
Sanna-Mari Renfors

Hankkeistettua työtä: Projektipäällikön työ EU-rahoitteisessa projektissa

Työn hankkeistaminen vaikuttaa työn kokemiseen

Tarkastelen puheenvuorossani projektipäällikön työtä EU-rahoitteisessa projektissa. Aihe on merkittävä, sillä projektit ovat keskeinen julkisen rahoituksen kanavointikeino. Erityisesti Euroopan unioni (EU) on vaikuttanut huomattavasti ilmiön laajentumiseen. EU:lle hankkeistaminen tarkoittaa sen jäsenvaltioiden yhdessä asettamien poliittisten tavoitteiden ja kehittämistoimenpiteiden toimeenpanoa projektien kautta (Büttner & Leopold 2016; Godenhjelm ym. 2015).

Euroopan unionin alue- ja rakennepoliitikalla pyritään kaventamaan eri alueiden ja jäsenvaltioiden kehityseroja sekä edistämään taloudellista ja yhteiskunnallista yhteenkuuluvuutta (Ulkoministeriö 2021). Noin 80 prosenttia EU:n talousarvion varoista onkin suunnattu aluekehitykseen ja maatalouteen (Euroopan unioni 2022). Näitä varoja hallinnoidaan yhteistyössä kansallisten ja alueellisten viranomaisten kanssa Euroopan rakenne- ja investointirahastojen, kuten Euroopan aluekehitysrahaston (EAKR), Euroopan sosiaalirahaston (ESR) ja Euroopan maaseudun kehittämisen maatalousrahaston, kautta.

Projektitoiminta aloitettiin Euroopan unionissa jo 1970-luvun lopussa. Vuosikymmenten aikana se on lisääntynyt merkittävästi muodostaen myös oman ammatillisen urapolkunsaa, asiantuntija-alueensa ja työnkuvansa. Tietopalvelujen (Rakennerahastotietopalvelu ja Ruokaviraston tietojärjestelmä) mukaan EU-ohjelmakaudella 2014–2020 Suomessa rahoitusta sai yhteensä 11 337 EAKR- ja ESR-projektia sekä 6 896 maaseudun kehittämisprojektia. Näitä hallinnoidaan ja toteutetaan erilaisissa

pysyvissä organisaatioissa ympäri Suomen, ja jokaisesta projektista vastaa sille nimetty projektipäällikkö.

Yleisesti projektityötä kuvataan erilaisten muutosprosessien läpiviemiseksi projektinhallinnan (*project management*) menetelmien ja työkalujen avulla (Fred 2020). Tämän vuoksi projektinhallinnan tutkimus on keskittynyt ensisijaisesti projektinhallinnan ja projektisuunnittelun menetelmiin, jotka ovat peräisin soveltavasta matematiikasta ja insinööritieteistä. Projektissa tehtävää työtä ja työssä suoriutumisista on puolestaan tutkittu rajallisesti, minkä vuoksi tästä ei ole muodostunut riittävää kokonaiskuvaa. Työn hankkeistaminen vaikuttaa kuitenkin siihen, miten työntekijät kokevat työnsä (Fred 2015). Lisäksi EU-hankkeiden projektipäälliköltä edellytetään erikoistunutta tietoa ja osaamista Euroopan unionin rahoituksesta; Büttner (2012) kutsuu tätä niin sanotuksi EU-lukutaidoksi.

Tässä puheenvuorossani väitän ensinnäkin, että projektityötä tulisi ymmärtää paremmin ja laajentaa tutkimuksen näkökulmaa perinteisen projektinhallinnan ulkopuolelle. Toiseksi väitän, että projektipäällikön työn ymmärtäminen EU-projektien toimintaympäristössä olisi tärkeää työn erityispiirteiden sekä työssä tarvittavan erikoistuneen tiedon ja osaamisen vuoksi. Tuen näitä väitteitä tarkastelemalla, miten hankkeistetun työn piirteet näyttäytyvät EU-rahoitteisen projektin projektipäällikölle käytännössä. Tässä hyödynnän EU-rahoitteisessa projektissa toimivien projektipäälliköiden haastattelujen tuloksia.

Projektipäällikön työlle ominaiset piirteet

Projektipäällikön työtehtävät ja vastuut EU-rahoitteisessa projektissa perustuvat EU:n rahoitusohjelmien määrittelemään projektinhallintaprosessiin ja sen osaluoihin. Näissä dokumenteissa todetaan, että projektipäällikkö johtaa työssään projektia ja mahdollista projektitiimiä. Hän edustaa toteuttajaorganisaatiota ja vastaa projektin toteuttamisesta käytännössä. Hänen tehtävänä on vastata toimenpiteiden ja työn organisoinnista, seurata ja arvioida suunniteltujen tavoitteiden ja toimenpiteiden toteutumista, tarkentaa toimintasuunnitelmaa, kutsua koolle ohjausryhmän kokoukset, informoida rahoittajaa projektin etenemisestä ja mahdollisista muutoksista, huolehtia raportoinnista ja budjetin toteutumista sekä tiedottamisesta.

