

Opinnäytetyö (YAMK)

Tradenomi (ylempi AMK), kirjasto- ja tietopalveluala (YAMK)

2021

Susanna Kolehmainen

# PROJEKTIOSAAMINEN TURUN VAPAA-AIKATOIMIALALLA

– Turun vapaa-aikatoimialan projektien parissa  
työskentelevän henkilöstön projektinhallintataitojen  
kartoitus

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Tradenomi (ylempi AMK), kirjasto- ja tietopalveluala (YAMK)

2021 | 62 sivua, 10 liitesivua

Susanna Kolehmainen

## PROJEKTIOSAAMINEN TURUN VAPAA-AIKATOIMIALALLA

– Turun vapaa-aikatoimialan projektien parissa työskentelevän henkilöstön projektinhallintataitojen kartoitus

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa Turun vapaa-aikatoimialan projektien parissa työskentelevän henkilöstön projektinhallintaan liittyvän osaamisen taso, tulevaisuuden osaamistarpeita sekä pohtia Turun kaupunginkirjaston tulevaisuuden suuntaviivoja projektiosaamisen näkökulmasta. Kartoituksen tuloksia voidaan jatkossa hyödyntää vapaa-aikatoimialan henkilöstön osaamisen kehittämisen tukena.

Opinnäytetyön teoreettisessa osuudessa tarkasteltiin kirjallisuuden valossa osaamisen johtamista, projektijohtamista sekä osaamisen kehittämistä ja keinoja työelämässä tarvittavien projektinhallinnan taitojen lisäämiseksi. Työssä valotettiin näihin aiheisiin liittyvää terminologiaa ja taustoja sekä tarkasteltiin kehittämistoiminnan ja projektityön pääpiirteitä niin yleisellä kuin kohdeorganisaationkin tasolla. Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa tutkittiin projektiosaamisen tasoa verkkokyselyllä, jossa vastaajia pyydettiin arvioimaan projektityöhön ja projektinhallintaan liittyvää osaamistaan yhdeksällä projektinhallinnan osa-alueella sekä pohtimaan projektiosaamisen kehittämiseen liittyviä kysymyksiä.

Kyselyn tulokset osoittivat, että projektinhallinnan osa-alueisiin liittyvä osaaminen oli keskimäärin perustason ja hyvän osaamisen välillä eli kaiken kaikkiaan melko hyvällä tasolla. Kyselyyn osallistuneiden kirjastoammattilaisten projektiosaamisen keskimääräinen taso oli hieman koko perusjoukon tasoa parempi. Kartoitus osoitti, että riskien ja muutosten hallinta sekä hankintojen ja sopimusten hallinta olivat osaamisalueita, joiden kehittämiseen voi tulla koulutuksia suunniteltaessa kiinnittää erityistä huomiota. Opinnäytetyön lopussa esitetään erityisesti kirjaston projektityön kehittämiseen liittyviä huomioita, joiden keskiössä on projektiosaamisen kehittämisen ylläpitäminen osaksi jo olemassa olevia osaamisen kehittämisen rakenteita.

### ASIASANAT:

osaamisen johtaminen, projektijohtaminen, osaamistarpeet, osaamisen kehittäminen

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master of Library and Information Services

2021 | number of pages 62, number of pages in appendices 10

Susanna Kolehmainen

## PROJECT MANAGEMENT IN THE RECREATION SERVICES OF TURKU CITY

- Mapping of project management competence of personnel working in projects in the Recreation Services of Turku City

The aim of the thesis was to investigate the level of project competence of the staff working in the Recreation Services of Turku City's, future competence needs and to consider the future guidelines for the Turku City Library from the perspective of project management. In the future, the results of the survey can be utilized to support the development of the skills of Recreation Services personnel.

In the theoretical part of the thesis, knowledge management, project management and competence development and ways to increase the project management skills needed in working life were examined in the light of the literature. The thesis sheds light on the terminology and backgrounds related to these topics and examined the main features of development and project work at both the general and target organization levels. In the empirical part of the thesis, the level of project competence was studied with an online survey, where respondents were asked to assess their knowledge related to project work and project management in nine areas of project management, and to consider issues related to project competence development.

The results of the survey showed that the competence related to the project management was on average between the basic level and good competence, over all at a fairly good level. The average level of project expertise of the library professionals who participated in the survey was slightly better than the level of all respondents. The survey showed that risk and change management as well as procurement and contract management were areas of expertise that can be given special attention when planning future training. At the end of the thesis, comments related to the development of the library's project work are presented, the focus of which is to integrate the development of project competence into existing competence development structures.

### KEYWORDS:

knowledge management, project management, needs for expertise, competence development

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
1.1 Työn taustaa	6
1.2 Työn tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset	7
1.3 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät	8
1.4 Kohdeorganisaatio	10
<b>2 OSAAMISEN JOHTAMINEN</b>	<b>13</b>
2.1 Osaamisen ja osaamisen johtamisen määritelmiä	13
2.2 Osaamisen kehittäminen	16
2.2.1 Organisaation osaamistarpeiden tunnistaminen	17
2.2.2 Osaamisen kehittämisen keinoja	19
2.2.3 Osaamisen arviointi	20
2.3 Projektiosaamisen kehittäminen	21
2.4 Osaamisen kehittäminen Turun kaupungissa	24
<b>3 PROJEKTIOHTAMINEN JA PROJEKTINHALLINTA</b>	<b>25</b>
3.1 Projektijohtamisen ja projektinhallinnan määritelmiä	25
3.2 Projektinhallinnan osa-alueet	26
3.3 Projektitoiminta Turun vapaa-aikatoimialalla	27
<b>4 PROJEKTIOSAAMINEN TURUN VAPAA-AIKATOIMIALALLA</b>	<b>31</b>
4.1 Osaamiskartoituksen tausta ja toteutus	31
4.2 Kyselyn tulokset	34
<b>5 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>49</b>
5.1 Projektiosaamisen taso ja osaamistarpeet vapaa-aikatoimialalla	49
5.2 Projektiosaamisen taso ja osaamistarpeet kirjastopalveluissa	52
5.2.1 Projektiosaamisen kehittäminen Turun kaupunginkirjastossa	53
5.3 Työn luotettavuustarkastelu	55
<b>6 YHTEENVETO</b>	<b>58</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>60</b>

## LIITTEET

- Liite 1. Projektiosaaminen Turun kaupungin vapaa-aikatoimialalla-verkkokysely  
 Liite 2. Verkkokyselyn saatekirje

## KUVIOT

Kuvio 1. Osaamisen kehittämisen prosessi (mukaellen Viitala 2021, 123)	17
Kuvio 2. Kehittämisen vaiheiden keskeiset sisällöt (Turun kaupunki 2021a).	29
Kuvio 3. Projektiosaamisen taso Varsinais-Suomen kirjastojen osaamiskartoituksessa (Lounais-Suomen kirjastojen extranet 2018b, 16)	32
Kuvio 4. Kokonaisuuden hallinta	36
Kuvio 5. Laajuuden hallinta	37
Kuvio 6. Aikataulujen hallinta	38
Kuvio 7. Resurssien hallinta.	39
Kuvio 8. Kustannusten hallinta	40
Kuvio 9. Laadun hallinta ja arviointi	41
Kuvio 10. Sidosryhmien hallinta ja projektiviestintä	42
Kuvio 11. Riskien ja muutosten hallinta	43
Kuvio 12. Hankintojen ja sopimusten hallinta	44
Kuvio 13. Projektinhallinnan osa-alueet, joihin vastaajat toivoivat koulutusta tai tukea.	46
Kuvio 14. Vastaajille mieluisimmat osaamisen kehittämisen tavat.	47

## TAULUKOT

Taulukko 1. Osaamis- ja oppimistrategian laatimisen vaihteet (mukaellen Ojala & Meklin 2021, 28–29)	15
Taulukko 2. Projektiosaamisen arviointiasteikko (mukaellen Lounais-Suomen kirjastojen extranet 2018a, Turun kaupunki 2014).	34

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Työn taustaa

Millaista osaamista organisaatiossamme tänä päivänä tarvitaan, jotta voimme kehittää palveluita vastaamaan asiakkaiden alati muuttuviin tarpeisiin? Miten kehittämistyötä toteutetaan ja johdetaan? Ja mikä on henkilöstön osaamisen nykytila ja millä keinoin osaamista olisi tarkoituksenmukaisinta lisätä? Näitä kysymyksiä pohtii moni julkishallinnon organisaatioissa kehittämistyön parissa työskentelevä ja niitä pohditaan myös tässä opinnäytetyössä Turun kaupungin vapaa-aikatoimialan kehittämistyöhön liittyen. Osaamisen kehittäminen on strategisesti tärkeä tehtäväkenttä, sillä yrityksen kilpailukyky riippuu siitä, mitä yrityksessä osataan, miten osaamista käytetään ja kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta (Viitala 2021, 102). Osaamisen ja oppimisen avulla parannetaan toiminnan laatua, tuotetaan uusia innovaatioita, palveluita ja tuotteita sekä kehitetään tuottavuutta ja parannetaan kannattavuutta (Ojala & Meklin 2021, 25).

Kuntaorganisaatioissa strategiaa toteutetaan ja palveluita kehitetään usein niin sisäisten kuin ulkoistenkin projektien tai kehittämishankkeiden muodossa ja niihin liittyvä osaaminen onkin nykyään yksi keskeinen osaamisalue kaikilla palvelusektoreilla. Projektiosaaminen muodostuu useista eri osaamisalueista ja sillä on merkittävä vaikutus projektitoiminnan menestyksellisyyteen (Mäntyneva 2016, 151). Tämän vuoksi on tärkeää kiinnittää huomiota kehittämistyötä tekevän henkilöstön projektinhallintataitojen kehittämiseen ja niiden ylläpitoon. Tutkimukset käyttäytymis- ja yhteiskuntatieteiden saralla tukevat ajatusta siitä, että työskentely merkityksellisissä, kunnianhimoisissa tavoitteita ja selkeitä määräaikoja omaavissa projekteissa, on erityisen motivoivaa ja inspiroivaa projektin parissa työskenteleville (Nieto-Rodriguez 2021). Näin ollen, osaamisen kehittäminen ja oppimisen tukeminen edistävät sekä henkilöstön että asiakkaiden tyytyväisyyttä (Ojala & Meklin 2021, 25).

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan osaamisen johtamista ja -kehittämistä, projektijohtamista sekä työelämässä tarvittavien projektinhallinnan taitojen lisäämistä Turun kaupungin vapaa-ajan palveluissa, ja etenkin kirjastopalveluissa. Opinnäytetyön taustalla on Turun kaupungin vuonna 2014 käyttöön ottama kehittämismalli, jonka päämääränä on lisätä kehittämisen vaikuttavuutta, yhtenäistää kehittämistoimintaa sekä tehostaa sen

ohjausta. Kehittämismalli on viisivaiheinen (tarpeidenhallinta, valmistelu, suunnittelu, toteutus, seuranta), ja sen vaiheet suunnitellaan ja toteutetaan yhdessä sidosryhmien ja kumppanien kanssa. Malli sisältää salkunhallinnan sekä projektin- ja hankehallinnan ja vastaa näin kysymyksiin, mitä kehitetään ja miten. (Turun kaupunki 2021a.) Kehittämismalli on käyttöönottovaiheen jälkeen otettu osaksi jatkuvaa kehittämistä koko kaupungissa ja näin ollen myös vapaa-aikatoimialalla ja Turun kaupunginkirjastossa, jonka henkilöstön projektiosaamisen lisäämiseen opinnäytetyössä pohditaan ratkaisuja.

## 1.2 Työn tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset

Kehittämismallin myötä projektiosaaminen on noussut keskiöön vapaa-aikatoimialalla ja sekä johtoa että osin myös henkilöstöä on koulutettu kehittämismallin käyttöön ottamisen jälkeen. Henkilöstön projektiosaamista ei kuitenkaan tämän kehittämistyön aloittamisvaiheessa ollut kehitetty systemaattisesti. Vapaa-aikatoimialan kehittämispäällikön kanssa vuoden 2018 alussa käydyssä keskustelussa todettiin, että tarvitaan kartoitus osaamisen nykytilasta, jotta saadaan selville projektiosaamisen osa-alueet, joiden kohdalla henkilökunnan osaamista tulisi lisätä.

Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa Turun kaupungin vapaa-aikatoimialalla työskentelevän henkilökunnan projektiosaamisen nykytila, projektinhallintaan liittyviä taitoja sekä esittää kyseisen osaamisen lisäämiseen liittyviä huomioita. Lisäksi tavoitteena on, että kartoituksen tuloksia voidaan hyödyntää vapaa-aikatoimialan henkilöstön osaamisen kehittämisessä jatkossa ja kehittämistyön tuloksena syntyneitä huomioita etenkin Turun kaupunginkirjaston projektityöskentelyn tukena.

Kartoituksen kohderyhmä, siinä tarkasteltavat projektinhallinnan osaamisalueet sekä niihin liittyvät tavoitetasot määriteltiin yhdessä vapaa-aikatoimialan kehittämispäällikön kanssa. Osaamiskartoituksen kohderyhmäksi rajattiin ne toimialan työntekijät, jotka työskentelevät projektien parissa, ja joiden tehtävissä projektinhallintaan liittyvä osaaminen on olennaista. Kartoitus toteutettiin kesä-elokuussa 2018 verkkokyselynä, ja sen vastaanottajiksi valittiin ne henkilöt, joilla kyselyn suorittamisen aikaan oli käyttäjätunnukset Turun kaupungin käyttämään Thinking Portfolio -projektisalkun hallintaohjelmaan.

Opinnäytetyö pyrkii vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Millainen on Turun vapaa-aikatoimialan projektien parissa työskentelevän henkilöstön projektinhallintaan liittyvän osaamisen taso?

- Mitkä ovat projektiosaamisen tulevaisuuden osaamistarpeet?
- Mitkä ovat Turun kaupunginkirjaston tulevaisuuden suuntaviivat kehittämisen ja projektiosaamisen näkökulmasta?

Tiedonlähteinä työssä käytettiin osaamisen johtamiseen sekä projektijohtamiseen liittyviä teoreettisia lähteitä sekä muita kirjallisia lähteitä, Turun kaupungin sisäisiä dokumentteja, tilastoja ja strategiaa sekä empiirisen tutkimuksen tuottamaa tietoa.

Kehittämistyön toimeksiantaja on Turun kaupungin vapaa-aikatoimiala.

### 1.3 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät

Tämä opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena (case study), jonka tavoitteena on tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tarkasteltavana olevasta tutkimuskohteesta eli tässä kehittämistyössä henkilöstön projektiosaamisen ja projektinhallintataitojen tilasta Turun kaupungin vapaa-aikatoimialalla. Tutkimuksen lopputulemana esitetään kehittämistyön tilaajaorganisaation käyttöön huomioita osaamisen kehittämiseen liittyen. (Ojasalo ym. 2009, 52.) Jorma Kananen (2013, 28) määrittelee tapaustutkimuksen hollistiseksi ja syvälliseksi tutkimukseksi, jossa hyödynnetään monia tietolähteitä ja harkinnanvaraista otantaa. Tapaustutkimuksella saatuja tuloksia ei voida yleistää, sillä ne ovat päteviä vain tutkitun tapauksen osalta (Kananen 2013, 28). Tämä lähestymistapa valittiin kehittämistyön tutkimuskysymysten tarkasteluun, sillä se soveltuu kyseessä olevan hyvin pienen ja tarkasti rajatun kohderyhmän tutkimiseen tilanteessa, jossa tietoa tarkasteltavasta aiheesta ei ole saatavissa aiempaa tietoa tai tutkimusta.

Tapaustutkimukselle on tyypillistä se, että käytössä on useampia tutkimusmenetelmiä, niin laadullisia kuin määrällisiäkin (Ojasalo ym. 2009, 55). Tutkimusmenetelmien yhteiskäytöstä voidaan käyttää termiä triangulaatio. Monimenetelmällisyyden tarkoituksena on tarkentaa tutkimuksen validiutta ja lisätä luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2009, 233.) Jorma Kananen (2013, 33) mukaan triangulaatio ei ole oma tutkimusmenetelmänsä, vaan tilanteen mukaan määräytyvä yhdistelmä laadullista ja määrällistä tutkimusta. Tarja Heikkilä (2014, 15) valottaa kvantitatiivisen eli määrällisen ja kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tunnusmerkkejä. Kvantitatiivinen tutkimus, jota voidaan kutsua myös tilastolliseksi tutkimukseksi, tuottaa vastauksia lukumääriin sekä prosenttiosuuksiin liittyviin kysymyksiin, ja se edellyttää riittävän suurien ja edustavien otoksien. Aineistoa kerätään usein



standardoitujen tutkimuslomakkeiden avulla ja tuloksia voidaan havainnollistaa taulukoin ja kuvioin. Kvantitatiivista tutkimusta voidaan käyttää olemassa olevan tilanteen kartoitukseen. (Heikkilä 2014, 15.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään tutkimuskohdetta ja selittämään siihen liittyvää käyttäytymistä. Tutkimus rajoittuu usein pieneen määrään tapauksia, jotka analysoidaan mahdollisimman tarkasti. (Heikkilä 2014, 15.) Jorma Kanasen (2013, 26) mukaan kvalitatiivinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ilmiötä ja selittämään sen koostumusta, tekijöitä ja niiden välisiä suhteita. Laadullinen tutkimus tuottaa selityksen käytännöstä ja teorian ilmiöstä. Ilmiön ymmärtäminen ja hyvä tunteminen mahdollistavat Kanasen (2013, 26) mukaan myös siihen vaikuttavien tekijöiden välisistä muutoksista ennustamisen.

Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus voidaan nähdä toisiaan täydentäviksi, ei niinkään kilpaileviksi, suuntauksiksi. Näitä kahta lähestymistapaa on mahdollista yhdistää monella tavalla ja tutkimusta suunniteltaessa on pohdittava, mikä menettely selventää parhaiten käsillä olevaa tutkimusongelmaa. (Hirsjärvi yms. 2009, 136–137.) Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen yhdistämistä voidaan kutsua monistrategiseksi tutkimukseksi, josta voidaan käyttää useita nimityksiä, muun muassa triangulaatio, sekastrategia tai yhdistetyt operaatiot. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 28.) Menetelmiä yhdisteltäessä täydentävällä eli komplimentaarisella tavalla, menetelmien on jo alkujaankin suunniteltu kattamaan tutkimuksen eri osa-alueita. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 32.)

Tämän opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmäksi valittiin projektiosaamisen nykytilan kartoittamiseksi sekä määrällisen että laadullisen tutkimuksen elementtejä sisältävä verkkokysely. Tulevaisuuden osaamistarpeiden sekä suuntaviivojen tarkastelussa hyödynnettiin tutkimustulosten lisäksi kirjallista aineistoa. Useampia tutkimusmenetelmiä käyttämällä pyrittiin samaan kokonaisvaltaiseen käsitykseen ja useampia näkökulmia tutkittavasta ilmiöstä.

### *Verkkokysely*

Kyselylomake on tavallisin määrällisessä tutkimuksessa käytetty aineiston keräämisen tapa, josta käytetään toteutustavasta riippuen myös nimityksiä postikysely, informoitu kysely tai joukkokysely eli gallup (Vilkkä 2015, 94). Raine Vallin (2018, 92) mukaan kyselyn muoto vaihtelee tarkoituksen ja kohderyhmän mukaan. Toisinaan kyselyn tekijä on itse paikalla aineistonkeruussa, ja toisinaan vastaaja toimii itsenäisesti saamiensa ohjeiden mukaisesti (Valli 2018, 92–93).

Nykyisin kyselyitä tehdään usein verkon välityksellä. Internetin kautta tehdyt kyselyt soveltuvat tilanteisiin, joissa tutkittavan perusjoukon jokaisella jäsenellä on mahdollisuus internetin käyttöön (Heikkilä 2014, 17). Sähköposti- tai internet kysely toimii parhaiten perusjoukon muodostuessa yritysten ja organisaatioiden toimijoista. Perusjoukon ollessa riittävän suuri, voidaan varmistaa, että kaikilla on yhtäläiset tekniset mahdollisuudet kyselyyn vastaamiseen. (Vilka 2015, 95.)

Verkkokyselyn etuna on taloudellisuus ja se, että vastaukset ovat käännettävissä suoraan tiedostoiksi tutkijan käyttöön, jolloin lyöntivirheiden mahdollisuus tietoja syötettäessä poistuu (Valli 2018, 101). Sähköisten kyselyiden vahvuuksia ovat myös visuaalisuus sekä nopeus. Verkkokyselyt voidaan rakentaa ulkoasultaan monipuolisiksi ja niihin on mahdollista liittää kysymyksiä selkiyttäviä elementtejä, kuten ääni- ja videotiedostoja. Nopeus näkyy niin kyselyä toimitettaessa kuin vastauslomaketta palautettaessakin. (Valli & Perkkilä 2018, 117–118.)

Kun tutkimuksen perusjoukkoon kuuluvien sähköpostiosoitteet ovat olemassa listana, toimii verkkokysely vastaavalla tavalla kuin postikysely. Vastaukset tulevat tällöin suoraan verkkolinkin kautta tutkijalle ja hän pystyy rajaamaan otoksensa melko tarkkaan haluamallaan tavalla. Sähköpostiosoitteita käytettäessä voidaan varmistaa, ettei sama henkilö vastaa useampaan kertaan sekä kontrolloimaan vastauksia. Vaikka sähköpostikyselyllä tavoitetaan kohderyhmä helposti, ei vastausprosentti ole yhtä hyvä kuin tutkijan ollessa itse läsnä aineistonkeruutilanteessa. (Valli & Perkkilä 2018, 119.)

Verkkokysely voidaan toteuttaa erilaisilla ohjelmilla, esimerkiksi Webropol ohjelmistolla. Webropolissa kysymykset ovat yhdellä avoimella lomakkeella ja samalla näytöllä on nähtävissä monta kysymystä yhtä aikaa, jolloin vastaaja voi helposti vertailla vastauksiaan. Tällöin vastaajan on helpompi hahmottaa kokonaisuutta ja vastausten johdonmukaisuus paranee. (Valli & Perkkilä 2018, 122–123.) Webropol ja muut internetpohjaiset tutkimus- ja tiedonkeruuohjelmat toimivat verkon välityksellä eikä niitä tarvitse ladata omalle koneelle, jolloin ne ovat käyttäjäystävällisiä (Heikkilä 2014, 67).

#### 1.4 Kohdeorganisaatio

Turun kaupungin 1.6.2021 voimaan astuneen uuden organisaatio- ja palvelukokonaisuusrakenteen myötä toimialojen sijaan on muodostettu neljä palvelukokonaisuutta,

joista yksi on Vapaa-ajan palvelukokonaisuus (Turun kaupunki 2021b). Vapaa-ajan palvelukokonaisuuden alaisuudessa toimivat kaupungin kirjastopalvelut, liikuntapalvelut, matkailupalvelut, museopalvelut, nuorisopalvelut, Turun filharmoninen orkesteri sekä Vetovoima ja tapahtumat -vastuualue (Turun kaupunki 2021c).

Vapaa-ajan palvelukokonaisuuden tavoitteena on:

- tarjota kaupunkilaisille vaikuttavia ja saavutettavia palveluita, joiden kehittämisessä ja suunnittelussa asukkaat, asiakkaat ja kumppanit ovat mukana
- kannustaa asukkaita itsensä kehittämiseen, aktiiviseen elämäntapaan ja yhteisöllisyyteen
- kannustaa ammatillisen osaamisen ylläpitoon ja huippuosaamisen kehittämiseen sekä
- olla aktiivisena kumppanina ja edelläkävijänä kansallisissa ja kansainvälisissä verkostoissa. (Turun kaupunki 2021c.)

