

Tämä on alkuperäisen artikkelin rinnakkaistalenne (kustantajan versio).

Viite:

Taijala, B. (2025). Projektiosaamisen haastavimmat osa-alueet. Teoksessa S. Päälyssaho, P. Junell, M. Salminen-Tuomaala, S. Uusimäki, & M. Karvonen (toim.), *Kestävästi kohti tulevaisuutta: Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2025* (s. 459–467). (Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 45). Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2025121117354>

PROJEKTIOSAAMISEN HAASTAVIMMAT OSA-ALUEET

Beata Tajjala, KTL, insinööri, sertifioitu projektiosaaja (IPMA Level D), SEAMK

1 JOHDANTO

Projektisertifikaatti on virallinen todistus henkilön osaamisesta projektinhallinnan alalla. Se voi toimia osana laajempaa ammatillista pätevyyttä tai erillisenä osoituksena tietyn menetelmän tai viitekehyksen hallinnasta. Individual Competence Baseline 4.0 (jatkossa ICB 4.0) on kansainvälisen projektiyhdistys IPMA:n (International Project management Association) kehittämä ja Suomessa yleisesti käytetty projektiosaamisen viitekehys (kts. IPMA, 2015). Se on käännetty suomeksi nimellä Yksilön pätevyudet (kts. Projektiammatillaiset, 2015).

SEAMKin ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelijat pääsevät vuosittain testaamaan projektiosaamistaan tähän IPMA:n viitekehukseen perustuvalla, mutta hieman kevyemmällä niin sanotulla Foundation-sertifiointikokeella. Vaikka osallistujia on monina vuosina ollut verrattain vähän, tulokset tarjoavat arvokasta tietoa siitä, mitkä projektiosaamisen osa-alueet koetaan erityisen haastaviksi.

Tässä artikkelissa tarkastellaan SEAMKin opiskelijoiden sertifiointituloksia vuosilta 2022, 2023 ja 2025. Vuoden 2024 tuloksia ei sisällytetä vertailuun, sillä tekniset ongelmat estivät aiempien vuosien kaltaisen pätevyysaluekohtaisen erittelyn. Vertailun tavoitteena on tunnistaa, mitkä projektiosaamisen osa-alueet ovat opiskelijoille haastavimpia ja mitkä hallitaan parhaiten.