EU-rahoitteisiin projekteihin pätevät lisäksi muut projekteille luonteenomaiset piirteet. Projekti määritellään tilapäiseksi organisaatioksi, jonka pysyvä organisaatio perustaa osaksi toimintaansa tiettyjen tavoitteiden ja myönteisen muutoksen saavuttamiseksi (Palm & Lindahl 2015; Turner & Müller 2003). Sen taustalla on tarve koordinoida toimintaa ja resursseja merkityksellisen ja monitahoisen tehtäväkokonaisuuden ratkaisemiseksi. Projekti on ainutkertainen ja väliaikainen. Tämä tarkoittaa sitä, että sillä on selkeä alku ja loppu, se on käynnistetty tiettyä tehtävää varten, eikä toinen projekti ole koskaan täsmälleen samanlainen (Turner & Müller 2003).

Tavoitteita, tilapäisyyttä ja deadlineja

Projektipäällikköä voidaan pitää väliaikaisen organisaation toimitusjohtajana (Turner & Müller 2003). Projektin toiminnan näkökulmasta hän on vastuussa projektista ja sen sisällöistä. Hän vastaa siitä, että projektin tavoite saavutetaan suorittamalla tähän sisältyvät toimenpiteet tietyn budjetin ja aikataulun ehdoilla. Hän hoitaa niin sanotun EU-byrokratian, kuten projektin raportoinnin ja maksatukset.

Projektin tavoitteellisuudella on sekä hyvät että huonot puolensa projektipäällikön näkökulmasta. Projektisuunnitelmasta nousevat selkeät tavoitteet tukevat hänen työtään ohjaten työn tekemistä ja antaen tekemiselle suunnan. Tavoitteiden saavuttaminen tuottaa myös suuria onnistumisen tunteita.

Toisaalta työn tavoitteellisuus kuormittaa projektipäällikköä sekä aiheuttaa stressiä, koska projektin tavoitteet ja tulokset tulee saavuttaa määritellyn aikataulun ja budjetin puitteissa. Projektipäällikkö ei voi olla varma siitä, saavutetaanko tavoitteet ja tavoiteltu myönteinen muutos tai saavutetaanko ne sovitun aikataulun ja budjetin mukaan (Pinto ym. 2014; Turner & Müller 2003). Koska jokainen projekti on ainutkertainen, projektipäällikkö ei myöskään tiedä välittömästi, miten toimia parhaiten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Projektipäälliköllä on runsaasti mahdollisuuksia vaikuttaa tapaansa johtaa projekteja niin, että tavoitteet saavutetaan. EU-rahoitteisessa projektissa projektipäällikön työ on hyvin itseohjautuvaa ja itsenäistä, ja sitä voidaanakin verrata yrittäjänä toimimiseen. Usein projektipäälliköt viihtyvät työssään juuri tämän takia. Toisaalta itseohjautuvuus ja itsenäisyys voivat näyttäytyä projektipäällikölle tuen puutteena, sillä työ koetaan myös hyvin yksinäiseksi.

Projekti on pysyvän organisaation toiminnan osaksi perustettu väliaikainen organisaatio, jonka toiminta on riippuvainen pysyvästä organisaatiosta (Palm & Lindahl 2015). Esimerkiksi monet pysyvän organisaation käytännöt ovat sopimattomia väliaikaisessa EU-rahoitteisessa projektissa tehtävän työn luonteelle: työsopimus ei välttämättä sovellu projektityön piirteisiin, kuten joustavaan työajan käyttöön ja työn tekemiseen toimistoaikojen ulkopuolella. Pysyvä organisaatio keskittyy usein tiedottamisessaan organisaation perustehtävää koskeviin asioihin ja jättää huomioimatta projektihenkilöstöä ja -työtä koskevat asiat. Koska pysyvän organisaation johdolla ja esihenkilöillä ei välttämättä ole ymmärrystä eikä osaamista EU-rahoituksesta ja projektityöstä, tuen puute leimaa sekä uusien projektipäälliköiden työhön perehdyttämistä että pidempään projekteissa toimineiden projektipäälliköiden työssä menestymistä. Näiden haasteiden vuoksi projektipäälliköt kokevat usein olevansa pysyvässä organisaatiossa vähemmän arvostettuja kuin muut henkilöstöryhmät.