Turun kaupungin kirjastopalvelut käsittää keskustassa sijaitsevan pääkirjaston, kymmenen lähikirjastoa, kaksi kirjastoautoa sekä Skanssin palvelupisteen. Turun kaupunginkirjasto tarjoaa pääsyn tiedon ja elämysten lähteille, niin fyysisesti kuin verkon välitykselläänkin. (Turun kaupunki 2021d.)

Yleisen kirjaston tärkeimmät tehtävät ovat demokratian, sivistyksen ja lukutaidon edistäminen ja kirjastoissa suhtaudutaan ennakkoluulottomasti uudistuksiin ja palveluiden kehittämiseen. Kirjaston tehtävä on kirjastolain mukaan edistää kaikkien yhdenvertaisia mahdollisuuksia sivistykseen ja kulttuuriin. (Turun kaupungin kirjastopalvelut 2020.)

Turun kaupunginkirjaston tärkeimmät arvot ovat:

- *Hyvinvointi*, joka kirjaston kannalta tarkoittaa yhteisöllisyyden sekä merkityksellisuuden tunteen, osallisuuden ja arvokkuuden kokemuksen vahvistamista.
- *Vastuullisuus*, joka tarkoittaa kirjaston kykyä edistää demokratiaa, sananvapautta, yhteiskunnallista keskustelua ja sivistystä, sekä kestävän kehityksen periaatteiden noudattamista, rohkeutta uudistua ja toimia palvelujen kehittämisessä edelläkävijänä.
- *Tasa-arvo*, jonka edistämisen lähtökohtina ovat yhteisöllisyys, moniarvoisuus ja kulttuurinen moninaisuus, ja joka pitää sisällään myös palveluiden saavutettavuuden ja maksuttomuuden.

Kirjaston strategisia tavoitteita vuosille 2020–2029 ovat henkilökohtaisesti muokkautuvat palvelut, palvelualustana toimiminen, medialukutaidot, kestävä kehitys, ennakkoluuloton ja rohkea kehittäminen sekä hyvänä työpaikkana toimiminen (Turun kaupungin kirjastopalvelut 2020).

Opinnäytetyössä taustaorganisaatiosta käytetään nimitystä vapaa-aikatoimiala ja työn aikana tehdyn osaamiskartoituksen kohderyhmänä ovat silloisen organisaation henkilöstö.

## 2 OSAAMISEN JOHTAMINEN

### 2.1 Osaamisen ja osaamisen johtamisen määritelmiä

Osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista, jotka mahdollistavat hyvän suorituksen tietyissä tilanteissa, ja se näkyy konkreettisen toiminnan kautta kyvyssä toimia tehokkaasti tietyssä tilanteessa. Osaaminen on oppimisprosessin tulos, ja sitä voi kehittää ja harjoitella. (Sydänmaanlakka 2015, 152–153.) Lauri Tuomen ja Tuula Sumkinin (2012, 26) mukaan osaaminen on toimintaa, joka muodostuu tiedoista, taidoista ja kokemuksesta, ja työ muodostuu osaamisen ja toiminnan yhdistelmästä.

Leenamajja Ojalan (2008, 50–51) mukaan yksilön osaaminen koostuu tietojen, taitojen, kokemuksen, verkostojen ja kontaktien sekä asenteen lisäksi henkilökohtaisista ominaisuuksista, joita ovat persoonallisuus, asenteet, tunneäly, motiivit sekä kyky luoda ja tuottaa mielikuvia ja nähdä mahdollisuuksia ymmärtäen niiden hyödyn. Organisaation osaaminen on yksilöllisten osaamisten summa ja julkisessa hallinnossa 2020-luvulla osaamisen kehittämisessä arvostetaan yhä enemmän yksilön monitaitoisuutta ja keskitytään vahvuuksien parantamiseen osaamispuutteiden korjaamisen sijaan (Virtanen & Stenvall 2019, 136–137).

Virtanen ja Stenvall (2014, 109) käsittelevät osaamista tarkastellen yksilön älykkyyden osa-alueita: tieteellisluonteista tietoa, kokemusta sekä luovuutta. Tieteelliset tiedot merkitsevät yleensä koulutusta ja tietoa voidaan hankkia monin tavoin kuten lukemalla, opiskelemalla tai toimimalla osaavien ja vaativien yhteistyökumppaneiden kanssa. Kokemuksen voidaan katsoa olevan opitun tieteellisen tiedon soveltamista ja yksilöllisellä kokemuksella tarkoitetaan usein valmiuksia hallita asioita ja oppia ilmiöitä työtä tekemällä. Luovuus on kykyä tuottaa kekseliäitä ja uusia ratkaisuja sekä kykyä soveltaa osaamistaan kulloisiinkin haasteisiin. (Virtanen & Stenvall 2014, 109–111.)

Raili Moilanen (2001, 69) määrittelee osaamisen oppimisen termin kautta. Oppiminen on yksilön tietoista ja tavoitteellista toimintaa, joka näkyy yksilön ajattelumaailman ja toimintatapojen muutoksena, ja erilainen osaaminen on yksi oppimisen ”lopputuotteista” (Moilanen 2001, 69). Oppimisen ja oppijoiden johtamisen Moilanen (2001, 69) käsittää oppivan organisaation yksilötason osa-alueiden eli yksilöiden motiivin, oppimisen esteiden, oppimisen keinojen ja oppimisen arvioinnin johtamiseksi. Oppivalla organisaatiolla hän

tarkoittaa tietoisesti johdettua kokonaisuutta, jonka keskeiset organisaatio- ja yksilötason tekijät liittyvät yhteiseen suuntaan, esteiden tunnistamiseen, keinojen soveltamiseen ja arviointiin (Moilanen 2001, 69). Leenamajja Ojalan ja Soili Meklinin (2021, 14–15) mukaan osaamisen uudistaminen eli oppiminen on tärkeä prosessi sekä työssä että koko yhteiskunnassa, ja osaamista täytyy uudistaa jatkuvasti. Osaamisen uudistaminen edellyttää työpaikoilta sellaisia työskentelemisen ja kehittämisen tapoja, joissa ihmiset oppivat työtä tehdessään. Lisäksi se edellyttää oppimisen taitojen sisällyttämistä työtaitoihin. (Ojala & Meklin 2021, 15.)

Osaamisen johtaminen sisältää kaiken sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan, ja sen tulokset näkyvät muun muassa kehittyneempinä toimintatapoina, tuotteina ja palveluina, innovaationa sekä parantuneena taloudellisena tuloksena. Osaamisen johtamisen ytimessä ovat yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen sekä henkilöstön osaamisen tason nostaminen, vaaliminen ja tehokas hyödyntäminen. (Viitala 2013, 170.) Osaamisen johtaminen sisältää Viitalan (Viitala 2021, 121) mukaan toisin sanoen sekä yrityksen strategisten kyvykkyyksien että henkilöstön osaamisen kehittämisen, joista jälkimmäistä kutsutaan yleisesti henkilöstön kehittämiseksi.

Myös Ojala ja Meklin (2021, 25) toteavat, että osaaminen ja oppiminen tulisi nähdä strategisina asioina, joiden avulla tuotetaan kilpailukykyisiä tuotteita ja palveluita, sekä parannetaan kannattavuutta. Jotta osaamisen kehittäminen on hedelmällistä, tulisi yrityksellä olla osaamisstrategia, jolla valitaan, mitä osaamista tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa, miten tarvittavaa osaamista hankitaan ja miten uutta halutaan oppia. Lisäksi strategian avulla luodaan ihmisille ja organisaatiolle oppimisvalmiuksia sekä ketterän kehittämisen mahdollistavia oppimisympäristöjä. (Ojala & Meklin 2021, 26). Osaamis- ja oppimisstrategia sisältää Ojalan ja Meklinin (2021, 28–29) mukaan seuraavat vaiheet:

Taulukko 1. Osaamis- ja oppimistrategian laatimisen vaihteet (mukaillen Ojala & Meklin 2021, 28–29)

1. Toimintaympäristön ja sen luomien haasteiden hahmottaminen.
2. Toimintaympäristön tulevien haasteiden luomien ja yrityksen tavoitteiden edellyttämien osaamistarpeiden selvittäminen koko yrityksen, yksikön, toiminnon ja tiimien osalta.
3. Osaamistarpeiden priorisointi tavoitteiden ja tulevaisuuden kannalta tärkeimpien osaamisten tunnistamiseksi.
4. Osaamisen hankintasuunnitelman laatiminen ja oppimistavoitteiden sitominen menestystekijöiden kvartaalitavoitteisiin.
5. Osaamisen hankkimiseen ja oppimiseen liittyvien periaatteiden ja tapojen valinta.
6. Koko organisaatiolle yhteisten ketterän oppimisen tapojen valinta.
7. Osaamis- ja oppimisstrategian toteutuksen muotoilu.

Petri Virtasen ja Jari Stenvallin (2019, 137) mukaan organisaation osaamisen strategia eli osaamisvaatimukset, osaamisen arviointi, osaamista koskevat kehittämistavoitteet ja konkreettiset osaamisen vahvistamiseen tähtäävät keinot, voidaan hahmottaa vasta kun organisaation varsinainen strategia on selkeästi määritelty, viestitty ja yhteisesti ymmärretty. Osaamisen johtaminen on julkishallinnon organisaatiossa johtajien asia, jolloin kyse on niin strategisesta osaamisen johtamisesta kuin tiimin tai ryhmän osaamistason ylläpitämisestä tehtävien edellyttämällä tasolla (Virtanen & Stenvall 2019, 137).

Pentti Sydänmaanlakka (2015, 158) määrittelee osaamisen johtamisen siten, että organisaation ydinosaaminen ja muu tarvittava osaaminen määritellään organisaation vision, strategian ja tavoitteiden pohjalta. Osaamisen määrittelyn jälkeen arvioidaan osaamisen nykytaso verrattuna tavoitetasoon, ja vertailun pohjalta laaditaan tarvittavat kehittämissuunnitelmat (Sydänmaanlakka 2015, 158).

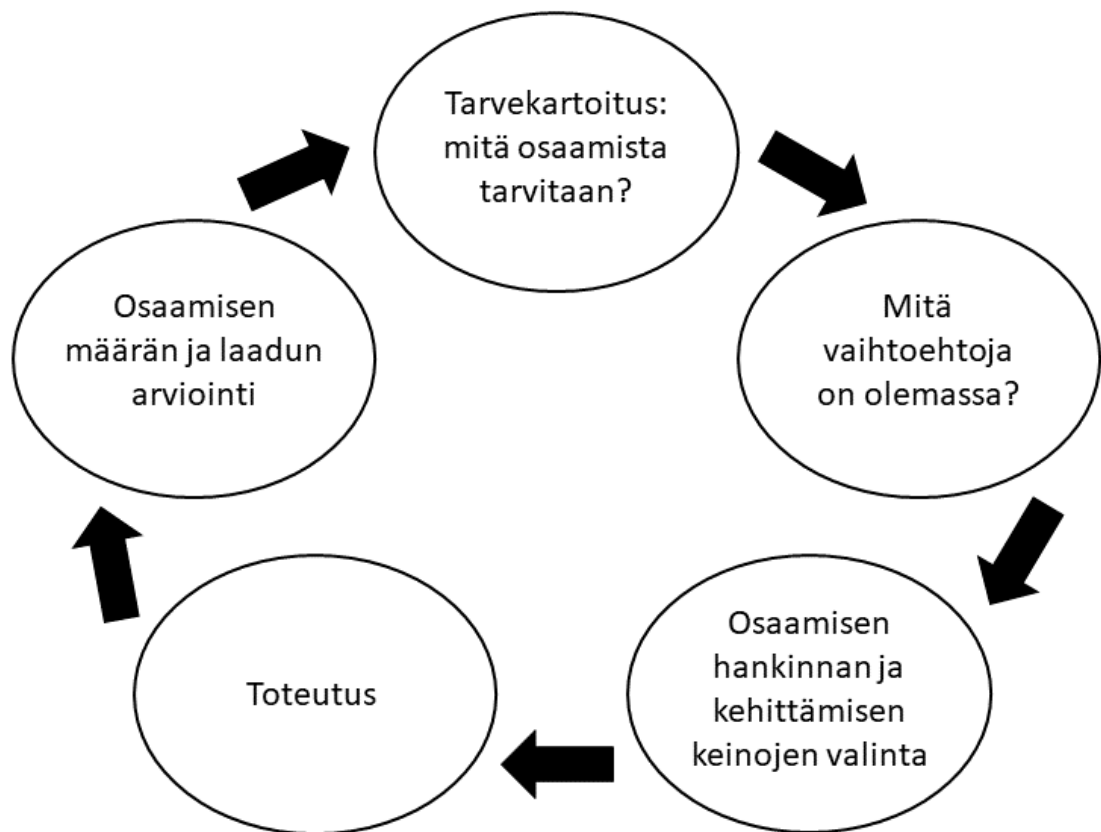
## 2.2 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittäminen on investointi yrityksen osaamispääomaan ja lahjakkuuksien eli osaajien tarpeen ennakointi on olennainen osa strategialähtöistä henkilöstösuunnittelua ja osaamisen johtamista (Kaijala & Tolvanen 2020, 175). Pentti Sydänmaanlakka (2015, 153) määrittelee osaamisen kehittämisen uuden oppimiseksi ja vanhasta poisoppimiseksi.

Riitta Viitalan (2021, 121) mukaan osaamisen kehittämiseen liittyvät käytännöt sisältävät kaikki sellaiset prosessit ja toimenpiteet, joiden avulla yrityksessä tarvittavaa osaamista kehitetään. Strategisesti katsottuna yrityksen kilpailukyky riippuu siitä, mitä yrityksessä osataan, miten tuota osaamista käytetään ja kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta. Henkilöstön kannalta osaamisen johtaminen on edellytys työssä onnistumiselle ja työn mielekkyyden kokemukselle työtehtävien ja osaamisvaatimusten muuttuessa. Osaamisen kehittämistä tapahtuu monella tasolla, ja sen tavoitteena ovat sekä osaavat ja tehokkaasti oppivat yksilöt, että oppiva organisaatio. (Viitala 2021, 121–22.)

Viitalan (Viitala 2021, 122) mukaan osaamisen kehittäminen on jatkuva prosessi, joka alkaa tarpeiden määrittelystä ja päättyy osaamisen määrän ja laadun arviointiin (kuvio 1).





Kuvio 1. Osaamisen kehittämisen prosessi (mukaellen Viitala 2021, 123)

Kun tarpeet on määritelty ja lisästarpeet ovat tiedossa, voidaan paikantaa ja vertailla erilaisia osaamisen hankinnan sekä kehittämisen vaihtoehtoja ja keinoja, joiden toteutuksessa on tavoiteltava hyvää laatua, taloudellisuutta ja tehokkuutta. Keinojen vaikuttavuutta ja osaamisen riittävyttä ja laatua on arvioitava jatkuvasti. (Viitala 2021, 122.)

### 2.2.1 Organisaation osaamistarpeiden tunnistaminen

Strategiassa määritellään yrityksen tärkeimmät tavoitteet ja samassa yhteydessä on hyvä pohtia, millaista osaamista tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Muutokset strategiassa tai nopeat muutokset toimintaympäristössä ja niiden myötä ilmaantuvat innovaatiot ja trendit, kuten digitalisaatio, tekoäly ja robotiikka, kasvattavat uudenlaisen osaamisen tarvetta. (Kajjala & Tolvanen 2020, 57.) Strategiasta lähtevät osaamistarpeet tekevät strategian sekä toiminnan tavoitteet konkreettisiksi ja osaamistarpeiden pohdinnan kautta jokaiselle ymmärrettäviksi (Ojala 2018, 172).

Tärkeimpiä organisaation osaamistarpeita pitää kehittää järjestelmällisesti ja asiantuntijuutta niissä kasvattaa, sekä pyrkiä olemaan kilpailijoitaan parempi (Ojala 2018, 171). Osaamistarpeista keskustelun pitäisi liittyä kaikkeen toimintaan, kaikkiin projekteihin ja hankkeisiin, sillä niiden näkyväksi tekeminen ja niistä puhuminen ohjaavat ihmisten asiantuntijuuden kehittymistä ja huomiota oikeisiin asioihin (Ojala 2018, 171–172).

Organisaation osaamistarpeet kuvaavat, mitä osaamista tarvitaan, jotta toiminnan kilpailukykyä voidaan parantaa ja tavoitteet saavuttaa lyhyellä tai pidemmällä aikavälillä (Ojala 2008, 105). Ihmisillä on lisäksi omaan tehtäväänsä tai rooliinsa liittyviä osaamistarpeita, jotka koskevat työsuorituksessa onnistumista tai tehtävän menestyksekkästä hoitamista (Ojala 2008, 106). Tehtäväkohtaisia osaamistarpeita on parasta määrittää kokoamalla tehtävän edustajia yhteen ja antamalla heidän määrittää osaamiset, joita tehtävän onnistuneessa tai menestyksekkäässä suoriutumisessa tarvitaan. Tehtäväkohtainen osaaminen voidaan määritellä myös ”minimiosaamisen” eli osaamisen vähimmäistason kautta, mutta monissa tehtävissä tavoitetaso toimii paremmin tason nostajana ja kehittämisen moottorina. (Ojala 2008, 128–129.)

Organisaation osaamistarpeita voidaan selvittää osaamiskartoitusten eli kompetenssikartoitusten avulla. Osaamiskartoituksissa määritellään ja nimetään vastuualueen tai työn nykyiset ja tulevat osaamisvaatimukset. (Viitala 2021, 123.) Osaamiskartoituksessa olemassa olevaa tai nykyistä osaamista verrataan tarvittavaan tai tavoitteena olevaan osaamiseen, ja kartoituksen tavoitteena on tunnistaa osaamisvahvuudet ja osaamispuutteet (Ojala 2008, 123). Osaamisen nykytila ja kehitystarpeet määritellään yleensä työyksiköissä, joissa lähijohtaja yhdessä alaistensa kanssa määrittelee vastuualueellaan tarvittavat osaamiset ja arvioi olemassa olevaa osaamista suhteessa niihin. Näin saadaan selville osaamisen vahvuudet, heikkoudet ja puutteet, eli tilannekuva osaamisen tilasta ja kehitystarpeista. (Viitala 2021, 123–124.) Osaamiskartoitusten avulla voidaan vahvistaa osaamista koskevaa tietoisuutta, jäsentää ja suunnata osaamisen kehittämistä sekä määritellä tavoitteita osaamisen kehittämiseksi ja asettaa kehitystarpeita tärkeysjärjestykseen (Viitala 2021, 125).

## 2.2.2 Osaamisen kehittämisen keinoja

Osaamisen kehittämisen keinot ovat hyvin moninaisia ja oppimaan oppimisen keinot ovat syrjäyttäneet perinteisen ammatillisen täydennyskoulutuksen. Työssä ja yhdessä oppiminen sekä tiedonsiirtäminen työyhteisön sisällä puhumalla ja keskustellen, ovat yksi tehokkaimmista osaamisen kehittämisen keinoista. Työssä oppimiseen on monia tapoja, kuten erilaiset mentorointimallit, työnohjaukselliset lähestymistavat ja erilaiset sisäiset valmennukset. (Virtanen & Stenvall 2019, 137.) Oppimisen keinojen valikoiman pitää olla riittävän laaja ja monipuolinen, jotta erilaisiin tilanteisiin ja erilaisille oppijoille voidaan tarjota sopivat keinot. Näitä keinoja ovat muun muassa sisäinen ja ulkoinen koulutus, uudet työtehtävät ja projektit, kokemuksesta oppiminen, tekemällä oppiminen, erehdyksistä oppiminen, toisilta oppiminen sekä itsenäinen opiskelu. (Moilanen 2001, 95–96.)

Oppimista tapahtuu työelämän eri tilanteissa ja osana työtä ilman erityistä suunnittelua, ja tällaista epäformaalia ja kokemusperäistä oppimista voidaan tehostaa ottamalla käyttöön oppimista tukevia ongelmanratkaisutekniikoita, ryhmätyömenetelmiä, palaverikäytäntöjä, systemaattisia innovaatioprosesseja ja arviointikäytäntöjä. Osaamisen kehittäminen voi olla myös formaalia eli suunniteltua, organisoitua, resurssoitua ja toteutettua. Tällöin oppimiselle on määritelty etukäteen sisältö ja tavoitteet ja sille on varattu aika, paikka ja fyysinen tai virtuaalinen tila. (Viitala 2021, 129.)

Työssä oleville ihmisille työssäoppiminen tarkoittaa kaikkia niitä erilaisia tapoja, joissa ihmiset oppivat tekemisen kautta ja sen ohessa, esimerkiksi työhjeet, mestari-kisälli-asetelma, toisen työn seuraaminen, ristiin oppiminen, toisessa työtehtävässä jonkin aikaa työskenteleminen, työkierto, oman työn laajentaminen ja kehittäminen, harjoittelu, kokeilu sekä täsmä- ja hiljaista tietoa yhdistävä toiminnasta oppiminen (Ojala 2008, 224). Työssäoppiminen perustuu aina tekemiseen ja tekemisen arviointiin eli ns. Kolbinin kokemuksellisen oppimisen malliin (Ojala 2008, 223). Kolbinin mallin mukaan aikuisen kokemuksellinen oppiminen edellyttää tiedon saamista ulkopuolelta ja tiedon aktiivista kokeilua, josta syntyy konkreettinen kokemus, jota arvioidaan, havainnoidaan, reflektoidaan ja muutetaan käsitteiksi ja malleiksi, ja lopulta sovelletaan uudelleen (Ojala 2008, 67).

### 2.2.3 Osaamisen arviointi

Riitta Viitalan (2005, 152) mukaan aikuinen oppii parhaiten ollessaan itse oppimisprosessinsa ja myös arviointiprosessinsa omistaja, joka itse arvioi omaa oppimistaan, osaamistaan ja sen tuloksena syntyviä suorituksia. Ulkopuolinen arviointi sekä arviointia tukevat järjestelmät voivat tukea aikuista oppijaa itsearviointinissa (Viitala 2005, 152). Työsuorituksen arvioinnin tavoitteena on ensisijaisesti tuottaa henkilölle itselleen tietoa siitä, miten ulkopuoliset henkilöt näkevät hänen toimintansa ja suoritusarviointia käytetään toiminnan kehittämisen perustana, ja lisäksi urasuunnittelussa ja palkitsemisessa. Yrityksissä osaamisen kehittäminen strategisesti tärkeää ja siksi on välttämätöntä paikantaa ne osaamisen alueet, joissa tarvitaan vahvistamista ja joihin on perusteltua kohdistaa voimavaroja. (Viitala 2005, 153.) Mitä arvioidaan ja minkä takia, ovat kriittisiä kysymyksiä osaamisen arvioinnissa. Osaamiskartoituksissa pitäisi päästä yksilön työssään tarvitsemien osaamisten kartoitusta laajempaan näkökulmaan, jossa eritellään substanssiosaamisten ohella niitä osaamisia, joiden varassa yksilöosaamiset hyödynnetään lisäarvoksi työyhteisön tehtäväkentässä, jonka jäsen yksilö on. (Viitala 2005, 155–156.)