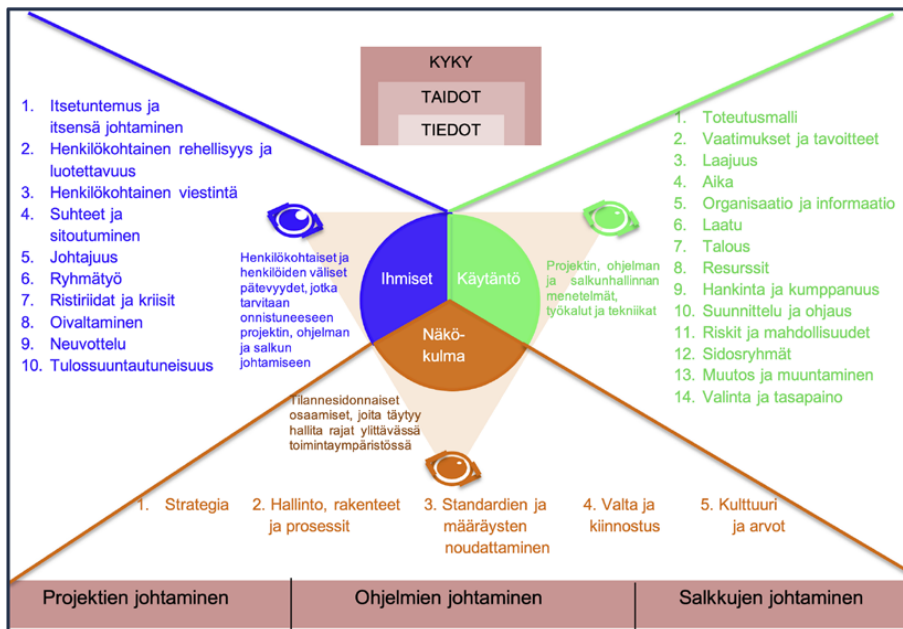
2 VIITEKEHYS

Sertifiointi toimii osoituksena siitä, että henkilöllä on riittävä tieto, taito ja kokemus projektien hallinnasta. Sertifiointiprosessi perustuu aina johonkin viitekehukseen, jonka avulla osaamista arvioidaan systemaattisesti. IPMA:n kehittämä viitekehys on osaamis pohjainen, eli sen tavoitteena on määritellä, millaista osaamista projektipäälliköltä edellytetään.

ICB4.0 jakaa projektiosaamisen kolmeen pätevyysalueeseen: käytäntöpätevydet, ihmispätevydet ja näkökulmapätevydet. Nämä termit pohjautuvat englanninkielisiin käsitteisiin *practice*, *people* ja *perspective competences*, jotka on käännetty suomeksi hieman kömpelösti mutta sisällöllisesti tarkasti. Kukin pätevyysalue sisältää useita osaamiselementtejä, ja yhteensä niitä on 29. Sertifiointikokeessa arvioidaan näiden osa-alueiden hallintaa kokonaisvaltaisesti.

Portman (2015) esittää koko ICB-konseptin tiivistetysti yhdessä kuviossa (kuvio 1), jossa hahmotetaan sekä viitekehksen näkökulmat että osa-alueet. Kuvion yläosassa korostetaan, että sertifiointin tarkoituksena on arvioida osallistujan pätevyyttä, joka muodostuu tiedosta, taidosta ja kyvystä. Alaosassa puolestaan tuodaan esiin, että sertifiointi voidaan suorittaa eri tasoilla sen mukaan, kohdistuuko osaaminen projektien, ohjelmien vai salkkujen hallintaan.

Kuvion keskiosassa esitetään kolme pätevyysaluetta, joiden ympärille osaamisalueet on ryhmitelty sektoreittain. Vaikka Portman käyttää käytäntöpätevyydestä nimitystä ”projekti”, esitys vastaa muuten IPMA:n ICB 4.0 -viitekehystä. Kuvio havainnollistaa selkeästi, miten laaja ja monipuolinen projektiosaamisen arviointikehys on, ja miten se jäsentyy eri pätevyysalueiden ja osaamiselementtien kautta.



Kuvio 1. ICB4.0 tiivistettyä (mukaillen Portman, 2015).

IPMA-sertifiointi ei ole maksuton. Vuonna 2025 edullisimman eli perustason sertifikaatin hinta oli 825 euroa. On ymmärrettävää, että oppilaitoksilla ei ole taloudellisia resursseja tarjota tällaista sertifiointia opiskelijoilleen veloitusetta, eikä opiskelijoilla useinkaan ole mahdollisuutta itse kattaa kustannuksia.

Tämän haasteen ratkaisemiseksi IPMA:n suomalainen jäsenyhdistys Projektiammatillaiset ry (PRY) on kehittänyt oppilaitoksille suunnatun edullisemmän vaihtoehdon: Foundation-sertifikaatin. Kyseessä on projektinhallinnan ja -johtamisen oppilaitos-sertifikaatti, jonka osaamisvaatimukset perustuvat IPMA:n ICB-kompetenssimäärittelyyn.

Seinäjoen ammattikorkeakoulussa (SEAMK) Foundation-sertifikaatin hinta opiskelijoille on ollut pitkään 40 euroa. Sertifikaatin maksullisuudella pyritään ensisijaisesti varmistamaan opiskelijoiden sitoutuminen kokeen suorittamiseen.