Yksi suuri projektipäälliköiden työn haaste on oman ajankäytön hallinta. Projektin ennakoimattomuus, toimintasuunnitelman muutokset ja toiminnan kohderyhmien muuttuvat tarpeet vaikuttavat siihen, että projektipäällikkö on jatkuvasti valppaana, eräänlaisessa valmiustilassa reagoimaan muutoksiin. Lisäksi projektipäällikön työ on sirpaleista. Se sisältää monia samanaikaisia projekteja, niiden yksittäisiä toimenpiteitä sekä toistuvia deadlineja, jotka kuormittavat muistia. Projektipäällikön työssä ei myöskään tule rauhallisempaa suvantovaihetta vaan työtahti on koko ajan kiivas. Määräaikaaisissa työsuhteissa heillä ei myöskään ole tietoa työsuhteensa jatkumisesta nykyisen projektin jälkeen, mikä vaikeuttaa oman elämän suunnittelua pidemmälle. Nämä haasteet ovatkin suurin syy projektipäälliköiden uranvaihtoaikaisille ja hakeutumiselle pois projektityöstä.

Tiimin johtamista ilman muodollista valtaa

EU-rahoitteista projektia toteutetaan yleensä tiimissä, joka koostuu yhden tai useamman pysyvän organisaation henkilöstöstä. Projektipäällikön tehtävänä on johtaa ja organisoida projektitiimin työtä ja tehdä päätöksiä. Erityisesti hän johtaa ja tukee projektin sisäistä vuorovaikutusta, motivoi tiimiläisiä, ratkaisee ongelmia sekä hallitsee jatkuvaa muutosta (Ballesteros-Sanchez ym. 2019; Lattrich & Büttgen 2020).

Vuorovaikutuksen johtaminen on huomattava osa projektipäällikön työtä, sillä toimiva tiimi on hänen tärkeä voimavaransa. Toimivassa projektitiimissä jäsenten keskinäinen vuorovaikutus on avointa ja kunnioittavaa, tiimin jäsenillä on yhteinen ymmärrys projektin tavoitteista ja toimenpiteistä sekä selkeät vastuut ja toisiaan täydentävää osaamista. Tiimiläiset ovat motivoituneita, ottavat vastuuta ja sitoutuvat projektiin sekä luottavat toisiinsa. Koska onnistunut vuorovaikutus tukee projektin onnistumista, projektipäälliköt usein haluaisivat myös pysyvän organisaation ja rahoittajan tukevan ja kehittävän heidän vuorovaikutus- ja henkilöstöjohtamisosaamistaan.

Lisäksi projektissa työskentelee toisilleen entuudestaan tuntemattomia ihmisiä, joilla on erilaista osaamista ja jotka työskentelevät samanaikaisesti muissa pysyvissä organisaatioissa, projekteissa ja työtehtävissä. Monen organisaation toteuttamassa yhteisprojektissa toimii henkilöitä, joiden organisaatiokulttuurit ja tapa tehdä työtä sekä päätöksiä eroavat toisistaan. Projektissa työskentelevät saattavat myös olla pysyvässä organisaatiossa johtoasemassa, mutta projektiin he osallistuvat yhtenä projektitiimin jäsenistä. Nämä eriävät asemat, odotukset, tarpeet ja toimintatavat voivat aiheuttaa haasteita projektitiimin työilmapiirissä ja vuorovaikutuksessa sekä tiimiläisten sitoutumisessa projektiin.

Projektipäällikön muodollisen vallan puute voi vaikeuttaa projektin onnistumista, varsinkin jos tiimityö on haasteellista. Projektin tulisi päästä tavoitteisiinsa toteuttamalla suunnitellut toimenpiteet aikataulun mukaisesti, mutta ilman muodollista valtaa projektipäällikön on vaikea puuttua projektin onnistumista estäviin ristiriitoihin tiimiläisten välillä.

Kohderyhmien tarpeiden toteuttamista

Koska EU-rahoitteiset projektit tukevat aluekehitystä, ne suunnitellaan ja toteutetaan yhdessä alueen kohderyhmien, kuten yrittäjien, kanssa heidän tarpeisiinsa pohjautuen. Projektipäällikkö rakentaa siten projektin toiminnalle tärkeitä sidos- ja kohderyhmäsuhteita sekä johtaa projektin ulkoista viestintää. Hän toimii alueen erilaisten toimijoiden välillä koordinaattorina, siltana ja asioiden toimeenpanon käynnistäjänä.

Projektipäälliköille tuottaa työniloa erityisesti työn aikaansaamien myönteisten vaikutusten näkeminen kohderyhmien toiminnassa. Työn tuomat laajat kontaktit,

yhteistyösuhteet ja -verkotot sekä toimijoiden verkottaminen ovat projektipäällikön työn suola. Hän voi hyödyntää omaa osaamistaan kohderyhmien hyväksi ja tunnistaa oman toimintansa vaikutukset kohderyhmien toiminnassa ja laajemmin aluekehityksessä.