Oppivan organisaation osaamisen arviointi auttaa konkretisoimaan käsitteellistä asiaa ja tarjoaa pohjan systemaattiselle kehittämiselle sekä antaa tietoa yhteisten keskusteluiden pohjaksi. Arviointi auttaa myös tavoitteiden seurannassa ja tuloksen saavuttamisessa, sekä tarjoaa tietoa palkitsemisperusteiden monipuolistamiseen, ja antaa esimiehille tietoa, jonka avulla tehdä johtopäätöksiä koko organisaation oppimisen tilasta. Yksilöille arviointi tarjoaa palautetta omasta osaamisesta ja kehittymisestä, ja arviointi tarjoaa myös mahdollisuuden arvioida esimiesten panosta oppimisen ja kehittämisen eteen. (Moilanen 2001, 2007.)

Kehittämisen arviointi suunnitellaan ja toteutetaan niin, että siitä olisi mahdollisimman suuri hyöty sekä kehittämistä suunnitteleville ja järjestäville tahoille että kehittämiseen osallistuvillekin. Kun arviointituloksia hyödynnetään jo kehittämisen aikana, arviointi on osa kehittämistoimintaa eikä sen irrallinen osa. Kehittämisen arvioinnin tulee olla avointa ja eri osapuolten on tärkeää tietää, miten arviointia toteutetaan osana kehittämistä. (Hätönen 2011, 62.)

Osaamista voidaan arvioida monin tavoin niin tiimi- kuin yksilötasollakin esimerkiksi osaamis- ja kehityskeskusteluissa. Arvioinnissa on tärkeää kiinnittää huomiota nimen-

omaan tulevaisuuden osaamistarpeisiin. (Kaijala & Tolvanen 2020, 60.) Oppimaan oppimisen näkyväksi tekeminen on tärkeää, jotta yksilöitä voidaan auttaa kehittymään. Oppimaan oppimisen arviointia voidaan tehdä erilaisten projektien ja muiden ryhmäprosessien tulosten arvioinnin yhteydessä, erilaisissa koulutustilaisuuksissa, esimies-alaiskeskusteluissa, työpareittain ja itsenäisesti oman kehittymisen arviointiin liittyen (Moilanen 2001, 210).

Oppimisen ja oppimistuloksen arviointia tehdään joko työpaikoilla todellisissa työtehtävissä tai niitä jäljittelevissä tilanteissa ja arviointia toteutetaan koko kehittämisen ajan. Arvioinnin tulee olla kannustavaa ja ohjaavaa, ja siinä on olennaista korostaa kehittymisen mahdollisuuksia sekä auttaa osallistujaa muuttamaan konkreettisesti toimintaansa toivottujen tavoitteiden suuntaan. Ohjaavassa arvioinnissa annetaan sellaista palaute-tietoa, jonka avulla yksilö voi saada ideoita kehittymiseensä. Kehittämisen loppuvaiheessa arvioidaan henkilön suoriutumista työtehtävistä ja tavoitteena olleen osaamisen saavuttamista. (Hätönen 2011, 64.)

### 2.3 Projektiosaamisen kehittäminen

Projektiosaaminen muodostuu useista eri osaamisalueista ja sillä on merkittävä vaikutus projektitoiminnan menestyksellisyyteen. Projektiosaamista voi olla sekä organisaatioilla että yksittäisillä henkilöillä, organisatorisella tasolla voi muodostua synergiaa eri osa-alueiden osaajien osaamista yhdistettäessä. (Mäntyneva 2016, 151–152.)

Urpo Jalavan ja Petri Virtasen (2000, 83) mukaan projektiosaaminen koostuu *ammattillisesta osaamisesta, itseohjautuvuudesta, kommunikatiivisesta osaamisesta* sekä *strategisesta osaamisesta*. Ammatillinen osaaminen sisältää ammattiin liittyvän teoreettisen taustan ja lukeneisuuden, ammatillisten metodien tuntemuksen ja käytännön työkokemuksen sekä ammatin eettisten kysymysten hallinnan. Vaikeasti määriteltävä itseohjautuvuus sisältää ideologisen ja arvopohjaisen yhteensopivuuden projektin tavoitteiden kanssa sekä kyvyn ottaa henkilökohtaisesti vastuuta omasta työalueestaan ja hankkeen kokonaisuuden menestyksestä. Kommunikatiivisella osaamisella Jalava ja Virtanen käsittävät yhteistyökyvyn ja vuorovaikutustaidon sekä rajoja ylittävän ja monipuolisen sisällöllisen

osaamisen. Strateginen osaaminen sisältää ymmärryksen hankkeen toimintaympäristöstä ja päämääristä sekä projektista organisaatiomuotona ja toimintatapana. (Jalava & Virtanen 2000, 83–84.)

Eurooppalaisen projektihallinnan järjestö IPMA :n (International Project Management Association) laatima ICB4 on maailmanlaajuinen standardi, joka määrittelee projektin-, ohjelman- ja salkunjohtamisen aloilla työskenteleviltä henkilöiltä vaadittavat pätevyudet, joita yksilöllä tukee olla tai joita yksilön pitää kehittää toteuttaakseen projekteja menestyksellä. (IPMA 2015b, 3, 23.) IPMA :n standardissa yksilön pätevyyden todetaan olevan tietojen, taitojen ja kykyjen soveltamista halutun tuloksen saavuttamiseksi. Tieto käsitteään tässä yhteydessä yksilön omaaman informaation ja kokemuksen kokoelmana, taidot ovat erityisiä valmiuksia, joiden ansiosta yksilö osaa suorittaa tehtävän, ja kyky on tietojen ja taitojen tehokasta käyttöä tietyssä tilanteessa. Lisäksi pätevyysstandardissa todetaan, että suoriutuakseen onnistuneesti määritellyissä rooleissa, yksilöiden tulee kerätä riittävästi kokemusta ja täten täydentää pätevyyspotentiaaliaan. Tästä syystä pätevyyttä arvioidaan paitsi tiedon, myös kokemusten valossa. (IPMA 2015b, 8–9.) Pätevyyden kehittäminen on osa projektin toimintaa ja toimintaympäristöä ja pätevyudet kehittyvät, kun yksilöt toimivat omissa erityisrooleissaan ja hankkivat tällöin uusia tietoja, taitoja ja kykyjä (IPMA 2015b, 12).

IPMA jakaa yksilön pätevyudet kolmeen pätevyysalueeseen, jotka muodostavat niin sanotun pätevyyssilmän. Johtaakseen projekteja onnistuneesti, yksilöllä on oltava *näkökulmapätevyyksiä*, *henkilöpätevyyksiä* sekä *käytäntöpätevyyksiä*. Näkökulma -pätevyysalue käsittelee projektin toteutukseen vaikuttavia tekijöitä ja Henkilö -pätevyysalueessa määritellään yksilön henkilökohtaisia ja sosiaalisia pätevyksiä. Käytäntöpätevyudet kohdistuvat erityisiin projektinhallinnassa tarvittaviin pätevyysiin. (IPMA 2015b, 25.) Nämä sisältävät yhteensä 29 pätevyyslementtiä, joista jokaisella on yksi tai useampi keskeinen pätevyyden indikaattori (IPMA 2015b, 20). Suomessa käytettävä kansallinen pätevyysmäärittely ”Yksilön pätevyudet” perustuu IPMA :n pätevyysmäärittelyyn (Projektiammatillaiset ry. n.d.).

Mäntynevan (2016, 152) mukaan oppimista voi tapahtua perinteisen muodollisen oppimisen lisäksi yhä enemmän työelämässä ja työssä. Projektiosaamisen kehittämisen lähtökohtana on tunnistaa osaamisen nykytila sekä selvittää mahdolliset osaamiskuilut. Projektiosaamisen eri osaamisalueiden tavoitetilan suhde nykytilaan on edellytys systemaattiselle osaamisen kehittämiselle. Kun suurimmat ongelmakohdat on tunnistettu,

niitä voidaan ryhtyä kehittämään. (Mäntyneva 2016, 152.) Projektiosaamista kehitettäessä on usein syytä rajata kehitettävä projektin osa-alue ja määrittää realistinen kehittämistavoite. Myös kehittämisen vastuuttaminen on olennaista, jotta kehittämistä voidaan ohjata ja toteuttaa käytännössä. (Mäntyneva 2016, 154.)

Jalava ja Virtanen (2000, 72) toteavat, että vaikka projekti sinänsä on osaamisen kehittämismenetelmä ja oppimisen paikka, on kapasiteetin kehittäminen tavoitteellisessa työssä suunniteltua toimintaa. Osaamista kehittävä organisoitu kehityskeskustelu on tapa käydä työyhteisöllistä vuoropuhelua ja projekteissa se on luontevinta toteuttaa ryhmäkeskusteluna, jolloin koko ryhmä, sen jäsenten erilaiset osaamisalueet ja niiden osaa mistarpeet sekä oma osaaminen ja sen kehittämistarpeet on mahdollista suhteuttaa toisiinsa (Jalava & Virtanen 2000, 72). Projektissa on sen määräaikaisuuden vuoksi käytössä tavallista rajatumpi valikoima osaamisen kehittämisen välineitä, joista Jalava ja Virtanen (2000, 73–74) tuovat esille seuraavat: koulutus, lukeminen, asiantuntijoiden käyttäminen sisäisen osaamisen tukena, kirjoittaminen ajatusten jäsentämisen keinona, ongelmanratkaisu oppimisen ja uuden tiedon luomisen menetelmänä, toiminnan arviointi ja reflektointi sekä pitkän tähtäimen asiantuntijaurasuunnitelma.

IPMA :n laatustandardissa (IPMA 2015b, 13) esitellään seuraavat lähestymistavat yksilö-pätevyyskehittämiseen:

- *Itsensä kehittäminen*, esimerkiksi kirjoja, standardeja, tutkimuksia ja kirjoituksia lukemalla, saatuja tietoja soveltamalla, opiskelemalla, kokeilemalla, asioihin perehtymällä ja oppimalla tekemällä.
- *Vertaiskehittäminen*, kuten asioiden sujumisen pohdiskelu kollegojen kanssa ja palautteen ja parannusehdotusten pyytäminen omasta toiminnasta.
- *Koulutus ja harjoittelu*, esimerkiksi osallistumalla seminaariin, luennoille ja koulutustilaisuuksiin, joissa kouluttaja edustaa jotain erityistä osaamista.
- *Valmennus ja opastus*, esimerkiksi palautteen, neuvojen ja tuen pyytäminen valmentajalta, johtajalta tai opastajalta suoritettaessa tiettyjä toimintoja tai pyrittäessä kehittämään erityisiä pätevyksiä.
- *Simulointi ja pelaaminen*, esimerkiksi kehittämällä pätevyksiä tapausperusteisten simulaatiopelien (lauta- tai tietokonepelit) avulla sekä pohdiskelemalla yksilöiden vuorovaikutuksia ja käyttäytymisiä kyseisissä olosuhteissa.

## 2.4 Osaamisen kehittäminen Turun kaupungissa

Vuosina 2019–2020 Turun kaupungissa oli käynnissä laaja-alainen visiotyö, jonka tavoitteena oli turkulaisten osaamisen vahvistaminen, uusien osaajien houkuttelevuus, alueella olevan osaamisen tunnistaminen sekä koulutuksen kehittämisen suuntaviivojen luominen. Prosessin tuloksena syntyi Turun osaamisen visio vuodelle 2040: ”Vuonna 2040 vetovoimainen ja monimuotoinen Turku on globaali edelläkävijä oppimis- ja osaamisympäristönä. Kaupunki tarjoaa erinomaiset puitteet monialaiseen osaamisen uudistamiseen ja niiden kestävään hyödyntämiseen.” (Nieminen & Ollila 2021, 6–7.) Pitkälle tulevaisuuteen ulottuva visiolauseke on arvopohjainen tahtotila, jonka toteutumista tavoitellaan strategian avulla. Strategiaprosesseja ehtii vision toteuttamiseksi olla useita. (Nieminen & Ollila 2021, 16.)

Turun nykyistä, vuoteen 2029 ulottuvaa kaupunkistrategiaa päivitetään syksyllä 2021, ja päivitetty kaupunkistrategia vuosille 2021–2025 hyväksytään kaupunginvaltuustossa 13.12.2021 (Turun kaupunki 2021e). Nykyisessä kaupunkistrategiassa (Turun kaupunki 2018b, 9) todetaan osaamisen kehittämiseen liittyen, että ”Uudistamme toimintaamme aktiivisesti ja arvostamme osaamista. Haluamme olla uutta luovia rohkeita edelläkävijöitä.” Lisäksi strategiassa todetaan henkilöstön olevan kaupungin keskeisin resurssi, joka on vastuussa palveluiden tuottamisesta ja kaupungin kehittämisestä. Tästä syystä kaupunki ennakoii henkilöstösuunnittelussa aiempaa enemmän palveluiden järjestämistarpeeseen kohdistuvia muutoksia ja osaamistarpeita, ja pyrkii tarjoamaan henkilöstölle työssä kehittymisen ja monialaisen sekä ajantasaisen osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia. (Turun kaupunki 2018b, 4–5.)



## 3 PROJEKTIOHTAMINEN JA PROJEKTIHALLINTA

### 3.1 Projektijohtamisen ja projektinhallinnan määritelmiä

Projektin käsitteelle löytyy useita määritelmiä ja usein sen synonyymina käytetään sanaa hanke, joka kuitenkin yleensä käsitetään projektia laajemmaksi kokonaisuudeksi. Kai Ruuska (2012, 18–19) määrittelee projektin joukkona ihmisiä ja muita resursseja, jotka on tilapäisesti koottu yhteen suorittamaan tiettyä tehtävää. Risto Pelinin (Pelini 2020, 18) mukaan projekti on työ, joka tehdään määritellyn kertaluonteisen tuloksen aikaansaamiseksi. Eurooppalainen IPMA järjestö määrittelee projektin ainutkertaiseksi, tilapäiseksi, monialaiseksi ja organisoiduksi pyrkimykseksi sovittujen tulosten toteuttamiseksi ennalta määriteltyjen vaatimusten ja rajoitusten mukaisesti (IPMA 2015a, 36). Samoin, amerikkalaisen PMI järjestön (Project Management Institute) laatustandardin mukaan projekti on tilapäinen ponnistus uniikin tuotteen, palvelun tai tuloksen saavuttamiseksi (Project Management Institute 2017, 542).

Kuten projektin käsitteelle, myös projektinhallinnan ja projektijohtamisen käsitteille löytyy kirjallisuudesta useita määritelmiä. Kai Ruuska (2012, 30) on luetellut teoksessaan piirteitä, joita projektinhallintaan sisältyy. Hänen mukaansa ”Projektin hallinta on suunnittelua, päätöksentekoa, toimeenpanoa, ohjausta, koordinointia, valvontaa, suunnan näyttämistä sekä ihmisten johtamista.” (Ruuska 2012, 30). Ruuska (2012, 30–31) painottaa, että projektinhallinta on sekä asioiden että ihmisten johtamista, ja että ihmisten johtaminen sekä projektitoimintaan liittyvät muut viestintä- ja vuorovaikutustilanteet ovat keskeisiä tekijöitä projektin onnistumisen kannalta.

Risto Pelinin (2020, 11) mukaan projektijohtamisella tarkoitetaan yrityksen tai yhteisön toiminnan organisoimista siten, että pääosa työstä tehdään projektiryhmissä ja linjahenkilöstön määrä on pieni. Projektitoiminta on tietty johtamisjärjestelmä, jossa on projektiorganisatoriset käskysuhteet ja jonka avainhenkilö on projektin onnistuneesta toteutuksesta vastaava projektipäällikkö (Pelini 2020, 12). PMI :n laatustandardin (Project Management Institute 2017, 542) mukaan projektijohtaminen on tietämyksen, taitojen, työkalujen ja tekniikoiden soveltamista projektitoimintaan siten, että projektin vaatimukset täyttyvät. Projektinhallinta tavallisesti sisältää projektin vaatimusten sekä sidosryhmien tarpeiden, huolenaiheiden ja odotusten tunnistamisen, aktiivisen sidosryhmäviestinnän luo-

misen ja ylläpidon, resurssien hallinnan sekä laajuuden, aikataulun, kustannusten, laadun, resurssien ja riskien hallinnan osa-alueet. (Project Management Institute 2017, 542.) IPMA :n (IPMA 2015b, 24) mukaan projektinjohtaminen on menetelmien, työkalujen, tekniikoiden ja pätevyyksien soveltamista projektin tavoitteiden saavuttamiseksi, ja sitä toteutetaan prosesseilla ja se sisältää projektin elinkaaren eri vaiheiden liittäminen toisiinsa. Sekä organisaatio että sidosryhmät hyötyvät tehokkaasta projektinhallinnasta monella tapaa, sillä se varmistaa tavoitteiden saavuttamisen, resurssien tehokkaan käytön sekä sidosryhmien erilaisten tarpeiden täyttymisen. (IPMA 2015b, 24.)

### 3.2 Projektinhallinnan osa-alueet

PMI :n PMBOK laatustandardissa (Project Management Institute 2017, 553) on määritelty kymmenen projektinhallintaan useimmissa projekteissa yleisesti liittyvää osaamisaluetta:

- *Projektin kokonaisuuden hallinnalla* tarkoitetaan projektin eri prosessien ja toimintojen tunnistamista, määrittelyä, yhdistämistä ja koordinointia, sekä näiden integrointia toisiinsa.
- *Projektin laajuuden hallinta* sisältää ne prosessit, joilla varmistetaan, että projekti kattaa kaiken sen onnistuneeseen loppuun saattamiseen vaadittavan työn.
- *Projektin aikataulujen hallinta* kattaa prosessit, joita tarvitaan projektin ajoissa valmistumisen hallitsemiseksi.
- *Projektin kustannusten hallinta* sisältää suunnitteluun, arviointiin, budjetointiin, rahoitukseen ja kontrolliin liittyvät prosessit, joilla varmistetaan hyväksytyssä budjetissa pysyminen.
- *Projektin laadun hallinta* koostuu prosesseista, joilla sisällytetään organisaation laatupolitiikka projektien ja tuotteiden sekä niiden laatuvaatimusten suunnitteluun, hallintaan ja valvontaan, sidosryhmien odotusten mukaisesti.
- *Projektin resurssien hallinnalla* tarkoitetaan projektin onnistumiseen tarvittavien resurssien tunnistamista, hankkimista ja hallintaa.
- *Projektin viestinnän hallinta* sisältää kaikki ne prosessit, joita tarvitaan projektiin liittyvien tietojen oikea-aikaiseen ja asianmukaiseen suunnitteluun, keräämiseen, tuottamiseen, jakeluun, tallentamiseen, hakemiseen, hallintaan, valvontaan, seurantaan, ja lopulta hävittämiseen.

- *Projektin riskien hallinta* sisältää suunnittelun, riskien tunnistamisen, analysoinnin ja niihin varautumisen suunnittelun ja toteutuksen, sekä seurannan.
- *Projektin hankintojen hallinta* sisältää projektiryhmän ulkopuolelta hankittavien tuotteiden, palveluiden tai tulosten ostamiseen liittyvät prosessit.
- *Projektin sidosryhmien hallinta* käsittää ne prosessit, joiden avulla tunnistetaan projektiin vaikuttavat tai sen toimille vaikutuksenalaiset sidosryhmät, analysoidaan sidosryhmien odotuksia ja niiden vaikutuksia projektiin sekä kehitetään asianmukaiset osallistamisstrategiat.

Mikko Mäntynevan (2016, 150) mukaan projektinhallinta on useista alateemoista muodostuva kokonaisuus, jonka avulla johdetaan projektin toimintaa ja hallitaan sitä kokonaisuutena. Mäntyneva on jaotellut projektinhallinnan osa-alueet melko samalla tavalla kuin ne on määritelty PMBOK standardissa. Standardissa mainittujen osa-alueiden lisäksi Mäntyneva (2016, 150–151) nostaa esiin seuraavat projektinhallintaan liittyvät seikat:

- Projektin toimeksianto
- Henkilöstöressurssien hallinta ja johtaminen
- Projektiryhmän kokoaminen ja johtaminen
- Projektiin liittyvä muutoshallinta
- Projektiin liittyvien ongelmien ratkaisu ja niihin liittyvä päätöksenteko

Myös IPMA :n ICB4-standardin pätevyysmäärittelyn projektihallintataitoihin pureutuvan Käytäntö -pätevyysalueen pätevyysselementeistä löytyvät hieman eri sanakääntein kaikki PMBOK-laatustandardin osaamisalueet. Näiden lisäksi IPMA :n määrittelyssä ovat näihin elementteihin luettu mukaan *muutos ja muuntaminen*, jotka tarjoavat prosessin, työkalut ja tekniikat, joita voidaan käyttää auttamaan yksilöitä ja organisaatioita tekemään onnistuneita henkilö- ja organisaatiokohtaisia muutoksia, joiden seurauksena on muutoksen omaksuminen ja toteutuminen. (IPMA 2015b, 147.)

### 3.3 Projektitoiminta Turun vapaa-aikatoimialalla

Turun kaupungin pitkän aikajänteen muutostavoitteet on kirjattu strategiaan ja strategiisiin ohjelmiin ja näitä linjauksia toteutetaan ensisijaisesti projekteilla ja hankkeilla, sillä

projektitoiminta on laadukas ja tehokas väline muutosten aikaansaamiseksi, olemassa olevan parantamiseksi sekä uuden ja innovatiivisen luomiseksi (Turun kaupunki 2021f).

Turun kaupunki (Turun kaupunki 2021a) määrittelee projektin kertaluontoiseksi työksi, joka tehdään ainutkertaisen tuotteen, palvelun tai tuloksen aikaansaamiseksi. Projektin onnistumisesta vastaa projektille erikseen nimetty omistaja ja sen toteutusta johtaa projektipäällikkö, jolla on projektille nimetyt resurssit sen toteutusta varten. Projektilla on aina oma organisaatio, aikataulu, alku ja loppu sekä etukäteen määritellyt hyöty- ja tuotostavoitteet ja kustannustavoite. Hankkeella Turun kaupungissa tarkoitetaan useasta projektista ja mahdollisista muista tehtävistä muodostunutta laajaa, useamman vuoden kestäväää ja merkittäviä strategisia muutoksia tavoittelevaa kokonaisuutta, jota johdetaan koordinoitusti. (Turun kaupunki 2021a.) Projektinhallinnalla käsitetään resurssien organisoimista ja hallintaa sellaisella tavalla, että projekti voidaan päättää suunnitellun sisältöisenä ja laatusena, aikataulun ja budjetin mukaisesti. Hankehallinta on kaupungin säännöstössä määritelty hankekokonaisuuden hallin siten, että hankkeen strategiset hyödyt ja tavoitteet saavutetaan. (Turun kaupunki 2018c.)

Projektit ja hankkeet toteutetaan koko kaupungin tasolla vuonna 2014 käyttöön otetun kehittämistoimintaa yhtenäistävän ja sen ohjaamista tehostavan kehittämismallin mukaisesti silloin, kun ne sisältyvät strategiseen tai operatiiviseen sopimukseen, tai toteutus ja hyödyt jakaantuvat useammalle yksikölle, tai jos kehittämistyön epäonnistuminen aiheuttaa merkittävää haittaa. Kehittämismallin ja muiden yhteisten käytäntöjen lisäksi projekti- ja hanketoiminnassa noudatetaan mahdollisen ulkoisen rahoittajan antamia ohjeita. (Turun kaupunki 2021f.) Vapaa-aikatoimialalla ja kirjastopalveluissa noudatetaan kaupungin yhteisiä käytäntöjä.