Sertifiointikoe suoritetaan verkkoympäristössä ennalta määriteltynä ajankohtana, ja sen suorittamiseen on asetettu aikarajoitus. Kokeessa

on yhteensä 75 monivalintakysymystä, jotka jakautuvat kahteen tyyppiin: osassa on vain yksi oikea vastausvaihtoehto, kun taas toisissa kysymyksissä oikeita vaihtoehtoja voi olla useampia.

Vääristä vastauksista annetaan miinus pisteitä, mutta yksittäisen kysymyksen pistemäärä ei voi laskea alle nollan. Kokeessa ei saa käyttää ulkopuolisia materiaaleja tai apuvälineitä. Kokeen läpäisyyn vaaditaan vähintään 49 % maksimipistemäärästä. Toisin kuin IPMA:n D-tason sertifiointikokeessa, Foundation-kokeessa kaikki kysymykset ovat monivalintoja, eikä pätevyysaluekohtaisia läpäisyrajoja ole.

3 METODOLOGIA

Tutkimusaineistona käytettiin opiskelijoiden sertifiointikokeiden tuloksia kolmelta eri vuodelta: 2022, 2023 ja 2025. Koska koe toimi samalla kurssisuorituksen arviointina, aineistossa näkyivät opiskelijoiden nimet. Muita taustatietoja ei ollut saatavilla. Merkittävä osa vastaajista oli kansainvälisiä opiskelijoita, mikä rajoitti sukupuolen käyttämistä taustamuuttujana. Kansainvälisten opiskelijoiden sukupuolta ei voida aina luotettavasti päätellä pelkän nimen perusteella.

Tutkimusmenetelmänä hyödynnettiin pääasiassa deskriptiivistä tilastollista analyysiä. Tarkastelussa keskityttiin keskiarvoihin ja painotettuihin keskiarvoihin, sillä tavoitteena ei ollut tehdä syvällistä tai yksityiskohtaista analyysiä, vaan muodostaa alustava kokonaiskuva ilmiöstä.

Kunkin sertifiointikokeen tulokset saatiin Projektiammatillaiset ry:ltä Excel-muotoisina koostetaulukoina. Taulukoissa oli mukana opiskelijan kokonaispistemäärä, sen prosentuaalinen osuus sekä prosenttitulokset eri näkökulmista ja yksittäisistä osa-alueista. Saatuja prosenttituloksia täydennettiin laskemalla painotetut keskiarvot kaikille osa-aluekohtaisille tuloksille.

Analyysissa ei käytetty pistemääriä, sillä kokeiden maksimipistemäärät vaihtelivat. Tämä johtui siitä, että kysymykset arvotaan kokeeseen kysymyspankista, ja niiden pistemäärä riippuu muun muassa oikeiden vastausvaihtoehtojen määrästä. Arvonta varmistaa, että kaikki osa-alueet tulevat riittävästi edustetuiksi.

4 TULOKSET

Taulukossa 1 on esitetty tarkasteluvuosien (2022, 2023 ja 2025) tulokset pätevyysalueittain ja kokonaisuutena. Tämän lisäksi kokonaistuloksiin on lisätty vuosi 2024, jolloin tekniset ongelmat estivät pätevyysalue- ja osa-aluekohtaisen erottelun.

Kokonaispistemäärät ovat kaikkina vuosina olleet lähellä 60 prosenttia, mitä voidaan pitää varsin hyvänä suorituksena, kun läpäisyraja on 49 prosenttia. Taulukosta ilmenee myös, että pätevyysalueista ihmispätevydet ovat olleet johdonmukaisesti parhaiten hallinnassa. Käytäntöpätevydet puolestaan näyttävät olevan heikoin osa-alue.

Taulukko 1. Eri vuosien suoritukset pätevyysalueittain ja kokonaisuutena.

