Pugacevskis, V. - Sedlmayer, M. - Thyssen, D. - Tovb, A. - Vukomanovic, M. - Young, M. 2015: Individual Competence Baseline for project management 4. Painos. Nijerk: IPMA®. Saatavilla sähköisenä osoitteesta www.shop.ipma.world.
- Crafword, LH. 2005: Senior management perceptions of project management competence. *Int J Project Manage* 23(1), 7–16.
- Fisher, E. 2010: What practitioners consider to be skills and behaviors of an effective people project manager. *International Journal of Project Management* 29 (2011), 994-1002.
- Gruden, N. - Stare, A. 2018: The influence of behavioral competencies on project performance. *Project Management Journal* 49(3), 98-109.
- Haslam, A. - Reicher, S. - Platow, M. 2012: Uusi johtamisen psykologia. Suom. M. Ahokas. Helsinki: Gaudeamus
- Heikkilä, T. 2014: Tilastollinen tutkimus. 9. Painos. Helsinki: Edita publishing Oy.
- Hinde, D. 2012: PRINCE2® study guide. Iso-Britania: John Wiley & Sons Ltd.
- IPMA. 2020: www.ipma.world > about-us > ipma-international. Viitattu 16.05.2020.
- IPMA. 2020: www.ipma.world > about-us > ipma-international > history-of-ipma. Viitattu 29.09.2020
- IPMA. 2020: www.ipma.world > individuals > standard. viitattu 21.9.2020
- Koskelainen, E. - Kähkönen, K. - Lahtinen J. - Mäkelä, P. - Silvasti, J. - Vaskimo, J. 2008: Projektin Johdon Pätevyys. 3. Versio. Helsinki: PRY.
- Lee-Kelley, L. - Leong, K. L. 2003: Turner's five functions of project-based management and situational leadership in IT services projects. *Int J Project Manage* 21(8), 583–91.
- Lester, A. 2007: Project Management, Planning and Control: Managing Engineering Construction and Manufacturing Projects to PMI, APM and BSI Standards. 5. Painos. Oxford: Elsevier Ltd. ProQuest Ebook Central.
- Lester, A. 2013: Project Management, Planning, and Control: Managing Engineering, Construction, and Manufacturing Projects to PMI, APM, and BSI Standards. 6. Painos. Oxford: Elsevier Ltd.

- Morgan, J. - Dale, C. 2013: Managing IT Projects for Business Change: From Risk to Success. Swindon: BCS, The Chartered Institute for IT.
- Müller, R. - Turner, J. R. 2006: Matching the project manager's leadership style to project type. International Journal of Project Management 25 (2007), 21–32.
- Nahod, M-M. - Vukomanovi, M & Radujkovi, M. 2012: The Impact of ICB 3.0 Competences on Project Management Success. Procedia - Social and Behavioral Sciences 74 (2013), 244 – 254.
- Pohjanheimo, E. 2012: Johda ihmistä sosiaalipsykologia johtajille. Helsinki: Talentum
- Project Management Institute. 2017: A guide to the project management body of knowledge. 6. Painos. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- PMI. 2020: www.pmi.org > [about/learn-about-pmi](#) > [what-is-project-management](#). viitattu 11.9.2020.
- PMI. 2020: www.pmi.org > [learning](#) > [library](#) > [project-management-certification-history-development-4941](#). Viitattu 29.9.2020
- PMI. 2020: www.pmi.org > [certifications](#) > [types](#) > [project-management-pmp](#) > [earn-the-pmp](#) > [why-the-pmp](#). Viitattu 29.9.2020
- PMI. 2020: www.ipma.world > individuals > certification. Viitattu 29.9.2020
- PRINCE2. 2020: www.prince2.com > [eur](#) > [what-is-prince2](#). viitattu 13.9.2020.
- PRINCE2. 2020: A comparison of PRINCE2 against PMBoK. Saatavilla sähköisenä osoitteesta <https://www.prince2.com/eur/downloads#download-category-9>. viitattu 17.9.2020
- PRY. 2020: www.pry.fi > ipma -sertifiointi > organisaatiolle. Viitattu 15.4.2020.
- Robertson, J. W. 2015: The relationship between project management professional certification and project health. Yhdysvallat: ProQuest LLC
- Ruuska, K. 2012: Pidä projekti hallinnassa. 7. Painos. Helsinki: Talentum Media Oy
- Siegelau, J. M. 2017: How PRINCE2® Can Complement the PMBoK® Guide and Your PMP®. APMG International.
- Starkweather, J. A. - Stevenson, D. H. 2011: PMP® Certification as a Core Competency: Necessary but Not Sufficient. Project Management Journal 42(1), 31-41.
- Thomas A. C. - Sampson, G. 2004: Project Manager Skill Development: A Survey of Programs and Practitioners, Engineering. Management Journal 16:3, 10-16.
- Webster, F. M. 1994: Project management certification: the history. PM Network 8(11), 24–25.