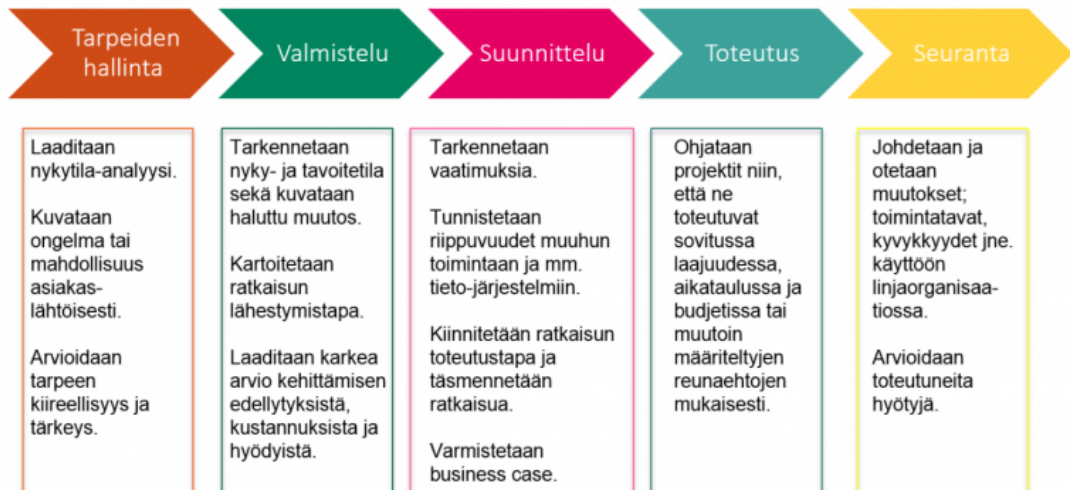
Turun kaupungin kehittämismalli sisältää viisi vaihetta:

- tarpeiden hallinta
- valmistelu
- suunnittelu
- toteutus ja
- seuranta.

Projektin tai hankkeen etenemistä ja siirtymistä vaiheesta toiseen ohjataan porttien eli tarkistuspisteiden kautta. Kullakin portilla arvioidaan sovittujen kriteerien pohjalta tehtyä

työtä ja edellytyksiä edetä seuraavaan vaiheeseen. Arviointi tapahtuu sovittujen kriteerien pohjalta. (Turun kaupunki 2021f.) Kehittämistyön vaiheet suunnitellaan ja toteutetaan yhteistyössä keskeisten sidosryhmien ja kumppanien kanssa (Turun kaupunki 2021a).

## Vaiheiden keskeiset sisällöt



Kuvio 2. Kehittämisen vaiheiden keskeiset sisällöt (Turun kaupunki 2021a).

Turun kaupunki käyttää kehittämistyössään salkunhallintaa tukevaa Thinking Portfolio -tietojärjestelmää, jonne kirjataan ja dokumentoidaan kehittämistarpeiden, projektien, hankkeiden, kokeilujen ja toimenpiteiden tiedot kehittämismallin ohjeiden ja vaiheiden mukaisesti. Tietojärjestelmän avulla suunnitellaan, ohjataan, seurataan ja raportoidaan projektien edistymistä salkkujen ohjausryhmissä sekä hankkeiden ja projektien ohjausryhmissä. Järjestelmästä saatavia tietoja hyödynnetään raportoitaessa kaupungin johdolle strategian, toiminnan ja talouden toteutumisesta. (Turun kaupunki 2021g.)

Vapaa-aikatoimialan hallinnon tarjoamiin tukipalveluihin kuuluva laaja-alainen ja monipuolinen kehittämistyö sisältää suuria koko toimialaa koskevia tai pieniä toimitusyksiköiden projekteja. Toimialan kehittämistyöstä vastaa kehittämispäällikkö ja palvelualueille on nimetty kehittämisestä vastaavat henkilöt. (Turun kaupunki 2016.) Thinking Portfolio -järjestelmässä vapaa-aikatoimialan alaisuudessa on kehittämistyön aikana (8.10.2021) kymmenkunta hanketta ja niiden alla 111 eri vaiheissa olevaa projektia, joista kirjasto- ja palveluiden projekteja on 24, ja joista valtaosa on luonteeltaan toiminnan kehittämistä.

Hanke- ja projektitoiminnan painopisteitä ovat aktiivisuuden edistäminen, digitaalisten medioiden hyödyntäminen sekä kansalaistaidot ja saavutettavuus. (Turun kaupunki 2021g.)

## 4 PROJEKTIOSAAMINEN TURUN VAPAA-AIKATOIMIALALLA

### 4.1 Osaamiskartoituksen tausta ja toteutus

Osaamiseen ja oppimiseen liittyen Turun kaupunginkirjaston strategiassa 2020–2029 tavoitteina ovat toimintaympäristön muutosten ennakointi, asiakkaiden avoin ja tasa-arvoinen kohtaaminen, osaamisen kehittäminen ja jakaminen sekä työssä tarvittavien taitojen monipuolinen tukeminen (Turun kaupungin kirjastopalvelut 2020).

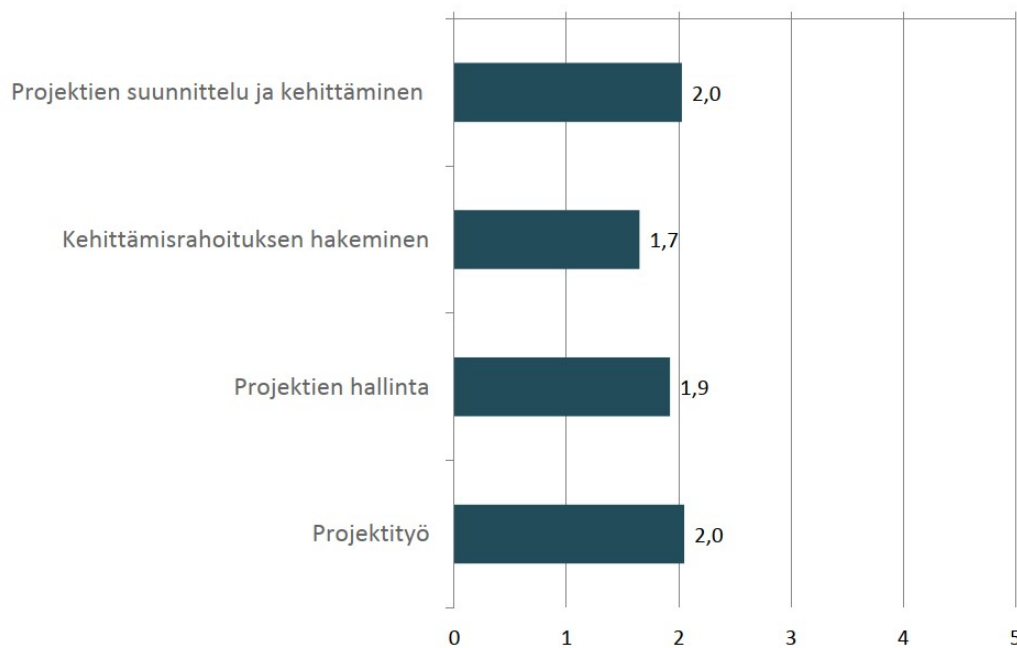
Turun kaupunginkirjasto hoitaa Varsinais-Suomen ja Satakunnan alueellista kehittämissihtävää (AKE), jonka tärkeä osa on osaamisen kehittäminen. Alueellisen kehittämisen puitteissa järjestetään Lounais-Suomen kirjastojen henkilöstölle koulutuspäiviä, webinaareja ja työpajoja sekä erilaiset opintomatkoja ja mahdollisuuksia työkiertoon. Alueellista kehittämistehtävää hoitavat Turun kaupunginkirjaston AKE-informaattorit sekä osaamisen kehittämissihtävä. (Lounais-Suomen kirjastojen extranet 2021a.)

Osaamisen kehittämissihtävä edistää kirjastohenkilöstön osaamista tarjoamalla alueen kirjastoille mahdollisuuden osallistua osaamisen tukemiseen liittyvien toimenpiteiden suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin. Ryhmän operatiivisina jäseninä (puheenjohtaja, sihteeri ja esittelijät) toimivat alueellisesta osaamisen kehittämisestä vastaavat henkilöt Turun kaupunginkirjastosta, Lounais-Suomen kirjastojen edustajat sekä Lounais-Suomen aluehallintovirastosta ja Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintovirastosta. Ryhmän jäsenet toimivat oman kirjastokimppansa edustajina ja viestinviejinä sekä kartoittavat oman taustaorganisaationsa osaamisen kehittämistarpeita liittyen esimerkiksi koulutukseen, osaamisen johtamiseen tai muihin osaamisen kehittämiseen liittyviin toimenpiteisiin. (Lounais-Suomen kirjastojen extranet 2021b.)

Kehittämissihtävässä määritellään alueellisen osaamisen kehittämisen painopisteet ja hahmotellaan osaamisen kehittämiseen suuntaviivoja ja ryhmän tavoitteena on tukea pitkäjänteistä, suunnitelmallista ja kokonaisvaltaista osaamisen kehittämistä kirjastojen toimintaympäristömuutosten aiheuttamat osaamistarpeet huomioiden. Ryhmä laatii vuosittain alueellisen täydennyskoulutussuunnitelman ja seuraa osaamisen kehittämiseen liittyvien toimenpiteiden tavoitetason toteutumista sekä arvioi ja analysoi koulutuksista saatua palautetta. (Lounais-Suomen kirjastojen extranet 2021c, 2–3.)

Varsinais-Suomen maakunnan kirjastohenkilöstön osaamista selvitettiin osaamiskartoituksen avulla vuodenvaihteessa 2017–2018. Kyseisessä kartoituksessa sivuttiin myös projektiosaamiseen liittyviä taitoja ja kartoituksen tulokset osoittivat, että projektinhallintataitojen tarkemmalle kartoitukselle oli tarvetta. Osaamiskartoitus toteutettiin verkkokyselynä vuodenvaihteessa 2017–2018 ja siihen osallistui 284 Varsinais-Suomen kirjastojen vakinaisessa työsuhteessa olevaa työntekijää, vastausprosentti oli 81,6 %. Kartoituksesta kävi ilmi, että henkilöstön projektityöhön liittyvien taitojen osalta osaamisessa on kehittämisen varaa. Projektityöhön liittyvän osaamisen taso oli perusosaamisen ja hyvän osaamisen välissä tasolla 1,9 (asteikolla 0–5), asetettu tavoitetaso oli 2,5. Kartoituksen loppuraportissa arvioidaan lähempänä perustasoa olevan tuloksen osittain johtuvan epätarkasta kysymyksen asettelusta ja siitä, että vastaajat ovat saattaneet mieltää kyseisen osaamisalueen tarkoittavan vain hankkeissa tapahtuvaa projektityötä. (Lounais-Suomen kirjastojen extranet 2018a, 7–9.) Joka tapauksessa, kartoitus osoitti, että projektiosaamisen osa-alueita on tarkoituksen mukaista tutkia tarkemmalla tasolla.

Vastaajien määrä: 284



Kuvio 3. Projektiosaamisen taso Varsinais-Suomen kirjastojen osaamiskartoituksessa (Lounais-Suomen kirjastojen extranet 2018b, 16)

Keväällä 2018 vapaa-aikatoimialan kehittämisspöytätyön kanssa käytiin keskustelua henkilökunnan projektiosaamisesta sekä projektinhallintataidoista, ja keskustelun tuloksena



havaittiin tarve kyseisen osaamisen nykytilan selvittämiseen. Sovittiin, että projektiosaamista selvitetään toteuttamalla verkkokysely (Liite 1) aiheesta toimialan projektitoiminnan parissa työskentelevälle henkilöstölle. Kyselyssä käsiteltävät projektihallinnan osa-alueet valittiin kehittämispäällikön kanssa käydyn keskustelun pohjalta ja kysymykset muodostettiin projektijohtamiseen liittyvään kirjallisuuteen soveltuvin osin nojaten.

Kysely suunnattiin vapaa-aikatoimialan työntekijöille, joiden työhön kehittäminen, projektihallinta ja muu projektimainen työskentely kuuluvat. Valitut henkilöt työskentelivät filharmonisessa orkesterissa, kirjasto-, liikunta-, museo- sekä nuorisopalveluissa. Toimialajohtaja lähetti sähköpostitse valitulle joukolle kutsun ja saatekirjeen (Liite 2) osallistua kyselyyn kesäkuun 2018 alussa ja kyselyyn vastaamisaika päättyi elokuun puolivälissä. Kysely lähetettiin 71 henkilölle ja se toteutettiin Webropol -kysely- ja raportointi työkalun avulla anonymisti siten, ettei yksittäisen työntekijän tietoja yhdistetty annettuihin vastauksiin. Vastaamisesta muistutettiin koko joukkoa sähköpostitse kerran. Kysely kattoi sekä sisäiseen kehittämiseen liittyvät projektit että ulkoisella rahoituksella toteutettavat projektit ja hankkeet.

Kyselyn vastaanottajia pyydettiin pohtimaan projektityöhön ja projektinhallintaan liittyvää osaamistaan seuraavilla osa-alueilla:

- Kokonaisuudenhallinta
- Laajuudenhallinta
- Ajanhallinta
- Resurssien hallinta
- Kustannusten hallinta
- Laadunhallinta ja arviointi
- Sidosryhmien hallinta ja projektiviestintä
- Riskien ja muutosten hallinta
- Hankintojen ja sopimusten hallinta

Vastaajat arvioivat nykyistä projektiosaamistaan edellä mainittuihin osa-alueisiin liittyvien, tarkemmin määriteltyjen osaamisalueiden kautta.

Kyselyssä käytetty osaamisen arviointiasteikko mukailee Turun kaupungin osaamiskartan tasoasteikkoa sekä Varsinais-Suomen kirjastojen osaamiskartoituksessa käytettyä

asteikkoa. Osaamista arvioitaessa osaamistasot toimivat ennakkoon määriteltyinä osaamisen arvioinnin kriteereinä, joiden tarkoituksena on helpottaa ja yhdenmukaistaa osaamisen arviointia. (Turun kaupunki 2014).

Taulukko 2. Projektiosaamisen arviointiasteikko (mukaellen Lounais-Suomen kirjastojen extranet 2018a, Turun kaupunki 2014).

Taso 0 = Ei osaamista: Minulla ei ole osaamista kyseisellä osa-alueella tai kyseinen osa-alue ei kuulu työtehtäviini.
Taso 1 = Perustason osaaminen: Tunnen jossain määrin osaamiseen liittyviä käytäntöjä. Suoriudun tehtävistä ohjeita noudattamalla ja tiedän, mistä kysyä tarvittaessa neuvoa.
Taso 2 = Hyvä osaaminen: Hallitsen hyvin perusteet, suoriudun tehtävistä itsenäisesti ja hallitsen hyvin osaamiseen liittyvät käytännöt. Pystyn opastamaan muita.
Taso 3 = Erinomainen osaaminen: Hallitsen laaja-alaisesti kokonaisuuden ja osaamiseen liittyvät käytännöt, osaan toimia itsenäisesti tilanteen edellyttämällä tavalla. Kehitän uusia käytäntöjä. Osaan kouluttaa muita.

#### 4.2 Kyselyn tulokset

Verkkokysely projektityötä tekeväälle henkilöstölle toteutettiin ajalla 5.6. – 15.8.2018. Vastaajien kokonaismäärä: 36, vastausprosentti 50,7 %. Vastaaminen oli aloitettu 48 henkilön toimesta.

Kysely koostui kolmesta osuudesta. Ensimmäiset kolme kysymystä kartoittivat vastaajien taustatietoja. Kysymykset 4–12 keskittyivät projektinhallintataitoihin ja niiden arviointiin, yhdeksää projektinhallinnan osa-aluetta arvioitiin yhteensä 42 osaamisalueen kautta. Viimeiset neljä kysymystä käsittelivät projektiosaamisen kehittämistä. Lopuksi vastaajan oli mahdollista kommentoida kyselyä sekä vapaa-aikatoimialan kehittämis- ja projektityötä.

Projektinhallintataitoihin liittyvien kysymysten kohdalla kyselyyn osallistujia pyydettiin arvioimaan nykyistä projektityöskentelyyn liittyvää osaamistaan edellä mainitulla arviointiasteikolla 0–3.

## Taustakysymykset:

### Kysymys 1. Millä vapaa-aikatoimialan palvelualueella työskentelet?

Vastaajien määrä: 36

Kyselyyn vastanneista suurin osa eli 44 % oli *kirjastopalveluiden* henkilökuntaa. *Museopalveluiden* henkilökuntaa oli vastaajista 22 %, *nuorisopalveluiden* henkilöstöä 20 %, *palvelutuotantoa tukevien palveluiden* henkilökuntaa (hallinto, henkilöstö- ja talouspalvelut, it-palvelut, viestintä- ja markkinointipalvelut) 8 % sekä *liikuntapalveluiden* henkilöstöä 3 % ja *filharmonisen orkesterin* henkilökuntaa 3 %.

### Kysymys 2. Kuinka paljon teet projektityötä? Valitse nykytilannettasi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

Vastaajien määrä: 36

Kyselyyn vastanneista 11 % vastasi työskentelevänsä pääosin eli 60–100 % ja neljännes vastaajista 20–60 % työajastaan projektien parissa. Puolet vastaajista teki 10–20 % tai vähemmän työajastaan projektityötä, ja 14 %:n työtehtäviin *projektityö ei kuulu tällä hetkellä, mutta on kuulunut aiemmin työajastaan projektitöitä.*

### Kysymys 3. Mikä on roolisi projekteissa? Tarvittaessa voit valita useamman kuin yhden vaihtoehdon.

Vastaajien määrä: 36, valittujen vastausten lukumäärä: 69

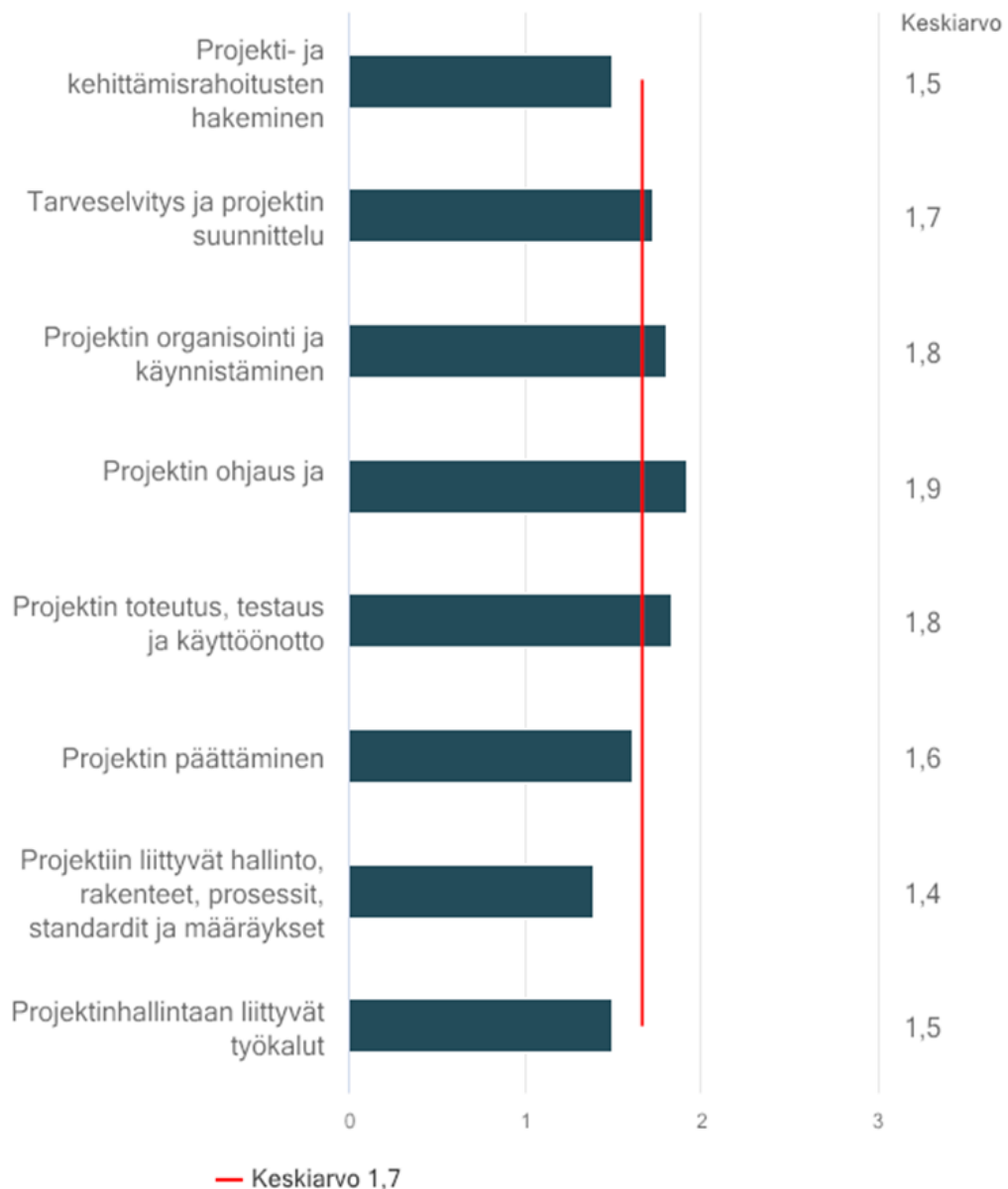
Kyselyyn osallistuneista *projektin omistajan* (henkilö tai ryhmä, joka on päättänyt projektin käynnistämisestä, asettanut sille hyötytavoitteet ja antanut resurssit sekä, jolla on suurin intressi saada hyödyt toteutumaan) roolissa vastasi olevansa 33 % ja *projektin valvojan tai ohjausryhmän jäsenen* (vastaa tavoitteiden valvonnasta, keskeisistä päätöksistä sekä hyväksyy lopputuloksen) roolissa 47 %. *Projektipäällikön* (henkilö, joka on kokonaisvastuussa projektista sisältäen suunnittelun, toimeenpanon ja tehtävien valvonnan sekä tuotostavoitteiden saavuttamisen) roolissa vastasi olevansa 56 % ja *projektiryhmän jäsenen* (asiantuntija, joka joko päätoimisesti tai osa-aikaisesti vastaa projektissa omaan erityisalueeseensa liittyvästä sisällön suunnittelusta ja tehtävistä) roolissa toimi 47 % vastanneista. 8 % kyselyyn osallistujista vastasi toimivansa *tukihenkilön*

(esim. henkilöstö- tai taloushallinto, viestintä) roolissa. Tarvittaessa vastaajilla oli mahdollisuus valita useampi kuin yksi vaihtoehto.

### Projektinhallinnan osa-alueisiin liittyvät kysymykset:

#### Kysymys 4. Kokonaisuuden hallinta

Vastaajien määrä: 36. Keskiarvo: 1,7.