Vuosi	Osallistujamäärä	Näkökulma	Ihmiset	Käytäntö	Kokonaistulos
2022	13	63 %	64 %	61 %	62 %
2023	8	57 %	67 %	60 %	62 %
2024	22	-	-	-	58 %
2025	113	60 %	65 %	57 %	59 %

Taulukoissa 2, 3 ja 4 tarkastellaan pätevyysalueiden osa-aluekohtaisia suorituksia yksityiskohtaisemmin. Osa-alueiden numerointi viittaa kuvioon 1, jossa esimerkiksi merkintä 1.2 tarkoittaa näkökulmapätevyysosien osa-alueita 2 (hallinto, rakenteet ja prosessit), ja 2.7 ihmispätevyysosien osa-alueita 7 (ristiriidat ja kriisit).

Tarkasteluun on sisällytetty vain ne osa-alueet, jotka esiintyivät kokeessa vähintään kahtena eri vuonna. Taulukoissa on korostettu vihreällä kunkin vuoden parhaiten suoritettu osa-alue ja punaisella heikoimmin suoritettu. Vuosittainen vaihtelu oli kuitenkin suurta, eikä yksittäisten vuosien perusteella voitu tehdä selkeitä johtopäätöksiä siitä, mitkä osa-alueet hallittiin johdonmukaisesti parhaiten tai heikoimmin. Tämän vuoksi osa-aluekohtaisia tuloksia täydennettiin laskemalla painotetut keskiarvot kaavan 1 mukaisesti.

$$\bar{x} = \frac{x_1p_1 + x_2p_2 + \dots + x_np_n}{p_1 + p_2 + \dots + p_n}$$

[1]

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i p_i}{\sum_{i=1}^n p_i}, \text{ jossa } x_i = \text{luku ja } p_i = \text{paino}$$

Taulukko 2. Eri vuosien suoritukset näkökulmapätevyksien osa-alueilla.

Vuosi	2022	2023	2025	painotettu ka
1.2	61 %	57 %	57 %	58 %
1.3	73 %	56 %	72 %	71 %

Taulukko 3. Eri vuosien suoritukset ihmispätevyksien osa-alueilla.

Vuosi	2022	2023	2025	painotettu ka
2.1	72 %	83 %	84 %	83 %
2.2	62 %	56 %	90 %	85 %
2.3	73 %	81 %	78 %	78 %
2.4	58 %	69 %	-	65 %
2.5	75 %	75 %	62 %	64 %
2.6	77 %	70 %	71 %	72 %
2.7	45 %	45 %	49 %	48 %
2.8	47 %	59 %	62 %	60 %
2.9	80 %	92 %	79 %	80 %

Taulukko 4. Eri vuosien suoritukset käytäntöpattevyuksien osa-alueilla.

Vuosi	2022	2023	2025	painotettu ka
3.1	69 %	73 %	68 %	68 %
3.2	59 %	75 %	60 %	61 %
3.3	55 %	53 %	53 %	53 %
3.4	62 %	54 %	57 %	57 %
3.5	51 %	54 %	54 %	54 %
3.6	56 %	59 %	62 %	61 %
3.7	58 %	52 %	50 %	51 %
3.8	73 %	72 %	49 %	53 %
3.9	59 %	71 %	61 %	61 %
3.10	52 %	50 %	52 %	52 %
3.11	88 %	79 %	60 %	64 %
3.12	71 %	66 %	62 %	63 %

Painotettujen keskiarvojen perusteella parhaiten hallitut osa-alueet ovat:

1. Henkilökohtainen rehellisyys ja luotettavuus (2.2)
2. Itsetuntemus ja itsensä johtaminen (2.1)
3. Neuvottelu (2.9)
4. Henkilökohtainen viestintä (2.3)
5. Standardien ja määräysten noudattaminen (1.3).

Kaikilla näillä osa-alueilla suoritustaso oli yli 70 prosenttia.