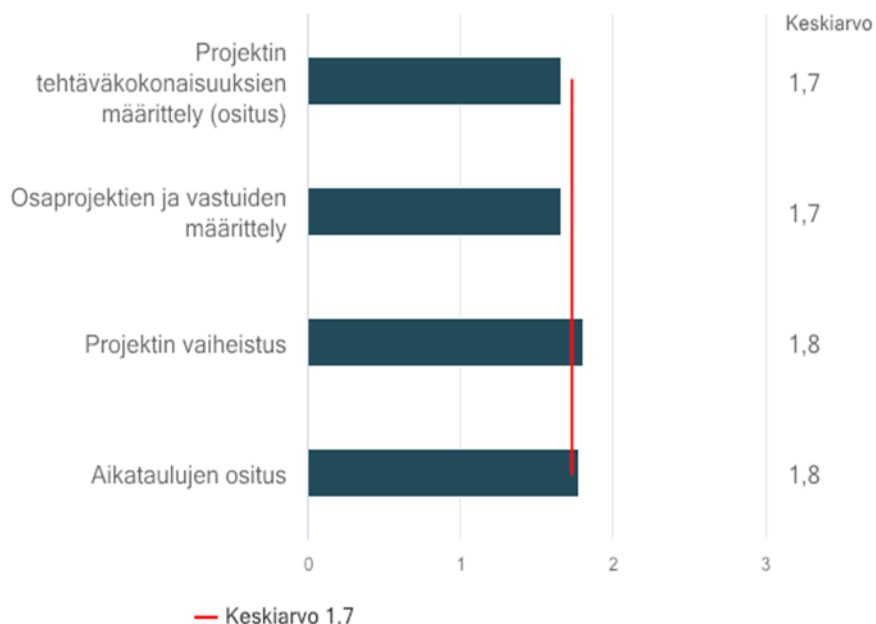


Kuvio 4. Kokonaisuuden hallinta

Kysymyksessä 4 osallistujat arvioivat osaamistaan kahdeksan kokonaisuudenhallintaan liittyvän osaamisalueen osalta (kuvio 4). Kyseisen kokonaisuuden keskimääräinen osaamisen taso oli 1,7 eli perustason ja hyvän osaamisen välillä. Vahvimmat osaamisalueet olivat *projektin ohjaus ja seuranta* (mm. kokoukset, raportointi, katselmoinnit), *organisointi ja käynnistäminen* (projektioorganisaatio ja asettaminen) sekä *toteutus, testaus ja käyttöönotto*. Lähemmäksi hyvää kuin perustason osaamista vastaajat arvioivat olevan myös *tarveselvitykseen ja projektin suunnitteluun* (projektisuunnitelman laatiminen sekä tavoitteiden, sisällön ja onnistumisen kriteereiden ja mittareiden määrittely) sekä *projektin päättämiseen* liittyvän osaamisen tason. Osaamisen tason arvioitiin olevan lähempänä perustasoa *projekti- ja kehittämisrahoitusten hakemisen, projektinhallintaan liittyvien työkalujen* (esim. Thinking Portfolio, SAP SIPS, Dotku, JoutseNet, Redmine) sekä *projektiin liittyvän hallinnon, rakenteiden ja prosessien sekä olennaisten standardien ja määräysten* suhteen. Yksi vastanneista oli vastannut Lisätiedot -kohdassa tarvitsevänsä lisäosaamista ja koulutusta Thinking Portfolio -työkaluun liittyen, ja yksi vastaajista totesi, että Redmine -sovellus on hänelle vieras.

### Kysymys 5. Laajuuden hallinta

Vastaajien määrä: 36. Keskiarvo: 1,7.



Kuvio 5. Laajuuden hallinta

Laajuuden hallintaan liittyvien osaamisalueiden suhteen vastaajat arvioivat osaamisensa olevan keskimäärin tasoa 1,7 (kuvio 5). Keskiarvo oli 1,7 *projektin tehtäväkokonaisuuksien määrittelyn* (ositus) sekä *osaprojektien ja vastuiden määrittelyn* suhteen. *Projektin vaiheistuksen ja aikataulujen osituksen* osalta osaamisen tason arvioitiin olevan 1,8.

### Kysymys 6. Aikataulujen hallinta

Vastaajien määrä: 36. Keskiarvo: 1,7.

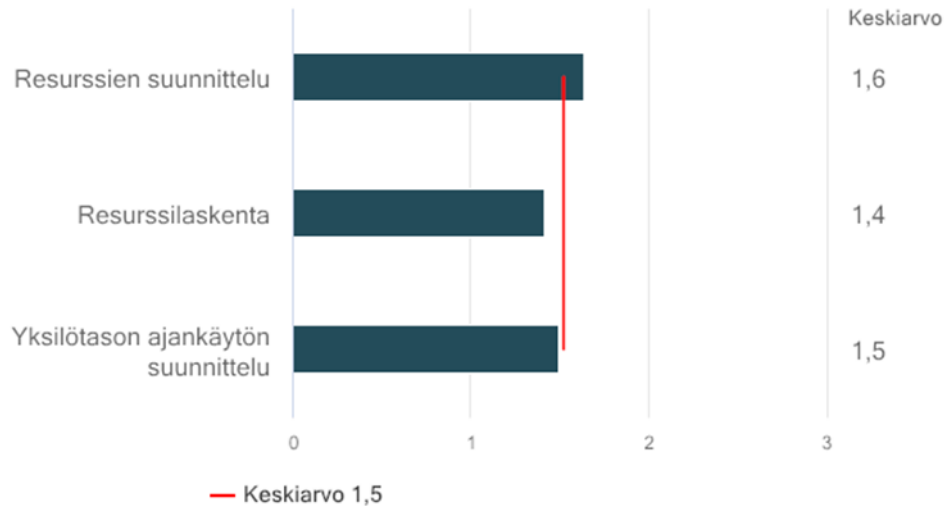


Kuvio 6. Aikataulujen hallinta

Aikataulujen hallintaan liittyvän osaamisen vastaajat arvioivat olevan keskimäärin tasolla 1,7 (kuvio 6). Osaamisalueista *tehtäväluettelon ja aikataulun laatimisen* suhteen osaamisen koettiin olevan lähellä hyvän osaamisen tasoa, keskiarvo oli 1,9. *Tehtävien työmäärän ja keston sekä jaksotuksen, tehtävien riippuvuuksien arvioinnin* sekä *aikataulujen seurannan ja ylläpidon* (edistyminen, päivitys, poikkeamat, korjaustoimenpiteet) osalta vastaajat arvioivat osaamisensa olevan tasolla 1,6.

### Kysymys 7. Resurssien hallinta

Vastaajien määrä: 36. Keskiarvo: 1,5.

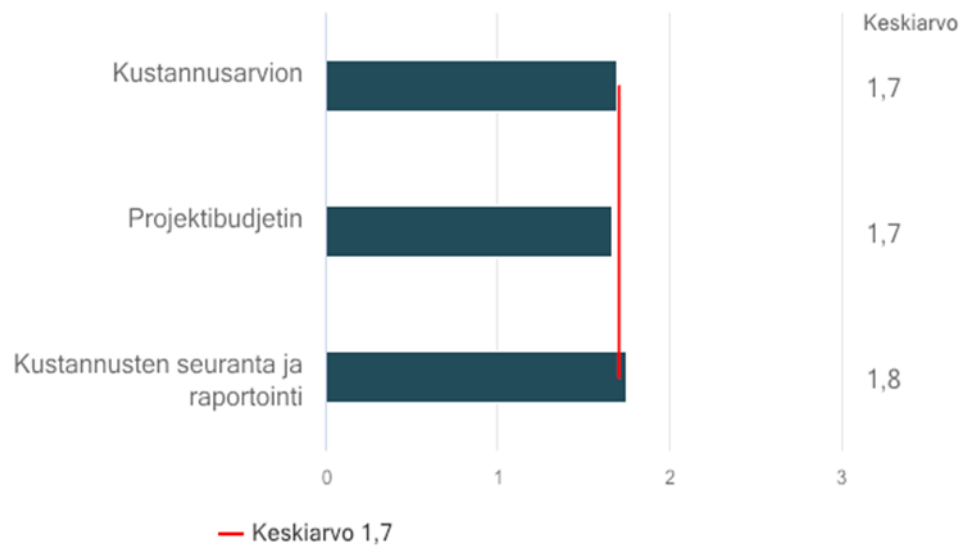


Kuvio 7. Resurssien hallinta.

Resurssien hallintaan liittyvän osaamisen arvioitiin olevan keskimäärin tasoa 1,5 (kuvio 7). *Resurssien suunnittelun* (mm. raha, henkilöt, koneet ja laitteet, materiaalit, tilat) osalta osaaminen oli tasoa 1,6 ja *resurssilaskennan* (tehtävät, kesto, resurssimäärä, riippuvuudet, muu työkuormitus) osalta 1,4. *Yksilötason ajankäytön suunnittelun* osalta vastaajat arvioivat osaamisensa tason olevan 1,5.

### Kysymys 8. Kustannusten hallinta

Vastaajien määrä: 36. Keskiarvo: 1,7.



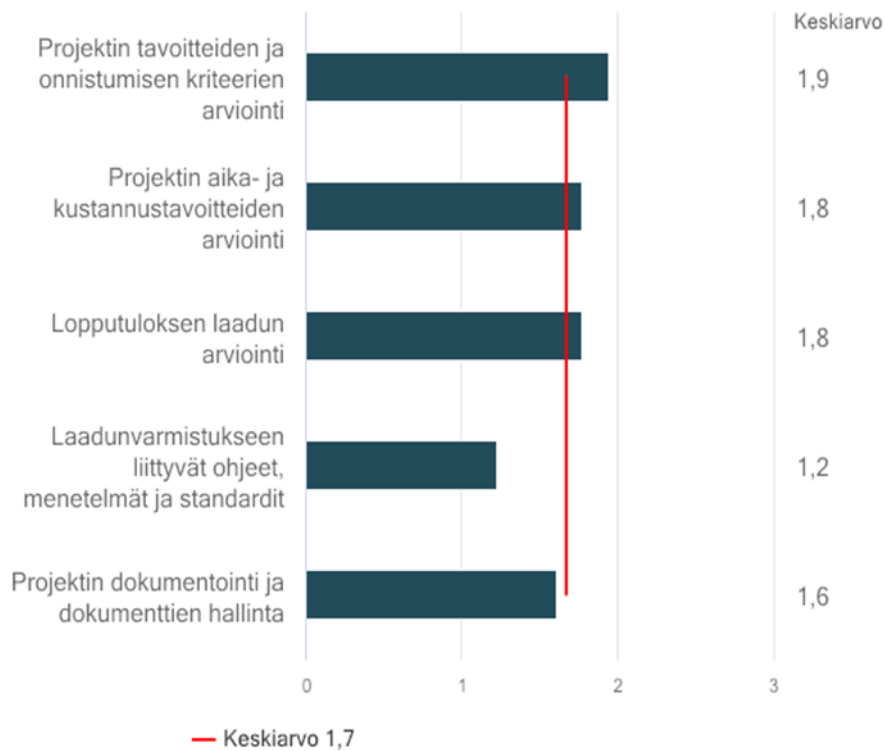
Kuvio 8. Kustannusten hallinta

Osallistujien arvio omasta osaamisestaan kustannusten hallinnan suhteen oli keskimäärin 1,7 (kuvi 8). *Kustannusarvion* sekä *projektibudjetin laatimisen* osalta osaamisen tason arvioitiin olevan tasoa 1,7, ja *kustannusten seurannan ja raportoinnin* osalta 1,8.

### Kysymys 9. Laadun hallinta ja arviointi

Vastaajien määrä: 36. Keskiarvo 1,7.



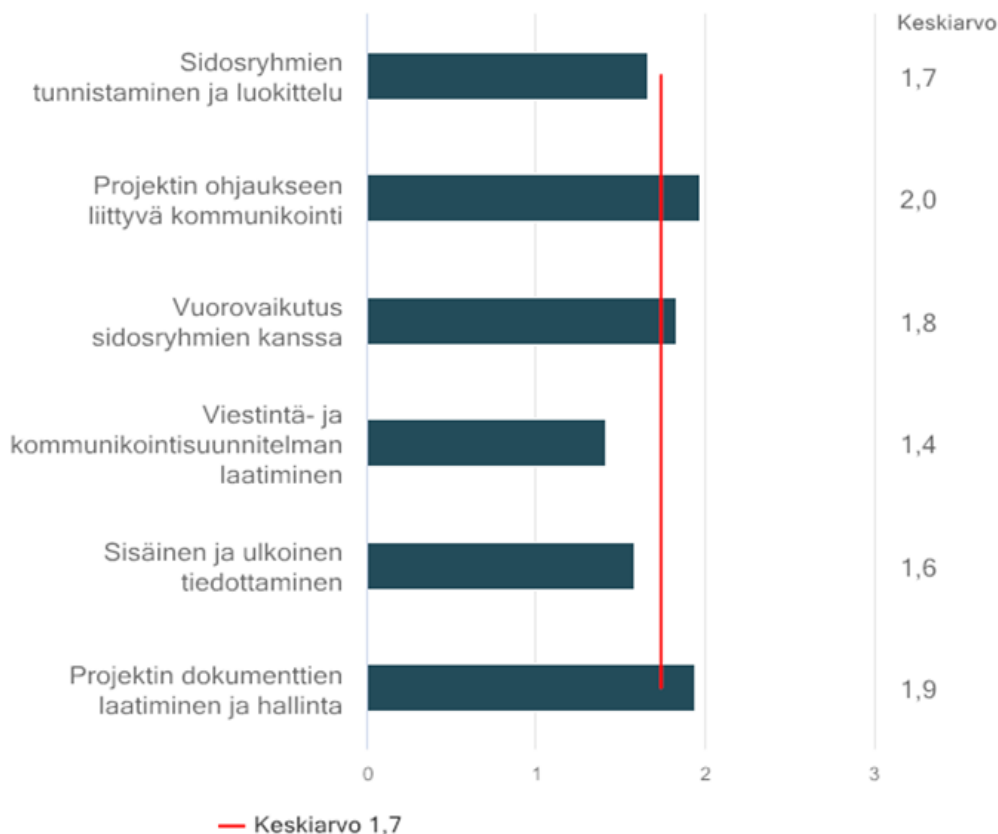


Kuvio 9. Laadun hallinta ja arviointi

Laadun hallinta ja arviointi -kokonaisuuden osalta vastaajat arvioivat osaamisensa olevan keskimäärin tasolla 1,7 (kuvio 9). Lähelle hyvän osaamisen tasoa arvioitiin olevan osaamisalueiden, jotka liittyivät *projektin tavoitteiden ja onnistumisen arviointiin* (ka. 1,9), *projektin aika- ja kustannustavoitteiden arviointiin* (ka. 1,8) sekä *lopputuloksen arviointiin* (ka. 1,8). *Projektin dokumentoinnin ja dokumenttien hallinnan* (mm. Thinking Portfolio, Dotku) osalta osaamisen taso oli 1,6. Heikoimmaksi osaamisalueeksi tämän osa-alueen suhteen koettiin *laadunvarmistukseen liittyvät ohjeet, menetelmät ja standardit* (ka. 1,2).

### Kysymys 10. Sidosryhmien hallinta ja projektiviestintä

Vastaajien määrä: 36. Keskiarvo: 1,7.

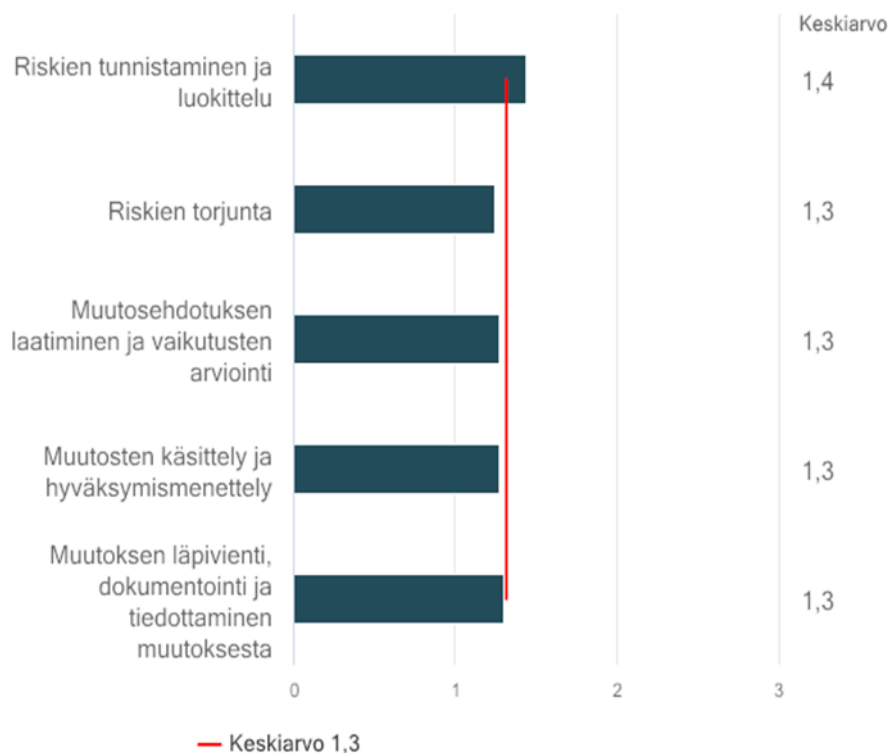


Kuvio 10. Sidosryhmien hallinta ja projektiviestintä

Kyselyyn vastanneet arvioivat sidosryhmien hallintaan ja sidosryhmäviestintään liittyvän osaamisensa olevan keskimäärin tasoa 1,7 (kuvio 10). Hyvää tai sen lähellä osaaminen oli *projektin ohjaukseen liittyvän kommunikoinnin* (mm. ohjausryhmän kokoukset, tilanekatsaukset, katselmoinnit, ka. 2,0), *projektin dokumenttien laatimisen ja hallinnan* (esim. asialistat, muistiot, viestintämateriaalit ja suunnitelmat, loppuraportti, ka. 1,9) sekä *sidosryhmien välisen vuorovaikutuksen* (mm. yhteydenpito, perehdyttäminen, kokoukset, tiedottaminen, markkinointi, ka. 1,8) suhteen. *Sidosryhmien tunnistamiseen ja luokitteluun* (sidosryhmäanalyysi, sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät) liittyvä osaaminen arvioitiin tasolle 1,7 ja *sisäiseen ja ulkoiseen tiedottamiseen* (mm. välineet, kanavat, suullinen ja kirjallinen tiedottaminen, projektiportaalit) liittyvä osaaminen tasolle 1,6. Viestintä- ja kommunikointisuunnitelman laatimiseen liittyvän osaamisen koettiin olevan tasolla 1,4.

### Kysymys 11. Riskien ja muutosten hallinta

Vastaajien määrä: 36. Keskiarvo: 1,3.

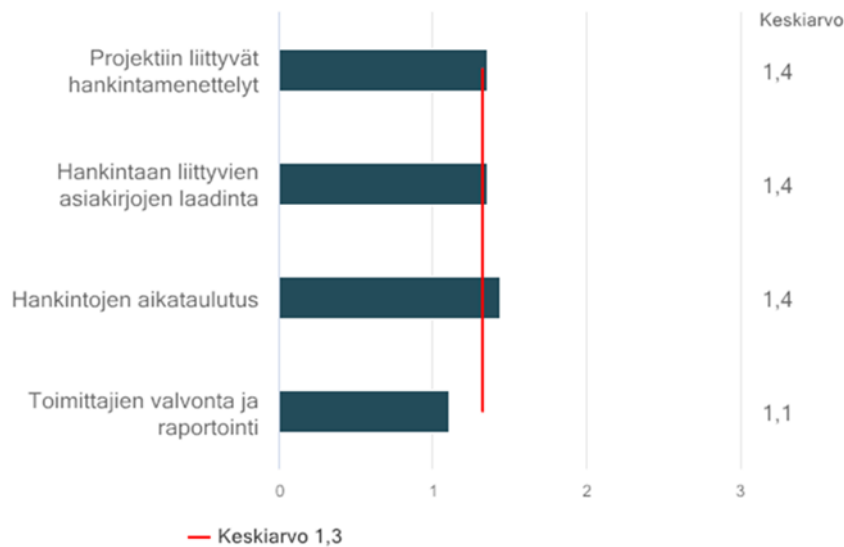


Kuvio 11. Riskien ja muutosten hallinta

Riskien ja muutosten hallintaan liittyen vastaajat arvioivat osaamisensa olevan keskimäärin lähellä perustason osaamista, tasolla 1,3 (kuvio 11). *Riskien tunnistamiseen ja luokitteluun* liittyvän osaamisen arvioitiin olevan tasolla 1,4. *Riskien torjunnan* (syys-seuraus-analyysi, riskin siirto, projektisuunnitelman muuttaminen, riskin hyväksyntä, varautuminen), *muutosehdotuksen laatimisen ja vaikutusten arvioinnin*, *muutosten käsittelyn ja hyväksymismenettelyn* sekä *muutoksen läpiviennin, dokumentoinnin ja tiedottamisen* osalta osaamisen koettiin olevan tasolla 1,3.

## Kysymys 12. Hankintojen ja sopimusten hallinta

Vastaajien määrä: 36. Keskiarvo: 1,3.



Kuvio 12. Hankintojen ja sopimusten hallinta

Kyselyyn vastanneet arvioivat oman osaamisensa olevan hankintojen ja sopimusten hallinnan suhteen keskimäärin tasoa 1,3 (kuvio 12). *Projektiin liittyvien hankintamenettelyiden, hankintaan liittyvien asiakirjojen laadinnan* (esim. tarjouspyyntö, sopimukset) sekä *hankintojen aikataulutuksen* suhteen osaamisen taso oli 1,4. Toimittajien valvontaan ja raportointiin liittyvän osaamisen katsottiin olevan lähellä perustasoa, keskimäärin 1,1.

### Projektiosaamisen kehittämiseen liittyvät kysymykset:

#### Kysymys 13. Oletko osallistunut projektiosaamiseen liittyvään kaupungin sisäiseen tai muualla järjestettyyn koulutukseen?

Vastaajien määrä: 36

39 % vastaajista oli osallistunut projektiosaamisen kehittämiseen liittyviin koulutuksiin viimeisen 12 kuukauden aikana ja 30 % vastanneista vastasi osallistuneensa ko. koulutuksiin aiemmin. 31 % vastaajista ei ollut osallistunut projektiosaamiseen liittyviin koulutuksiin.

#### Lisäkysymys: Minkälaiseen ja kenen järjestämään koulutukseen olet osallistunut ja milloin?

Koulutuksiin osallistuneita pyydettiin lisäksi kertomaan, minkälaiseen ja kenen järjestämään koulutukseen he ovat osallistuneet ja milloin. Tähän lisäkysymykseen vastasi 18 henkilöä, joista 78 % oli osallistunut viimeisen viiden vuoden aikana Turun kaupungin tai vapaa-aikatoimialan järjestämiin koulutuksiin, kuten johtoryhmien projekti- ja omistajakoulutuksiin, esimieskoulutuksiin, projektipäällikkökoulutuksiin tai Thinking Portfolio ja kehittämismalli -koulutuksiin. Lisäksi oli osallistuttu Turun AMK:n, Turun yliopiston, Management Institute of Finland (MIF) Oy:n ja Suomen museoliiton sekä Projekti-instituutin järjestämiin projektikoulutuksiin, myöskin pääosin viimeisten viiden vuoden aikana. Vain yksi vastanneista ilmoitti edellisestä kerran osallistuneensa projektikoulutukseen kovin pitkän aika sitten.

#### **Kysymys 14. Oletko tutustunut Turun kaupungin projektinhallintaan liittyviin ohjeisiin?**

Vastaajien määrä: 36

61 % kyselyyn osallistuneista oli tutustunut Turun kaupungin projektinhallintaan liittyviin ohjeisiin, 39 % osallistuneista ei ollut.

#### **Kysymys 15. Koetko tarvitsevasi projektiosaamiseen liittyvää koulutusta tai tukea osaamisesi ylläpitoon?**

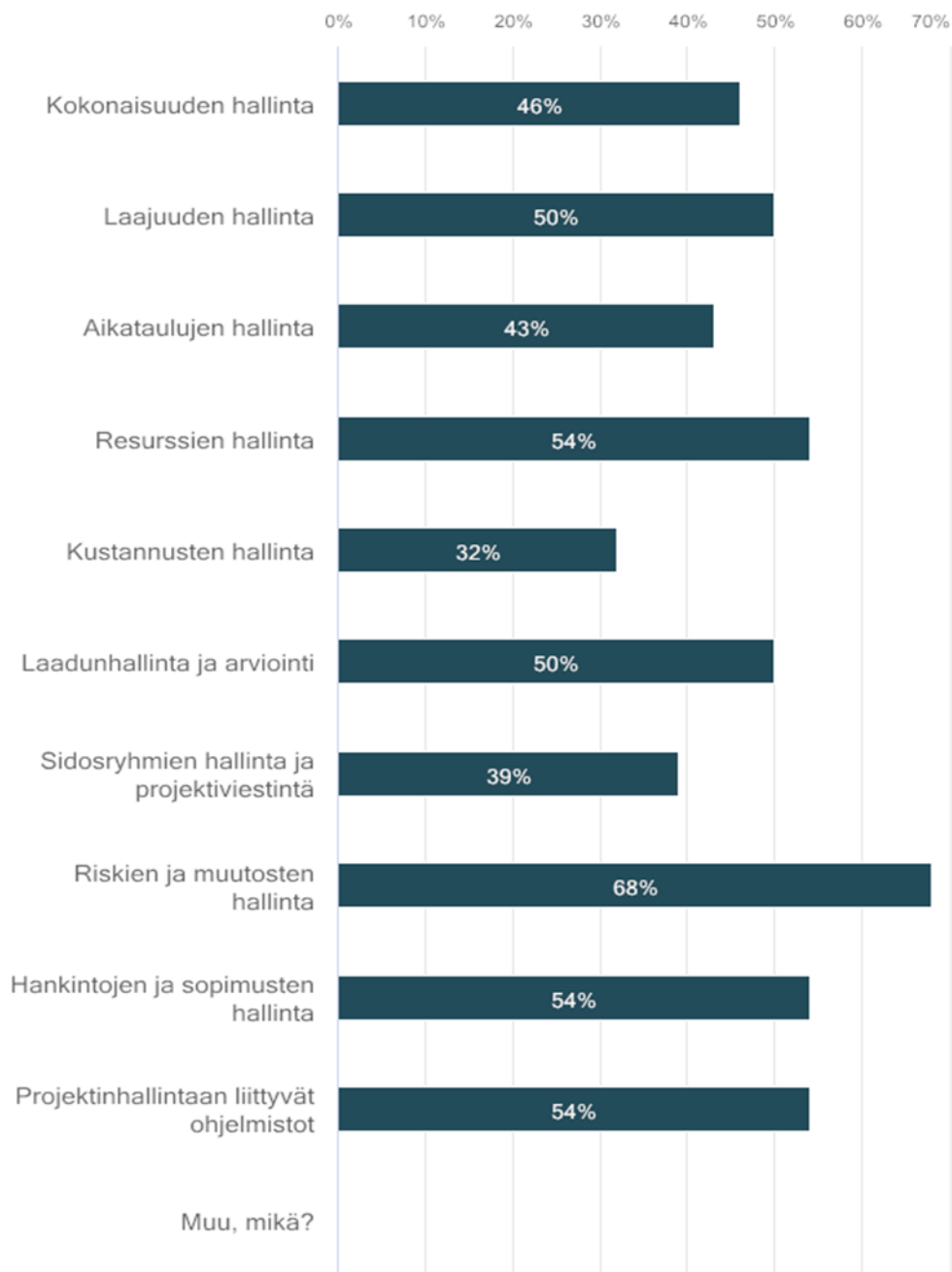
Vastaajien määrä: 36

Suurin osa eli 81 % vastaajista koki tarvitsevansa projektiosaamiseen liittyvää koulutusta tai tukea osaamisensa ylläpitoon, 19 % vastaajista ei.

#### **Lisäkysymys: Minkälaiseen osaamiseen liittyvää koulutusta tai tukea toivoisit?**

Vastaajien määrä: 28, valittujen vastausten lukumäärä: 137

Koulutusta tai tukea tarvitsevilta kysyttiin lisäksi, millä projektinhallinnan osa-alueilla he haluaisivat kehittää osaamistaan.

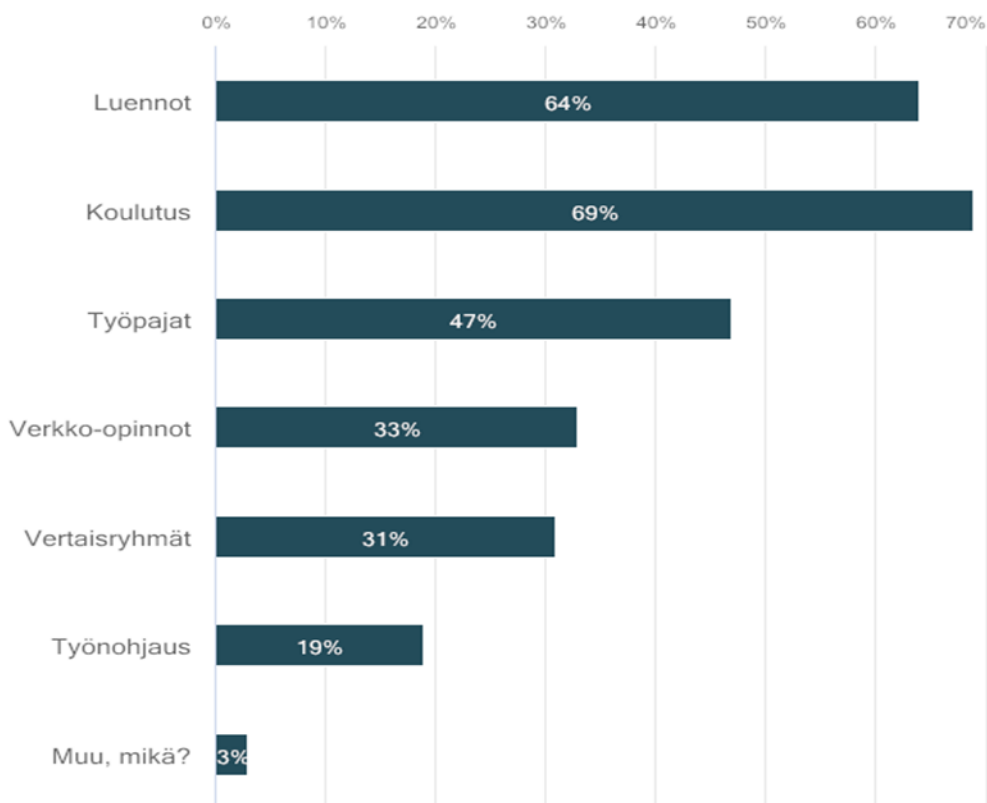


Kuvio 13. Projektinhallinnan osa-alueet, joihin vastaajat toivoivat koulutusta tai tukea.

Eniten (68 % vastauksista) koulutusta ja tukea toivottiin projekteihin liittyvien *riskien ja muutosten hallintaan*, toiseksi eniten (54 %) tukea kaivattiin *hankintojen ja sopimusten, resurssien sekä projektinhallintaan liittyvien ohjelmistojen* hallintaan (kuvio 13). Muut projektinhallinnan osa-alueet saivat kannatusta 50 % tai sen alle. Vähiten tukea koettiin tarvittavan *kustannusten* (32 %) sekä *sidosryhmien hallintaan ja projektiviestintään* (39 %) liittyen. Joka tapauksessa, lisää osaamista toivottiin kaikkiin osa-alueisiin liittyen.

### Kysymys 16. Millä tavalla mieluiten kehittäisit projektityöhön liittyvää osaamistasi?

Vastaajien määrä: 36, valittujen vastausten lukumäärä: 96



Kuvio 14. Vastaajille mieluisimmat osaamisen kehittämisen tavat.

Mieluiten vastaajat kehittäisivät osaamistaan osallistumalla *koulutuksiin* (69 %) ja käymällä *luennoilla* (64 %), (kuvio 14). Projektiosaamiseen liittyviin *työpajoihin* osallistuisi mielellään 47 % vastaajista, osaamista kehitettäisiin mielusti myös *verkko-opintojen* (33 %), *vertaisryhmien* (31 %) ja *työnohjauksen* (19 %) keinoin. Yksi vastanneista oli valinnut vastausvaihtoehdoksi *muun tavan*, mutta ei ollut täsmentänyt vastaustaan lisätiedot kohdassa.

### Kysymys 17. Kommenttisi liittyen vapaa-aikatoimialan kehittämiseen ja projektityöhön tai tähän kyselyyn.

Vastaajien määrä: 5

Kommenttiosuuteen vastasi kymmenen kyselyyn osallistuneista. Osaamisen kartoittamista ja koulutuksia kiiteltiin ja pidettiin hyvänä asiana. Osa vastanneista totesi osaamisensa olevan hyvällä tasolla. Toisaalta vastauksista kävi ilmi, että projektiosaamista tulee kehittää projektityöskentelyn lisääntyessä, ja jotta pystyy ohjaamaan myös muita. Eräs vastaajista totesi, että *Projektiosaamisessa pitää jossain vaiheessa saavuttaa taso, että tekijöillä on sama ymmärrystaso ja osaaminen. Sen jälkeen voidaan vahvemmin tehdä laajempia projektikokonaisuuksia.*

Vastauksista kävi ilmi myös vapaa-aikatoimialan kehittämis- ja projektityöhön liittyviä haasteita. Erään vastaajan mukaan haasteena on se, ettei projektityöhön ole ollut riittävästi resursseja ja projektityötä joutuu usein tekemään oman työn ohella. Hän toteaa, *että jos projekteihin voisi käyttää kunnolla työaika, voisi niiden ohjauksessa ja toteuttamisessa kehittyä edelleen.* Toisessa vastauksessa todettiin kouluksiin käytetyn ajan menevän hukkaan, *jos opittua tietoa ei ole mahdollisuutta hyödyntää aktiivisesti.* Lisäksi ohjausryhmien, esimiehen ja projektipäällikön välisessä informaationkulussa koettiin olevan parantamisen varaa.



## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Projektiosaamisen taso ja osaamistarpeet vapaa-aikatoimialalla

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Turun vapaa-aikatoimialan projektien parissa työskentelevän henkilöstön *projektinhallintaan liittyvän osaamisen taso, tulevaisuuden osaamistarpeita sekä Turun kaupunginkirjaston tulevaisuuden suuntaviivoja kehittämisen ja projektiosaamisen näkökulmasta*.

Osaamista kartoitettiin verkkokyselyllä, joka lähetettiin 71 vapaa-aikatoimialalla työskentelevälle henkilölle, joiden työhön projektit jollakin tavalla kuuluivat. Kyselyyn vastasi 36 henkilöä ja vastausprosentti 50,7 %. Vastausten määrä oli odotettua vähäisempi, vaikka kysely oli avoinna lähes kaksi ja puoli kuukautta. Kysely ajoittui tosin kesälomakautteen, joka saattoi vaikuttaa osallistumiseen. Toinen seikka, jolla saattoi olla vaikutusta vastausten määrään, oli kyselyn laajuus. Kysely sisälsi yhteensä 16 kysymystä alakohtineen ja sen täyttäminen kesti arviolta 20–30 minuuttia. Kyselyn oli aloittanut 48 henkilöä, joista neljännes ei kuitenkaan tehnyt kyselyä loppuun saakka.

Taustakysymyksistä kävi ilmi, että suurin osa (41 %) vastaajista työskenteli Turun kaupunginkirjastossa. Muutoin kyselyyn osallistuminen vaihteli palvelualueittain siten, että museo- ja nuorisopalveluiden henkilöstöä oli kumpaakin noin 20 % vastanneista, ja vähiten vastauksia saatiin palvelutuotantoa tukevista palveluista (8 %), liikuntapalveluista (3 %) sekä filharmonisesta orkesterista (3 %). Näin ollen kyselyn tulokset kuvaavat pääasiassa kirjasto-, museo- ja nuorisopalveluiden projektien parissa työskentelevän henkilöstön osaamista. Vaihtelu osallistumisessa selittyy osin palvelualueiden henkilömäärien sekä projektien määrien eroilla. Kirjastopalveluiden suureen vastausprosenttiin lienee vaikuttanut edellisten seikkojen lisäksi se, että kehittämistyön tekijä työskentelee Turun kaupunginkirjaston palveluksessa.

Taustakysymyksiin annetut vastaukset osoittivat lisäksi, että vain harva (11 %) työskenteli projektien parissa pääsääntöisesti eli 60 % tai enemmän. Projektityötä tehdään usein osa-aikaisesti 60 % pienemmällä osuudella työajasta, ja toisinaan myös oman työn ohella, kuten kyselyn avoimista kysymyksistä kävi ilmi. Kyselyn taustakysymyksistä viimeisessä selvitettiin kyselyyn osallistuneiden roolia projekteissa ja noin kolmannes (33 %) vastaajista ilmoitti olevan projekteissa omistajan roolissa. Turun organisaatiossa projektien omistajat ovat useimmiten palvelualueiden johtajia tai palvelupäälliköitä, joista

useat toimivat myös projektien valvojina ja ohjausryhmän jäseninä. Valtaosa vastaajista oli projektipäällikön ja/tai projektiryhmän jäsenen roolissa. Monesti henkilö saattaa olla monessakin roolissa projektin eri vaiheissa. Tukihenkilöiden osuus vastaajissa oli vähäinen (3 %).

Kyselyyn vastanneet arvioivat projektityöhön liittyvää osaamistaan yhdeksällä projektinhallinnan osa-alueella asteikolla 0 (ei osaamista) – 3 (erinomainen osaaminen). Projektinhallinnan osa-alueet -osiossa osaamisen arvioitiin olevan keskimäärin tasolla 1,6 eli perustason osaamisen ja hyvän osaamisen välillä. Tulos on aavistuksen lähempänä hyvää osaamista, jossa projektiosaamiseen liittyvien käytänteiden tuntemuksen, tehtävistä ohjeiden mukaisesti suoriutumisen ja tarvittaessa avun löytämisen lisäksi edellytetään hyvää perehtyneisyyttä osaamisalueisiin, itsenäistä toimimista eri tilanteissa sekä uusien käytäntöjen kehittämistä ja muiden kouluttamista.

Vahvinta (ka. 1,9–2,0) osaaminen oli seuraavilla projektinhallintaan liittyvillä osaamisalueilla:

- projektin ohjaus ja seuranta
- tehtäväluettelon ja aikataulun laatiminen
- projektin tavoitteiden ja onnistumisen kriteerien arviointi
- projektin ohjaukseen liittyvä kommunikointi
- projektin dokumenttien laatiminen ja hallinta

Lähemmäksi perusosaamisen tasoa (ka.1,1–1,3) vastaajat arvioivat osaamisensa seuraavilla osaamisalueilla:

- laadunvarmistukseen liittyvien ohjeiden, menetelmien ja standardien hallinta
- riskien torjunta
- muutosehdotuksen laatiminen ja vaikutusten arviointi
- muutosten käsittely ja hyväksymismenettely
- muutosten läpivienti, dokumentointi ja muutoksesta tiedottaminen
- toimittajien valvonta ja raportointi

Oman osaamisen arvioinnit sekä osa-alueet, joihin toivottiin lisäkoulutusta tai tukea, olivat linjassa toistensa kanssa.

Vastauksena tutkimuskysymykseen Turun vapaa-aikatoimialan projektien parissa työskentelevän henkilöstön projektinhallintaan liittyvän osaamisen tasosta, voidaan kartoituksen perusteella todeta, että kaiken kaikkiaan osaaminen oli kyselyn perusteella melko hyvällä tasolla. Kyselyn toteuttamisen aikaan vapaa-aikatoimialalla ei ollut määritelty tavoitetasoja erityisesti projektiosaamisen suhteen, mutta perustason ja hyvän osaamisen välillä oleva osaaminen lienee useimpien projektinhallinnan osa-alueiden kohdalla riittävä, sillä Turun kaupungin Kehittämispalveluiden asiantuntijat tarjoavat tukea muiden palvelukokonaisuuksien henkilöstölle kehittämiseen sekä hanke- ja projektitoimintaan liittyen (Turun kaupunki 2018a).

Mitä tulee tulevaisuuden osaamistarpeisiin, kartoitus osoitti, että tukea ja koulutusta toivottiin liittyen kaikkiin projektin hallinnan osa-alueisiin (kuvio 13). *Riskien ja muutosten* sekä *hankintojen ja sopimusten* hallinta olivat osa-alueita, joihin liittyvään osaamiseen ja sen kehittämiseen voi tulevia koulutuksia suunniteltaessa kiinnittää erityistä huomiota. Projektityöskentelyn lisääntyessä ja henkilöstön vaihtuessa, projektiosaamiseen liittyviä osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia olisi hyvä tarjota säännöllisesti. Kartoituksesta kävi ilmi, että projektiosaamisen kehittämistä suunniteltaessa on hyvä ottaa huomioon moninaiset tavat oppia ja järjestää perinteisten koulutusten ja luentojen lisäksi muitakin oppimisen tapoja hyödyntäviä tilaisuuksia, kuten työpajoja, verkkokursseja tai vertaisryhmiä.

Projektiosaamisen kehittämiseen liittyvistä vastauksista kävi ilmi, että jo järjestettyjä projektiosaamiseen liittyviä koulutuksia oli pidetty tarpeellisina ja 39 % vastaajista oli osallistunut viimeisen viiden vuoden aikana Turun kaupungin tai vapaa-aikatoimialan järjestämiin projektiosaamista lisääviin koulutuksiin. Valtaosalle vastaajista Turun kaupungin projektinhallintaan liittyvät ohjeet olivat tuttuja. Kaupungin intranetin kehittämiseen ja projektitoimintaan liittyvät sivut ovatkin helposti löydettävissä ja ajan tasalla, joka lienee edesauttanut koulutusten lisäksi tätä seikkaa.

## 5.2 Projektiosaamisen taso ja osaamistarpeet kirjastopalveluissa

Tässä luvussa tarkastellaan teoreettisen viitekehyksen ja projektiosaamisen kartoituksen valossa, mitkä ovat Turun kaupunginkirjaston tulevaisuuden suuntaviivat kehittämisen ja projektiosaamisen näkökulmasta. Lisäksi esitetään huomioita projektiosaamisen lisäämiseen liittyen.

Osaamiskartoituksessa kirjastopalveluiden henkilöstö arvio kokonaisuudessaan projektiosaamisensa olevan keskimäärin tasolla 1,7 eli hieman paremmaksi kuin kaikkien palvelualueiden tulos. Lähellä hyvää tai hyvänä (ka. 1,9–2,1) osaamisen koettiin olevan seuraavilla osaamisalueilla:

- projektin ohjaus ja seuranta
- projektin toteutus, testaus ja käyttöönotto
- projektin vaiheistus
- aikataulujen ositus
- tehtäväluettelon ja aikataulun laatiminen
- projektin tavoitteiden ja onnistumisen kriteerien arviointi
- projektin aika- ja kustannustavoitteiden arviointi
- lopputuloksen arviointi
- projektin ohjaukseen liittyvä kommunikointi
- vuorovaikutus sidosryhmien kanssa
- projektin dokumenttien laatiminen ja hallinta

Lähellä perusosaamisen tasoa olevien osaamisalueiden suhteen kirjaston henkilökunnan tulos mukaili kaikkien palvelualueiden tulosta eli osaamista koettiin olevan vähiten *riskien ja muutosten sekä hankintojen ja sopimusten* hallinnan osa-alueilla.

Kartoituksen tulos kirjaston henkilökunnan osalta oli myös parempi kuin projektiosaamisen taso oli ollut Varsinais-Suomen kirjastojen osaamiskartoituksessa (Lounais-Suomen kirjastojen extranet 2018b, 16) vuodenvaihteessa 2017–2018, jolloin kyseistä osaamista arvioitiin tosin huomattavasti suppeammin. Tuolloin koko Varsinais-Suomen kirjastolaisten projektiosaaminen oli tasolla 1,9 tavoitetason ollessa 2,5 ja asteikon 1 (perusosaaminen) – 5 (erinomainen osaaminen). Turun kaupunginkirjaston henkilöstön osalta silloista tulosta ei ole tiedossa, mutta se lienee kirjaston suuruuden ja projektityön laajuuden huomioon ottaen ollut keskiarvoa jonkin verran korkeampi.

Varsinais-Suomen ja Satakunnan kirjastojen kannalta osaamisen kehittämisen tilanne on varsin hyvä, sillä osana alueellista kehittämistehtävää (AKE) kokoontuva osaamisen kehittämisryhmä tukee pitkäjänteistä, suunnitelmallista ja kokonaisvaltaista osaamisen kehittämistä kirjastojen toimintaympäristömuutosten aiheuttamat osaamistarpeet huomioiden. Lisäksi ryhmä pohtii säännöllisesti strategisestikin keskeisiin kirjastoalan osaamisalueisiin liittyviä kysymyksiä, määrittelee osaamisen kehittämisen painopisteet, asettaa osaamistavoitteita ja seuraa niiden toteutumista sekä laatii vuosittaisen osaamisen kehittämiseen liittyvän toimintasuunnitelman. (Lounais-Suomen kirjastojen extranet 2021c, 2–3.). Kehittämisryhmän työskentely sisältää useita elementtejä edellä mainituista osaamis- ja oppimisstrategian vaiheista. Lisäksi osaamistarpeita on kartoitettu vuonna 2018 hyvin laajasti koko Lounais-Suomen kirjastohenkilöstön osalta ja kartoituksesta esille nousseita osaamiskatveita on pyritty erilaisten koulutusten ja työpajojen avulla paikkaamaan. Lounais-Suomen kirjastojen vuodesta 2018 alkavan koulutusarkiston mukaan projektiosaamiseen tai projektihallintataitoihin liittyvää koulutusta ei ole kuitenkaan vielä alueellisen kehittämisen puitteissa järjestetty kartoituksen jälkeen.

### 5.2.1 Projektiosaamisen kehittäminen Turun kaupunginkirjastossa

Pohdittaessa projektiosaamisen kehittämistä Turun kirjastopalveluiden osalta, kehittämistä voidaan tarkastella sovelletuin osin esimerkiksi Otalan ja Meklinin (2021, 28–29) Osaamis- ja oppimisstrategian laatimisen vaiheiden kautta. Mitä tulee 1. vaiheeseen eli *toimintaympäristön ja sen luomien haasteiden hahmottamiseen*, esimerkiksi keväällä 2021 ilmestynyt Yleisten kirjastojen neuvoston ”Onneksi on kirjasto! Yleisten kirjastojen suunta 2021–2025”-julkaisu on ajankohtainen katsaus kirjastojen toimintaympäristön muutoksiin ja niihin toimintatapoihin, joiden avulla tulevaisuudessa toteutetaan kansalaisille yhdenvertaisia, laadukkaita ja ajassa olevia palveluita (YKN 2021, 2). Kirjastojen toimintaympäristön muutoksessa vaikuttavia ilmiöitä (ja tulevaisuuden todennäköisiä kehittämisen kohteita) ovat julkaisun mukaan kirjastotyön muutos, lukutaidon ja sivistyksen rapautuminen, eriarvoistuminen, ilmastonmuutos ja globaalit kriisit, sekä kuntatalouden haasteet ja ennakoimattomuus (YKN 2021, 5).