Vastaavasti haastavimmat osa-alueet ovat:

1. Ristiriidat ja kriisit (2.7)
2. Talous (3.7)
3. Suunnittelu ja ohjaus (3.10)
4. Laajuus (3.3)
5. Resurssit (3.8).

Näillä osa-alueilla suoritus oli korkeintaan 53 prosenttia.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitkä projektiosaamisen osa-alueet ovat opiskelijoille haastavimpia ja mitkä puolestaan helpoimpia. Vaikka tarkastelu oli luonteeltaan melko yleisluontoinen, se tarjosi vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Projektinhallinnan opetuksen ja sertifiointivalmistautumisen näkökulmasta keskeinen havainto oli, että perinteisen projektinhallinnan osaamista tulisi vahvistaa. Tämä perustuu siihen, että neljä viidestä haastavimmaksi koetusta osa-alueesta liittyy käytännön projektinhallinnan taitoihin eli käytäntöpätevyysiin.

Aiempi kirjallisuus ja tutkimukset ovat tunnistaneet osittain samoja projektiosaamisen haastealueita kuin tässä tarkastelussa. Esimerkiksi Artto ym. (2006) nostavat esiin laajuuden hallinnan, resurssien hallinnan, laadunhallinnan, hankintojen hallinnan sekä projektin organisoimisen ja johtamisen keskeisinä haasteina. Laajuuden hallinnan ongelmia ovat käsitelleet myös Komal ym. (2020) sekä Alp ja Stack (2012). Nenni ym. (2025) puolestaan raportoivat, että vain noin 35 prosenttia projekteista onnistuu, mikä johtuu osittain resurssien hallinnan puutteista. Titarenko ja Titarenko (2024) korostavat artikkelissaan, että projektin kustannushallinnan eri osa-alueet, kuten suunnittelu, kustannusten arviointi, budjetointi ja seuranta, ovat erityisen haastavia.

Esitetty kirjallisuus ja artikkelit lähestyvät projektiosaamisen haastavia alueita lähinnä käytännön havaintojen näkökulmasta. Ne ovat kuitenkin samansuuntaisia kuin tässä osaamisen mittaamisen näkökulmasta tehdyssä tarkastelussa. Vaikuttaakin siltä, että aihetta kannattaa tutkia tarkemmin myös tästä näkökulmasta. Sertifiointikokeiden tulokset tarjoavat tähän hyvän mahdollisuuden. Toisaalta taas tämän suppeankin selvityksen perusteella nähdään, että projektiopetuksessa kannattanee kiinnittää entistä enemmän huomiota nimenomaan käytäntöpätevyysiin eli ”perinteiseen projektinhallintaan”.

LÄHTEET

Alp, N., & Stack, B. (2012). Scope management and change control process study for project-based companies in the construction and engineering industries. *Proceedings of PICMET '12: Technology management for emerging technologies*, 2427–2436.

Artto, K. A., Kujala, J., Sinivuori, E., Martinsuo, M., Sinivuori, E., & Artto, K. (2006). *Projektiliiketoiminta*. WSOY.

International Project Management Association (IPMA). (2015). *Individual competence baseline for project, programme & portfolio management* (Version 4.0). https://products.ipma.world/wp-content/uploads/2016/03/IPMA_ICB_4_0_WEB.pdf

Komal, B., Janjua, U.I., Anwar, F., & Madni, M. (2020). The impact of scope creep on project success: An empirical investigation. *IEEE access*, 8, 125755. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.3007098>

Nenni, M. E., Arnone, V., & D'Avino, C. (2025). How artificial intelligence will transform project management in the age of digitization: A systematic literature review. *Management review quarterly*, 75, 1669–1716. <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00418-z>

Portman, H. (3.10.2015). IPMA Individual competence baseline (ICB4). *Henny Portman's blog*. <https://hennyportman.wordpress.com/2015/10/03/ipma-individual-competence-baseline-icb4/>

Projektiammatillaiset (PRY). (2015). *Yksilön pätevydet: Suomennos IPMA:n julkaisusta Individual competence baseline – Version 4.0*. <https://www.pry.fi/ipma-sertifiointi/lataa-yksilon-patevydyt/>

Titarenko, R., & Titarenko, B. (2024). Exploration of project cost management challenges based on process approach. *PM world journal*, 8(3).