Vaiheeseen 2. eli *osaamistarpeiden selvittämiseen* liittyen voidaan todeta, että vuonna 2017–2018 Lounais-Suomen kirjastoille tehty osaamiskartoitus yhdessä tämän opinnäytetyön puitteissa vuonna 2018 tehdyn osaamiskartoituksen kanssa muodostavat hyvän

pohjan projektiosaamisen kehittämiseksi, sillä kartoituksista käy ilmi, millä projektinhallinnan osa-alueilla osaamisvajetta on ollut. Mikäli kehittämistoimenpiteisiin päätetään ryhtyä, voisi olla hyvä pureutua erityisesti projektinhallinnan osaamisalueisiin, joiden suhteen kirjastossa työskentelevät kyselyyn vastaajat olivat eniten (> 50 % vastaajista) toivoneet koulutusta tai tukea:

- Projektinhallintaan liittyvät ohjelmistot (67 % vastaajista)
- Laajuuden hallinta (50 % vastaajista)
- Riskien ja muutosten hallinta (50 % vastaajista)

Mieluiten kirjastolaiset kehittäisivät osaamistaan koulutuksiin osallistumalla (75 % vastaajista), luentoja seuraamalla (63 % vastaajista) sekä työpajojen muodossa (44 % vastaajista). Projektinhallintataitojen lisäämiseen saattaisivat sopia myös muut oppimisen tavat, kuten esimerkiksi jotkin työssäoppimisen tavoista kuten mestari-kisälli-asetelma, toisen työn seuraaminen, ristiin oppiminen, toisessa työtehtävässä jonkin aikaa työskenteleminen, työkierto, oman työn laajentaminen ja kehittäminen, harjoittelu, kokeilu sekä täsmä- ja hiljaista tietoa yhdistävä toiminnasta oppiminen (Ojala 2008, 224).

Ojalan ja Meklinin (2021, 28–29) vaiheista 3. vaihe korostaakin *osaamistarpeiden priorisointia tavoitteiden ja tulevaisuuden kannalta tärkeimpien osaamisten tunnistamiseksi*. Joten, ennen kehittämistoimiin ryhtymistä tulee tuki punnita, onko projektiosaaminen sellaista osaamista, jota tulevaisuudessa tarvitaan ja missä määrin. Turun kaupunginkirjaston osaamisen kehittämisen ollessa vahvasti kytköksissä alueellisen kehittämistehtävän (AKE) toimintaan, osaamisen- ja oppimisen strategian laatimisen vaiheet 4.–5. eli *osaamisen hankintasuunnitelman laatiminen ja osaamisen hankkimiseen ja oppimiseen liittyvien periaatteiden ja tapojen valinta*, on tarkoituksenmukaisinta hoitaa alueellisen kehittämisen puitteissa osana osaamisen kehittämissuunnitelman toimintaa. Samoin kohdat 6.–7. eli *ketterän oppimisen tapojen valinta ja osaamis- ja oppimisstrategian muotoilu* sekä kokonaisosaamisen arviointi lienee taloudellisesti ja muutoinkin kannattavinta hoitaa keskitetysti ja alueellisesti. Yksittäisten työntekijöiden tai tiimien osaamisen arviointi hoidetaan esimerkiksi osana Turun kaupungin vuonna 2021 uudistettua tavoite- ja kehityskeskusteluprosessia, jonka keskiöön nostetut selkeät ja mitattavat tavoitteet sekä niiden jatkuva seuranta lisäävät henkilön kokemusta oman työn merkityksellisyydestä ja ohjaavat arjen työtä (Turun kaupunki 2021h). Uusi prosessi tukee hyvin myös projektityöskentelyn johtamista.

Projektiosaamisen kehittäminen olisi tarkoituksenmukaista kytkeä osaksi jo olemassa olevaa osaamisen kehittämisen rakennetta. Koska kehittäminen projektimaisesti, erityisesti kirjastoissa mutta ylipäättäänkin, on peruseriaateiltaan ja lainalaisuuksiltaan melko samankaltaista, olisi mahdolliset tulevat koulutukset tai muut kehittämistoimenpiteen järkevää toteuttaa alueellisesti siten, että Lounais-Suomen muidenkin kirjastojen ja myös vapaa-aikapalvelukokonaisuuden muiden palvelualueiden projektityön parissa työskentelevät niistä hyötyisivät.

### 5.3 Työn luotettavuustarkastelu

Opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena, jonka tavoitteena on tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tarkasteltavana olevasta tutkimuskohteesta eli tässä kehittämissä työssä henkilöstön projektiosaamisen ja projektinhallintataitojen tilasta Turun kaupungin vapaa-aikatoimialalla (Ojasalo ym. 2009, 52.) Projektiosaamisen tasoa ei ollut tässä laajuudessa aiemmin tutkittu. Tutkimuksen perusjoukoksi valittiin Turun vapaa-aikatoimialan projektien parissa työskentelevät henkilöt sekä vuosina 2015–2018 Thinking Portfolio -järjestelmässä projektipäällikön tai omistajan roolissa olevat henkilöt. Tutkimuksen piirissä olivat täten kaikki tutkimuksen kannalta olennaiset organisaatiossa työskentelevät henkilöt. Tapaustutkimus sopi hyvin tämän opinnäytetyön tutkimuskysymysten tarkasteluun, sillä se soveltuu pienen ja tarkasti rajatun joukon tutkimiseen tilanteessa, jossa tietoa tarkasteltavasta aiheesta ei ole saatavissa aiempaa tietoa tai tutkimusta.

Triangulaation eli monimenetelmällisyyden tarkoituksena on tarkentaa tutkimuksen validiutta ja lisätä luotettavuutta (Hirsjärvi ym. 2009, 233). Tämän opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmäksi valittiin projektiosaamisen nykytilan kartoittamiseksi sekä määrällisen että laadullisen tutkimuksen elementtejä sisältävä verkkokysely, ja osaamistarpeiden sekä kehittämisideoiden tarkastelussa hyödynnettiin tutkimustulosten lisäksi kirjallista lähdeaineistoa. Useampia tutkimusmenetelmiä käyttämällä pyrittiin saamaan kokonaisvaltainen käsitys ja useampia näkökulmia tutkittavasta ilmiöstä eli projektiosaamista vapaa-aikatoimialalla.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan kuvata validiteetin ja reliabiliteetin käsitteillä, jotka yhdessä muodostavat kokonaisluotettavuuden (Heikkilä 2014, 176). Validiteetti kuvaa, miten on onnistuttu mittamaan sitä, mitä oli tarkoitus mitata. Kyselytutkimuksessa validi-

teettiin vaikuttaa ensisijaisesti se, kuinka kysymysten laadinnassa on onnistuttu ja voidaanko niiden avulla saada vastaus tutkimuskysymyksiin. (Heikkilä 2014, 177.) *Myös perusjoukon tarkka määrittely, edustavan otoksen saaminen ja korkea vastausprosentti kuvastavat tutkimuksen validiutta* (Heikkilä 2014, 27). Reliabiliteetilla käsitetään tutkimuksen luotettavuutta ja tarkkuutta, tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia ja tutkimuksen tulee olla toistettavissa samanlaisin tuloksin (Heikkilä 2014, 28).

Projektiosaamisen tasoa kartoitettiin verkkokyselyllä, joka lähetettiin 71 edellä mainittuun joukkoon kuuluvalla henkilölle. Kyselyyn vastasi 36 henkilöä ja vastausprosentti 50,7 %. Tilastotieteen näkökulmasta tiedon tutkimusongelmasta voidaan katsoa olevan luotettavaa, kun vastausprosentti on yli 30 % (Kananen 2011, 73).

Verkkokysely sisälsi kysymykset yhdeksästä projektinhallinnan osa-alueesta, joiden alla vastaajia pyydettiin arvioimaan osaamistaan yhteensä 42 projektinhallintaan liittyvän osaamisalueen kohdalla. Kyselylomakkeella projektinhallinnan osaamisalueiden käsitteitä oli avattu arkikielelle. Kysymykset selvittivät osaamista hyvin perusteellisesti ja tuloksista voidaan saada laaja-alainen ymmärrys kyselyyn vastanneiden projektiosaamisen nykytilasta, vahvoista projektinhallinnan osaamisalueista sekä osaamisalueista, joiden hallintaa on tarpeen tulevaisuudessa vahvistaa. Projektiosaamisen kehittämistä koskevat kysymykset taas toivat ymmärrystä osaamistarpeita ja keinoista, joilla vastaajat mieluiten osaamistaan kehittäisivät.

Tuloksista kuitenkin kävi ilmi, että suurin osa (41 %) vastaajista työskenteli Turun kaupunginkirjastossa ja muutoin kyselyyn osallistuminen vaihteli palvelualueittain siten, että museo- ja nuorisopalveluiden henkilöstöä oli kumpaakin noin 20 % vastanneista, ja vähiten vastauksia saatiin palvelutuotantoa tukevista palveluista (8 %), liikuntapalveluista (3 %) sekä filharmonisesta orkesterista (3 %). Näin ollen, vaikka perusjoukko olikin tarkasti määritelty, ei otos ollut riittävän edustava, vaikka vastausprosentin 50,7 % voitaisiinkin katsoa olevan riittävä. Kyselyn tulokset kuvaavat pääasiassa kirjasto-, museo- ja nuorisopalveluiden projektien parissa työskentelevän henkilöstön osaamista eikä tuloksista täten saatu kokonaisvaltaista käsitystä vapaa-aikatoimialan henkilöstön projektiosaamisen tilasta. Tutkimusajankohta (kesä-elokuu) ei ollut mitään parhain ja vaikutti todennäköisesti osaltaan vastausprosenttiin.

Vaikka tutkimuksessa oli osin puutteita validiuden ja reliabiliteetin osalta ja tutkimuksesta on kulunut aikaakin muutaman vuoden verran, on tuloksia tästä huolimatta mahdollista



hyödyntää tulevaisuudessa projektiosaamiseen liittyviä koulutuksia ja muita kehittämis-toimenpiteitä suunniteltaessa. Tutkimus on toteutettu objektiivisesti ja taloudellisesti, ja asianosaisia on informoitu tutkimuksen tarkoituksesta sekä siitä, että tuloksia tullaan hyödyntämään vapaa-aikatoimialan henkilöstön osaamisen kehittämisessä ja koulutus-ten suunnittelussa. Kysely toteutettiin anonyymisti siten, että yksittäisen osallistujan tie-dot eivät yhdisty annettuihin vastauksiin, ja vastaukset käsiteltiin luottamuksellisesti. Ky-sely on toimeksiantajan niin halutessa mahdollista toistaa samalle perusjoukolle tai yk-sittäisen palvelualueen henkilöstölle.

## 6 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Turun kaupungin vapaa-aikatoimialan projektityötä tekevän henkilöstön projektinhallintaan liittyvän osaamisen taso, osaamiskapeikat sekä tulevaisuuden osaamistarpeita. Lisäksi tavoitteena oli pohtia Turun kaupunginkirjaston kehittämisen ja projektiosaamisen suuntaviivoja sekä kirjallisuuden ja osamiskartoituksen pohjalta esittää huomioita näihin kirjastotyön osa-alueisiin liittyen. Opinnäytetyön aikana saatuja tutkimustuloksia sekä huomioita voidaan hyödyntää Turun vapaa-ajanpalveluiden, erityisesti kirjastopalveluiden, kehittämistyön tukena. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Turun kaupungin Vapaa-aikatoimiala, 1.6.2021 alkaen Vapaa-ajan palvelukokonaisuus.

Osaamiskartoituksen lisäksi opinnäytetyössä tarkasteltiin niin painetun kirjallisuuden kuin erilaisten verkkojulkaisujen sekä toimeksiantajan ja kohdeorganisaation sisäisten tiedostojen ja julkaisujen valossa osaamisen johtamista, projektijohtamista ja projektinhallintaa sekä osaamisen kehittämistä. Tämän teoreettisen viitekehyksen pohjalta, yhteistyössä toimeksiantajan edustajan kanssa, laadittiin projektinhallintaa laajasti luotaava verkkokysely.

Verkkokysely toteutettiin kesä-elokuussa 2018. Kysely lähetettiin yhteensä 71 henkilölle, jotka tuolloin työskentelivät filharmonisessa orkesterissa, kirjasto-, liikunta-, museo- sekä nuorisopalveluissa, ja joiden työtehtäviin kehittäminen ja hanke- ja projektityö jollakin tapaa kuului. Kyselyyn vastasi 36 henkilöä ja täten vastausprosentti oli 50,7. Vastausten määrään saattoivat vaikuttaa sekä kyselyn laajuus ja työläys sekä ajankohdan osuminen kesälomakauteen. Suurin osa (41 %) vastaajista työskenteli kirjastopalveluissa. Muutoin kyselyyn osallistuminen vaihteli palvelualueittain siten, että museo- ja nuorisopalveluiden henkilöstöä oli kumpaakin noin 20 % vastanneista, ja vähiten vastauksia saatiin palvelutuotantoa tukevista palveluista (8 %), liikuntapalveluista (3 %) sekä filharmonisesta orkesterista (3 %).

Kyselyn tulokset kuvaavat edellä mainitun osallistumisen vaihtelun johdosta pääasiassa kirjasto-, museo- ja nuorisopalveluiden projektien parissa työskentelevän henkilöstön osaamista, joten tuloksista ei tämän seikan johdosta saatu kokonaisvaltaista käsitystä vapaa-aikatoimialan henkilöstön projektiosaamisen tilasta. Verkkokysely jää toimeksiantajan käyttöön, joten halutessaan toimeksiantaja voi toteuttaa kyselyn uudelleen joko

koko palvelukokonaisuuden tasolla tai yksittäisten palvelualueiden projektityötä tekevien osalta.

Kyselyn tulokset osoittivat, että vastaajien projektiosaamisen taso oli kaiken kaikkiaan melko hyvällä tasolla. Vastaajat arvioivat osaamistaan yhdeksällä projektinhallinnan osa-alueella asteikolla 0 (ei osaamista) – 3 (erinomainen osaaminen). He kokivat kokonaisosaamisensa projektinhallintaan liittyen olevan keskimäärin tasolla 1,6 eli perustason osaamisen ja hyvän osaamisen välillä. Kirjastopalveluiden kyselyyn vastannut henkilöstö arvio kokonaisuudessaan projektiosaamisensa olevan keskimäärin tasolla 1,7, joka on hieman parempi kuin kaikkien palvelualueiden tulos. Vastaajat kokivat tuntevansa melko hyvin projektiosaamiseen liittyvät käytänteet ja suoriutuvansa tehtävistä ohjeiden mukaisesti sekä löytävänsä tarvittaessa apua. Lisäksi he katsoivat olevansa perehtyneitä projektin hallinnan eri osaamisalueisiin, kykenevänsä toimimaan itsenäisesti eri tilanteissa, kehittämään uusia käytänteitä sekä kouluttamaan muita. Riskien ja muutosten sekä hankintojen ja sopimusten hallinta olivat osa-alueita, joihin liittyvään osaamiseen ja sen kehittämiseen voi tulevia koulutuksia suunniteltaessa kiinnittää erityistä huomiota, sillä niiden osalta oli havaittavissa osaamiskapeikko ja erityisesti näihin osaamisalueisiin vastaajat toivoivat tulevaisuudessa tukea ja koulutusta, joskin koulutusta toivottiin kaikkiin projektinhallinnan osa-alueisiin liittyen.

Opinnäytetyössä pohdittiin lisäksi vuonna 2018 toteutetun Varsinais-Suomen kirjastojen osaamiskartoituksen (Lounais-Suomen kirjastojen extranet 2018a) sekä opinnäytetyön aikana toteutetun verkkokyselyn tulosten valossa projektiosaamisen kehittämisen käytänteitä Turun kaupunginkirjastossa, alueellisen kehittämistyön (AKE-toiminta) viitekehysessä. Lisäksi esitettiin osaamisen kehittämiseen liittyviä huomioita, joiden pohjalta voidaan todeta, että projektiosaamisen kehittäminen on tarkoituksenmukaista kytkeä osaksi jo olemassa olevia osaamisen kehittämisen rakenteita ja tulevia kehittämistoimenpiteitä on järkevää toteuttaa alueellisesti siten, että Lounais-Suomen muidenkin kirjastojen ja myös vapaa-aikapalvelukokonaisuuden muiden palvelualueiden projektityön parissa työskentelevät niistä hyötyisivät.

## LÄHTEET

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Educa Instituutti.

IPMA, International Project Management Association 2015a. Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management. Version 4.0. Zurich, Switzerland:. Viitattu 29.5.2021 [http://products.ipma.world/wp-content/uploads/2016/03/IPMA\\_ICB\\_4\\_0\\_WEB.pdf](http://products.ipma.world/wp-content/uploads/2016/03/IPMA_ICB_4_0_WEB.pdf)

IPMA, International Project Management Association 2015b. Yksilön pätevyudet. Osa 1 Projektijohtaminen. Suomennos IPMA:n julkaisusta Individual Competence Baseline – version 4.0. ©. Viitattu 28.9.2021. [https://www.pry.fi/files/450/Yksilon\\_patevyudet\\_osa\\_1.pdf](https://www.pry.fi/files/450/Yksilon_patevyudet_osa_1.pdf)

Jalava, U. & Virtanen, P. 2000. Innovatiiviseen projektijohtamiseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Kajjala, M. & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö - strateginen investointi? 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Kananen J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännönopas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu 143.

Lounais-Suomen kirjastojen extranet 2018a. Vahvuudet näkyviksi – Varsinais-Suomen kirjastojen osaamiskartoitus 2018. Loppuraportti. Viitattu 13.2.2021. <https://ls-kirjastot.fi/wp-content/uploads/2018/10/Loppuraportti-Vahvuudet-näkyviksi.pdf>

Lounais-Suomen kirjastojen extranet 2018b. Vahvuudet näkyviksi – Varsinais-Suomen kirjastojen osaamiskartoitus 2018. Loppuraportin liite 2. Osaamiskartoituksen tulokset kaikkien vastaajien osalta. Viitattu 13.2.2021. <https://ls-kirjastot.fi/wp-content/uploads/2018/10/Liite-2-Varsinais-Suomen-kirjastojen-osaamiskartoitus-perusraportti-anonymisoitu.pdf>

Lounais-Suomen kirjastojen extranet 2021a. AKE (Alueellinen kehittämistehtävä) Viitattu 10.10.2021. <https://ls-kirjastot.fi/ake/>

Lounais-Suomen kirjastojen extranet 2021b. Osaamisen kehittämissyhmä. Viitattu 10.10.2021. <https://ls-kirjastot.fi/tyoryhmat-v/koulutustoryhmat/>

Lounais-Suomen kirjastojen extranet 2021c. Osaamisen kehittämissyhmä. Toimintasuunnitelma vuodelle 2021. Viitattu 10.10.2021. <https://ls-kirjastot.fi/wp-content/uploads/2021/02/Osaamisen-kehittämissyhmän-toimintasuunnitelma-2021.pdf>

Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Mäntyneva, R. 2016. Hallittu projekti. Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. Helsinki: Kauppakamari.

- Nieminen, A., Ollila, J. 2021. Turun osaamisen visio: Visioprosessin loppuraportti. Tutu eJulkaisu 1/2021. Viitattu 12.2.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-551-8>
- Nieto-Rodriguez, Antonio 2021. "Project Canvas". *Projektimaailma* (blogi), julkaistu 25.8. Viitattu 14.11.2021. [https://www.projektimaailma.fi/artikkelit/project\\_canvas.1543.news](https://www.projektimaailma.fi/artikkelit/project_canvas.1543.news)
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät -Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 1–2 p. Helsinki: WSOYpro.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.
- Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen: Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Kauppa-kamari.
- Otala, L. & Meklin, S. 2021. Ketterä oppiminen: 2, Strategiasta käytäntöön. Helsinki: Kauppa-kamari.
- Pelin, R. 2020. Projektihallinnan käsikirja. 8. uud. painos. Helsinki: Projektijohtaminen Oy Risto Pelin.
- Project Management Institute 2017. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). 6. painos. Newtown Square, Pennsylvania, USA: Project Management Institute.
- Projektiammattilaiset ry. (no date). IPMA-sertifiointi > Sertifioituminen > Projektitoiminta > Sertifikaatin arviointiperusteet ja suoritusvaiheet. Viitattu 29.9.2021. [https://www.pry.fi/ipma-sertifiointi/sertifioituminen/projektitoiminta/sertifikaatin\\_arviointiperusteet\\_ja\\_suoritusvaiheet](https://www.pry.fi/ipma-sertifiointi/sertifioituminen/projektitoiminta/sertifikaatin_arviointiperusteet_ja_suoritusvaiheet)
- Ruuska, K. 2012. Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. 7. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Sumkin, T. & Tuomi, L. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro.
- Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen: Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta? Helsinki: Talentum Media Oy.
- Turun kaupungin kirjastopalvelut 2020. Sisäinen verkko. Kirjastopalveluiden strategia 2020–2029. Viitattu 7.10.2021.
- Turun kaupunki 2014. Sisäinen verkko. Henkilöstöasiat. Osaamisen hallinta. Osaamiskartta. Viitattu 30.10.2021.
- Turun kaupunki 2016. Sisäinen verkko. Turun puolesta -uutiskirje. Kehittäminen on yhteistyötä.
- Turun kaupunki 2018a. Sisäinen verkko. Kehittäminen Turun kaupungissa – Kehittämismalli. Viitattu 18.11.2021.
- Turun kaupunki 2018b. Turun kaupunkistrategia. Turun kaupunki 2018. <https://www.turku.fi/kaupunkistrategia>
- Turun kaupunki 2018c. Sisäinen verkko. Sääntö: Kehittämismallin ohje. Viitattu 8.10.2021.
- Turun kaupunki 2019. Turun kaupungin tilinpäätös 2019. Viitattu 12.2.2021. [https://www.turku.fi/sites/default/files/atoms/files/turun\\_kaupungin\\_tilinpaaotos\\_2019.pdf](https://www.turku.fi/sites/default/files/atoms/files/turun_kaupungin_tilinpaaotos_2019.pdf)
- Turun kaupunki 2020. Sisäinen verkko. Osaaminen ja koulutus. Osaamisen hallinta. Viitattu 16.10.2021
- Turun kaupunki 2021a. Kehittäminen Turun kaupungissa. Viitattu 13.2.2021. <https://www.turku.fi/turku-tieto/avoin-data/kehittaminen>

Turun kaupunki 2021b. Palvelukokonaisuudet. Viitattu 21.9.2021. <https://www.turku.fi/organisaatio/toimialat>

Turun kaupunki 2021c. Vapaa-ajan palvelukokonaisuus. Viitattu 21.9.2021. <https://www.turku.fi/organisaatio/toimialat/vapaa-aikatoimiala>

Turun kaupunki 2021d. Kirjastopalvelut. Viitattu 21.9.2021. <https://www.turku.fi/organisaatio/toimialat/vapaa-aikatoimiala/kirjastopalvelut>

Turun kaupunki 2021e. Uutinen. Turku päivittää kaupunkistrategiaansa kaupunkilaisia kuunnellen. Viitattu 7.10.2021. [https://www.turku.fi/uutinen/2021-09-16\\_turku-paivittaa-kaupunkistrategiaansa-kaupunkilaisia-kuunnellen](https://www.turku.fi/uutinen/2021-09-16_turku-paivittaa-kaupunkistrategiaansa-kaupunkilaisia-kuunnellen)

Turun kaupunki 2021f. Sisäinen verkko. Ohjeet. Kehittäminen ja projektitoiminta. Viitattu 8.10.2021)

Turun kaupunki 2021g. Sisäinen verkko. Thinking Portfolio. Viitattu 8.10.2021.

Turun kaupunki 2021h. Sisäinen verkko. Ohjeet. Tavoite- ja kehityskeskustelut. Viitattu 18.11.2021.

Valli R. 2018. Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa Valli, R. (toim.) 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1.: Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle, (s. 92–116). 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Valli R. & Perkkilä P. 2018. Sähköinen kyselylomake ja sosiaalinen media aineistonkeruussa. Teoksessa Valli, R. (toim.) 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1.: Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle, (s. 117–128). 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy. E-kirja.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2019. Julkinen johtaminen. 2. uudistettu painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Yleisten kirjastojen neuvosto 2021. Onneksi on kirjasto: Yleisten kirjastojen suuntaviivat 2021–2025. Viitattu 18.11.2021. <https://www.kirjastot.fi/sites/default/files/content/yleisten-kirjastojen-suunta-2021-2025-FI-web.pdf>

## Projektiosaaminen Turun kaupungin vapaa-aikatoimialalla

### Kysely projektityötä tekeväille henkilöstölle ajalla 5.6.–15.8.2018

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn, jonka avulla kartoitetaan Turun kaupungin vapaa-aikatoimialan henkilökunnan projektityöhön liittyvää osaamista. Kysely on suunnattu niille toimialan työntekijöille, joiden työtehtäviin kehittäminen, projektinhallinta ja muu projektimainen työskentely kuuluvat. Kysely kattaa sekä sisäiseen kehittämiseen liittyvät projektit että ulkoisella rahoituksella toteutettavat projektit ja hankkeet.

Kyselyn tuloksia hyödynnetään vapaa-aikatoimialan henkilöstön osaamisen kehittämisessä ja koulutusten suunnittelussa.

Kysely toteutetaan anonymisti ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Yksittäisen työntekijän tiedot eivät yhdisty annettuihin vastauksiin.

Kyselyyn vastaaminen kestää noin 20 minuuttia. Kyselyyn voi tarvittaessa tallentaa ja jatkaa vastaamista myöhemmin.

Voit vastata kyselyyn 15.8.2018 mennessä.

## Taustakysymykset

### 1. Millä vapaa-aikatoimialan palvelualueella työskentelet? \*

- Liikunta
- Kirjasto
- Museo
- Nuoriso
- Orkesteri
- Palvelutuotantoa tukevat palvelut (hallinto, henkilöstö- ja talouspalvelut, it-palvelut, viestintä- ja markkinointi).

### 2. Kuinka paljon teet projektityötä? Valitse nykytilannettasi parhaiten kuvaava vaihtoehto. \*

Työajastani:

- alle 10 %
- 10–20 %
- 20–60 %
- 60–100 %
- Projektityö ei tällä hetkellä kuulu työtehtäviini, mutta on kuulunut aiemmin.

### 3. Mikä on roolisi projekteissa? Tarvittaessa voit valita useamman kuin yhden vaihtoehdon. \*

- Projektin omistaja (henkilö tai ryhmä, joka on päättänyt projektin käynnistämisestä, asettanut sille hyötytavoitteet ja antanut resurssit sekä, jolla olla on suurin intressi saada hyödyt toteutumaan)

- Projektin valvoja/ohjausryhmän jäsen (vastaa tavoitteiden valvonnasta, keskeisistä päätöksistä sekä hyväksyy lopputuloksen)
- Projektipäällikkö (henkilö, joka on kokonaisvastuussa projektista sisältäen suunnittelun, toimeenpanon ja tehtävien valvonnan sekä tuotostavoitteiden saavuttamisen)
- Projektiryhmän jäsen (asiantuntija, joka joko päätoimisesti tai osa-aikaisesti vastaa projektissa omaan erityisalueeseensa liittyvästä sisällön suunnittelusta ja tehtävistä)
- Tukihenkilö (esim. henkilöstö- tai taloushallinto, viestintä)
- Muu, mikä? \_\_\_\_\_

## Projektihallinnan osa-alueet

Seuraavat kysymykset liittyvät projektinhallinnan osa-alueisiin. Pohdi projektityöhön ja projektinhallintaan liittyvää osaamistasi seuraavilla osa-alueilla:

- Kokonaisuudenhallinta
- Laajuudenhallinta
- Ajanhallinta
- Resurssien hallinta
- Kustannusten hallinta
- Laadunhallinta ja arviointi
- Sidosryhmien hallinta ja projektiviestintä
- Riskien ja muutosten hallinta
- Hankintojen ja sopimusten hallinta

Valitse kunkin osa-alueen kohdalla omaa osaamistasi mielestäsi parhaiten kuvaavat vaihtoehdot. Vastaathan kaikkiin kysymyksiin.

Lisätietoja -kohdassa voit tarvittaessa täsmentää vastaustasi ja kertoa muusta kokonaisuuteen liittyvästä osaamisestasi.

### 4. Kokonaisuuden hallinta \*

Arvioi nykyistä projektityöskentelyyn liittyvää osaamistasi asteikolla 0–3.

Taso 0 = Ei osaamista: Minulla ei ole osaamista kyseisellä osa-alueella tai kyseinen osa-alue ei kuulu työtehtäviini.

Taso 1 = Perustason osaaminen: Tunnen jossain määrin osaamiseen liittyviä käytäntöjä. Suoritudun tehtävistä ohjeita noudattamalla ja tiedän, mistä kysyä tarvittaessa neuvoa.

Taso 2 = Hyvä osaaminen: Hallitsen hyvin perusteet, suoriudun tehtävistä itsenäisesti ja hallitsen hyvin osaamiseen liittyvät käytännöt. Pystyn opastamaan muita.

Taso 3 = Erinomainen osaaminen: Hallitsen laaja-alaisesti kokonaisuuden ja osaamiseen liittyvät käytännöt, osaan toimia itsenäisesti tilanteen edellyttämällä tavalla. Kehitän uusia käytäntöjä. Osaan kouluttaa muita.



Osa-alueet	0	1	2	3
Projekti- ja kehittämisrahoitusten hakeminen				
Tarveselvitys ja projektin suunnittelu (projekti-suunnitelman laatiminen sekä tavoitteiden, sisällön ja onnistumisen kriteereiden ja mittareiden määrittely)				
Projektin organisointi ja käynnistäminen (projektiorganisaatio ja asettaminen)				
Projektin ohjaus ja seuranta (mm. kokoukset, raportointi, katselmoinnit)				
Projektin toteutus, testaus ja käyttöönotto				
Projektin päättäminen				
Projektiin liittyvät hallinto, rakenteet ja prosessit sekä olennaiset standardit ja määräykset				
Projektinhallintaan liittyvät työkalut (esim. Thinking Portfolio, SAP SIPS, Dotku, JoutseNet, Redmine)				

Lisätietoja: \_\_\_\_\_

## 5. Laajuuden hallinta \*

Arvioi nykyistä projektityöskentelyyn liittyvää osaamistasi asteikolla 0–3.

Taso 0 = Ei osaamista: Minulla ei ole osaamista kyseisellä osa-alueella tai kyseinen osa-alue ei kuulu työtehtäviini.

Taso 1 = Perustason osaaminen: Tunnen jossain määrin osaamiseen liittyviä käytäntöjä. Suoriudun tehtävistä ohjeita noudattamalla ja tiedän, mistä kysyä tarvittaessa neuvoa.

Taso 2 = Hyvä osaaminen: Hallitsen hyvin perusteet, suoriudun tehtävistä itsenäisesti ja hallitsen hyvin osaamiseen liittyvät käytännöt. Pystyn opastamaan muita.

Taso 3 = Erinomainen osaaminen: Hallitsen laaja-alaisesti kokonaisuuden ja osaamiseen liittyvät käytännöt, osaan toimia itsenäisesti tilanteen edellyttämällä tavalla. Kehitän uusia käytäntöjä. Osaan kouluttaa muita.

Osa-alueet	0	1	2	3
Projektin tehtäväkokonaisuuksien määrittely (ositus)				
Osaprojektien ja vastuiden määrittely				
Projektin vaiheistus (esim. valmistelu, suunnittelu, toteutus, päättäminen)				
Aikataulujen ositus				

Lisätietoja: \_\_\_\_\_

**6. Aikataulujen hallinta \***

Arvioi nykyistä projektityöskentelyyn liittyvää osaamistasi asteikolla 0–3.

Taso 0 = Ei osaamista: Minulla ei ole osaamista kyseisellä osa-alueella tai kyseinen osa-alue ei kuulu työtehtäviini.

Taso 1 = Perustason osaaminen: Tunnen jossain määrin osaamiseen liittyviä käytäntöjä. Suoriudun tehtävistä ohjeita noudattamalla ja tiedän, mistä kysyä tarvittaessa neuvoa.

Taso 2 = Hyvä osaaminen: Hallitsen hyvin perusteet, suoriudun tehtävistä itsenäisesti ja hallitsen hyvin osaamiseen liittyvät käytännöt. Pystyn opastamaan muita.

Taso 3 = Erinomainen osaaminen: Hallitsen laaja-alaisesti kokonaisuuden ja osaamiseen liittyvät käytännöt, osaan toimia itsenäisesti tilanteen edellyttämällä tavalla. Kehitän uusia käytäntöjä. Osaan kouluttaa muita.

Osa-alueet	0	1	2	3
Tehtäväluettelon ja aikataulun laatiminen				
Tehtävien työmäärän ja keston arviointi sekä jaksotus				
Tehtävien riippuvuuksien arviointi				
Aikataulujen seuranta ja ylläpito (edistyminen, päivitys, poikkeamat, korjaustoimenpiteet)				

Lisätietoja: \_\_\_\_\_

**7. Resurssien hallinta \***

Arvioi nykyistä projektityöskentelyyn liittyvää osaamistasi asteikolla 0–3.

Taso 0 = Ei osaamista: Minulla ei ole osaamista kyseisellä osa-alueella tai kyseinen osa-alue ei kuulu työtehtäviini.

Taso 1 = Perustason osaaminen: Tunnen jossain määrin osaamiseen liittyviä käytäntöjä. Suoriudun tehtävistä ohjeita noudattamalla ja tiedän, mistä kysyä tarvittaessa neuvoa.

Taso 2 = Hyvä osaaminen: Hallitsen hyvin perusteet, suoriudun tehtävistä itsenäisesti ja hallitsen hyvin osaamiseen liittyvät käytännöt. Pystyn opastamaan muita.

Taso 3 = Erinomainen osaaminen: Hallitsen laaja-alaisesti kokonaisuuden ja osaamiseen liittyvät käytännöt, osaan toimia itsenäisesti tilanteen edellyttämällä tavalla. Kehitän uusia käytäntöjä. Osaan kouluttaa muita.

Osa-alueet	0	1	2	3
Resurssien suunnittelu (mm. raha, henkilöt, koneet ja laitteet, materiaalit, tilat)				
Resurssilaskenta (tehtävät, kesto, resurssimäärä, riippuvuudet, muu työkuormitus)				
Yksilötason ajankäytön suunnittelu				

Lisätietoja: \_\_\_\_\_

## 8. Kustannusten hallinta \*

Arvioi nykyistä projektityöskentelyyn liittyvää osaamistasi asteikolla 0–3.

Taso 0 = Ei osaamista: Minulla ei ole osaamista kyseisellä osa-alueella tai kyseinen osa-alue ei kuulu työtehtäviini.

Taso 1 = Perustason osaaminen: Tunnen jossain määrin osaamiseen liittyviä käytäntöjä. Suoritudun tehtävistä ohjeita noudattamalla ja tiedän, mistä kysyä tarvittaessa neuvoa.

Taso 2 = Hyvä osaaminen: Hallitsen hyvin perusteet, suoritudun tehtävistä itsenäisesti ja hallitsen hyvin osaamiseen liittyvät käytännöt. Pystyn opastamaan muita.

Taso 3 = Erinomainen osaaminen: Hallitsen laaja-alaisesti kokonaisuuden ja osaamiseen liittyvät käytännöt, osaan toimia itsenäisesti tilanteen edellyttämällä tavalla. Kehitän uusia käytäntöjä. Osaan kouluttaa muita.

Osa-alueet	0	1	2	3
Kustannusarvion laatiminen				
Projektibudjetin laatiminen				
Kustannusten seuranta ja raportointi				

Lisätietoja: \_\_\_\_\_

## 9. Laadunhallinta ja arviointi \*

Arvioi nykyistä projektityöskentelyyn liittyvää osaamistasi asteikolla 0–3.

Taso 0 = Ei osaamista: Minulla ei ole osaamista kyseisellä osa-alueella tai kyseinen osa-alue ei kuulu työtehtäviini.

Taso 1 = Perustason osaaminen: Tunnen jossain määrin osaamiseen liittyviä käytäntöjä. Suoritudun tehtävistä ohjeita noudattamalla ja tiedän, mistä kysyä tarvittaessa neuvoa.

Taso 2 = Hyvä osaaminen: Hallitsen hyvin perusteet, suoritudun tehtävistä itsenäisesti ja hallitsen hyvin osaamiseen liittyvät käytännöt. Pystyn opastamaan muita.

Taso 3 = Erinomainen osaaminen: Hallitsen laaja-alaisesti kokonaisuuden ja osaamiseen liittyvät käytännöt, osaan toimia itsenäisesti tilanteen edellyttämällä tavalla. Kehitän uusia käytäntöjä. Osaan kouluttaa muita.

Osa-alueet	0	1	2	3
Projektin tavoitteiden ja onnistumisen kriteerien arviointi				
Projektin aika- ja kustannustavoitteiden arviointi				
Lopputuloksen laadun arviointi				
Laadunvarmistukseen liittyvät ohjeet, menetelmät ja standardit				

Projektin dokumentointi ja dokumenttien hallinta (mm. Thinking Portfolio, Dotku)				
--	--	--	--	--

Lisätietoja: \_\_\_\_\_

## 10. Sidosryhmien hallinta ja projektiviestintä \*

Arvioi nykyistä projektityöskentelyyn liittyvää osaamistasi asteikolla 0–3.

Taso 0 = Ei osaamista: Minulla ei ole osaamista kyseisellä osa-alueella tai kyseinen osa-alue ei kuulu työtehtäviini.

Taso 1 = Perustason osaaminen: Tunnen jossain määrin osaamiseen liittyviä käytäntöjä. Suoritudun tehtävistä ohjeita noudattamalla ja tiedän, mistä kysyä tarvittaessa neuvoa.

Taso 2 = Hyvä osaaminen: Hallitsen hyvin perusteet, suoritudun tehtävistä itsenäisesti ja hallitsen hyvin osaamiseen liittyvät käytännöt. Pystyn opastamaan muita.

Taso 3 = Erinomainen osaaminen: Hallitsen laaja-alaisesti kokonaisuuden ja osaamiseen liittyvät käytännöt, osaan toimia itsenäisesti tilanteen edellyttämällä tavalla. Kehitän uusia käytäntöjä. Osaan kouluttaa muita.

Osa-alueet	0	1	2	3
Sidosryhmien tunnistaminen ja luokittelu (sidosryhmäanalyysi, sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät)				
Projektin ohjaukseen liittyvä kommunikointi (mm. ohjausryhmän kokoukset, tilannekatsaukset, katselmoinnit)				
Vuorovaikutus sidosryhmien kanssa (mm. yhteydenpito, perehdyttäminen, kokoukset, tiedottaminen, markkinointi)				
Viestintä- ja kommunikointisuunnitelman laatiminen				
Sisäinen ja ulkoinen tiedottaminen (mm. välineet, kanavat, suullinen ja kirjallinen tiedottaminen, projektiportaalit)				
Projektin dokumenttien laatiminen ja hallinta (esim. asialistat, muistiot, viestintämateriaalit ja suunnitelmat, loppuraportti)				

Lisätietoja: \_\_\_\_\_

## 11. Riskien ja muutosten hallinta \*

Arvioi nykyistä projektityöskentelyyn liittyvää osaamistasi asteikolla 0–3.

Taso 0 = Ei osaamista: Minulla ei ole osaamista kyseisellä osa-alueella tai kyseinen osa-alue ei kuulu työtehtäviini.

Taso 1 = Perustason osaaminen: Tunnen jossain määrin osaamiseen liittyviä käytäntöjä. Suoriudun tehtävistä ohjeita noudattamalla ja tiedän, mistä kysyä tarvittaessa neuvoa.

Taso 2 = Hyvä osaaminen: Hallitsen hyvin perusteet, suoriudun tehtävistä itsenäisesti ja hallitsen hyvin osaamiseen liittyvät käytännöt. Pystyn opastamaan muita.

Taso 3 = Erinomainen osaaminen: Hallitsen laaja-alaisesti kokonaisuuden ja osaamiseen liittyvät käytännöt, osaan toimia itsenäisesti tilanteen edellyttämällä tavalla. Kehitän uusia käytäntöjä. Osaan kouluttaa muita.

Osa-alue	0	1	2	3
Riskien tunnistaminen ja luokittelu				
Riskien torjunta (syys-seuraus-analyysi, riskin siirto, projektisuunnitelman muuttaminen, riskin hyväksyntä, varautuminen)				
Muutosehdotuksen laatiminen ja vaikutusten arviointi				
Muutosten käsittely ja hyväksymismenettely				
Muutoksen läpivienti, dokumentointi ja tiedottaminen muutoksesta				

Lisätietoja: \_\_\_\_\_

## 12. Hankintojen ja sopimusten hallinta \*

Arvioi nykyistä projektityöskentelyyn liittyvää osaamistasi asteikolla 0–3.

Taso 0 = Ei osaamista: Minulla ei ole osaamista kyseisellä osa-alueella tai kyseinen osa-alue ei kuulu työtehtäviini.

Taso 1 = Perustason osaaminen: Tunnen jossain määrin osaamiseen liittyviä käytäntöjä. Suoriudun tehtävistä ohjeita noudattamalla ja tiedän, mistä kysyä tarvittaessa neuvoa.

Taso 2 = Hyvä osaaminen: Hallitsen hyvin perusteet, suoriudun tehtävistä itsenäisesti ja hallitsen hyvin osaamiseen liittyvät käytännöt. Pystyn opastamaan muita.

Taso 3 = Erinomainen osaaminen: Hallitsen laaja-alaisesti kokonaisuuden ja osaamiseen liittyvät käytännöt, osaan toimia itsenäisesti tilanteen edellyttämällä tavalla. Kehitän uusia käytäntöjä. Osaan kouluttaa muita.

Osa-alueet	0	1	2	3
Projektiin liittyvät hankintamenettelyt				
Hankintaan liittyvien asiakirjojen laadinta (esim. tarjouspyyntö, sopimukset)				
Hankintojen aikataulut				
Toimittajien valvonta ja raportointi				

Lisätietoja: \_\_\_\_\_

## Projektiosaamisen kehittäminen

### 13. Oletko osallistunut projektiosaamiseen liittyvään kaupungin sisäiseen tai muualla järjestettyyn koulutukseen? \*

- Kyllä, viimeisen 12 kuukauden sisällä.
- Kyllä, aiemmin.
- En.

Jos vastasit edelliseen kysymykseen Kyllä, minkälaiseen ja kenen järjestämään koulutukseen olet osallistunut ja milloin?

---

---

---

### 14. Oletko tutustunut Turun kaupungin projektinhallinnan ohjeeseen? \*

- Kyllä.
- En.

### 15. Koetko tarvitsevasi projektiosaamiseen liittyvää koulutusta tai tukea osaamisesi ylläpitoon? \*

- Kyllä.
- En.

Jos vastasit edelliseen kysymykseen Kyllä, minkälaiseen osaamiseen liittyvää koulutusta tai tukea toivoisit? Voit valita useita vaihtoehtoja.

- Kokonaisuuden hallinta (rahoitus, suunnittelu, toteutus, päättäminen ja prosessit)
- Laajuuden hallinta (ositus, osaprojektit, vaiheistus ja aikataulujen ositus)
- Aikataulujen hallinta (tehtäväluettelo, aikataulu, työmäärä, kesto, riippuvuudet, seuranta ja ylläpito)
- Resurssien hallinta (suunnittelu, resurssilaskenta ja yksilöllinen ajankäyttö)
- Kustannusten hallinta (kustannusarvio, budjetti, seuranta ja raportointi)
- Laadunhallinta ja arviointi (eri tavoitteiden, lopputuloksen ja onnistumisen arviointi, ohjeet, menetelmät ja standardit, dokumenttien hallinta)
- Sidosryhmien hallinta ja projektiviestintä (sidosryhmien tunnistaminen, viestinnän ja kommunikoinnin suunnittelu, sisäinen ja ulkoinen tiedottaminen ja dokumentointi)
- Riskien ja muutosten hallinta (riskien tunnistaminen ja torjunta, muutosehdotus ja muutoksentekeprosessi)
- Hankintojen ja sopimusten hallinta (hankintamenettely, asiakirjat, aikataulut, toimittajien valvonta ja raportointi)

- Projektinhallintaan liittyvät ohjelmistot (esim. Thinking Portfolio, SAP SIPS, Dotku, JoutseNet, Redmine)
- Muu, mikä?

---

---

---

**16. Millä tavalla mieluiten kehittäisit projektityöhön liittyvää osaamistasi? Voit valita useita vaihtoehtoja.**

- Luennot
- Koulutus
- Työpajat
- Verkko-opinnot
- Vertaisryhmät
- Työnohjaus
- Muu, mikä?

---

---

---

**Kommenttisi liittyen vapaa-aikatoimialan kehittämis- ja projektityöhön tai tähän kyselyyn.**

---

---

---

**Kiitos vastauksistasi ja osallistumisestasi osaamisen kehittämiseen!**

Saatekirje

5.6.2018

Hyvä Vapan Thinkingportfolio -projektinhallintaohjelman käyttäjä tai muutoin projektien parissa työskentelevä,

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn, jonka avulla kartoitetaan Turun kaupungin vapaa-aikatoimialan henkilökunnan projektityöhön liittyvää osaamista. Kysely on suunnattu niille toimialan työntekijöille, joiden työhön kehittäminen, projektinhallinta ja muu projektimainen työskentely kuuluvat. Kysely kattaa sekä sisäiseen kehittämiseen liittyvät projektit että ulkoisella rahoituksella toteutettavat projektit ja hankkeet.

Kyselyn tuloksia hyödynnetään vapaa-aikatoimialan henkilöstön osaamisen kehittämisessä ja koulutusten suunnittelussa.

Voit vastata kyselyyn 15.8. asti. Kyselyyn vastaamiseen menee noin 20 minuuttia. Kyselyn voi tarvittaessa tallentaa ja jatkaa vastaamista myöhemmin.

Kysely toteutetaan anonyymisti ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

Pääset kyselyyn klikkaamalla [tästä](#).

Kysely toteutetaan osana Turun ammattikorkeakoulun kirjasto- ja tietopalvelun koulutusohjelman ylemmän tutkinnon opinnäytetyötä, jonka tavoitteena on kartoittaa Turun kaupungin vapaa-aikatoimialalla työskentelevän henkilökunnan projektiosaamisen nykytila, projektinhallintaan liittyviä taitoja sekä esittää kyseiseen osaamisen lisäämiseen liittyviä kehittämissuhteita.

Lisätiedot kyselystä ja kehittämistyöstä:

[Susanna Kolehmainen](#)

Kiitos jo etukäteen vastauksistasi ja osallistumisestasi osaamisen kehittämiseen!