Jokainen projekti tarjoaa myös mahdollisuuden oppia uutta ja kasvaa ammatillisesti. Projektipäällikkö on työssään ajankohtaisten asioiden äärellä, joten hänelle syntyy laaja ja ajantasainen käsitys alueen ja toimialojen kehityksestä sekä yhteiskunnallisista ilmiöistä. Toisaalta jatkuva tarve oppia uutta ja kehittää omaa osaamista voi muuttua myös kuormitustekijäksi.

Lopuksi

EU-rahoitteisten projektien suuresta määrästä voidaan päätellä, että niissä työskentelevät projektipäälliköt muodostavat merkittävän ammattikunnan. Tarkempi tutustuminen projektipäälliköiden työhön osoittaa, että heidän työssään on hyvin omaleimaisia piirteitä ja sisältöjä. Projektityö edellyttää jo sinänsä erikoistunutta asiantuntijaosaamista. Projektityön toimintaympäristö EU-rahoituksen pyörteissä lisää työn vaativuutta ja osaamistarpeita entisestään.

Yksi merkittävä piirre EU-rahoitteisissa projekteissa on se, että projektipäällikön työ on sidoksissa moniin eri toimijoihin sekä niiden toimintakulttuureihin ja käytäntöihin. Ensinnäkin EU-rahoitteinen projekti toteutetaan osana pysyvää organisaatiota, joka ohjaa arjen työtä omilla käytännöillään. Lisäksi projekti toteutetaan rahoittajalle, jonka ohjeet ja prosessit tarkentavat työn sisältöjen toteuttamista. Näiden ympärille lisätään vielä projektitiimi, joka voi koostua monen eri pysyvän organisaation työntekijöistä. Lopuksi projekti toteutetaan valituille kohderyhmille heidän tarpeisiinsa pohjautuen ja yhteistyössä sekä heidän että muiden kohderyhmän toiminnalle merkittävien sidosryhmien kanssa. Työ näiden kaikkien toimijoiden ristipaineessa on onnistuessaan hyvin palkitsevaa mutta kuormittaa projektipäällikköä herkästi.

Pysyvälle organisaatiolle projektit ovat usein kasvun ja kilpailukyvyn strateginen väline, mutta projektipäällikköä nähdään harvoin samanlaisena strategisena voimavarana (vrt. Palm & Lindahl 2015). Katse tulisikin kohdistaa vahvasti organisaatiotason tekijöihin ja siihen, miten projektikulttuuria ja projektiosaamista voitaisiin

vahvistaa pysyvässä organisaatiossa. Tietoa tarvitaan esimerkiksi siitä, miten tilapäistä projektityötä johdetaan pysyvän organisaation sisällä, miten organisaation rakenteet pystyvät vastaamaan projektityön erityispiirteisiin, miten organisaation käytännöissä voitaisiin huomioida projektityön piirteet sekä miten esihenkilöt voisivat tukea projektipäälliköitä työssään. Ymmärryksen lisääminen projektipäälliköiden työhyvinvoinnista on myös tärkeää, koska projektityötä pidetään usein riskinä työhyvinvoinnille (ks. Palm & Lindahl 2015). Lisäksi projektipäälliköiden keskinäinen vertaistuki ja erilaiset ohjausmuodot, kuten työnohjaus ja coaching, sekä näiden hyödyntäminen voisivat tukea projektipäälliköiden ammatillista kehittymistä käytännössä.

Projektityön erityispiirteiden vuoksi sitä tulisi ymmärtää paremmin ja laajentaa tutkimuksen näkökulmaa perinteisen projektinhallinnan ulkopuolelle. Lisäksi tulisi tarkastella projektityötä erilaisissa toimintaympäristöissä, kuten EU-rahoitteisissa projekteissa, koska niissä on oma ammatillinen urapolkunsaa, asiantuntija-alueensa ja erikoistunut työnkuvansa. Syvällisempi ymmärrys projektityöstä hyödyttäisi laajasti EU-rahoitteisia projekteja toteuttavia organisaatioita, projektien rahoittajia sekä projektipäälliköitä päivittäisessä työssään. Projektipäällikön työn ymmärtäminen ja sen pohjalta työn kehittäminen edistää merkittävästi myös projektin tavoitteiden menestyksestä saavuttamista.

Kirjoittaja

Sanna-Mari Renfors

FT, tutkuspäällikkö, Satakunnan ammattikorkeakoulu
sähköposti: sanna-mari.renfors@samk.fi

Kirjallisuus

Ballesteros-Sánchez, L., Ortiz-Marcos, I. & Rodríguez-Rivero, R. (2019) The project managers' challenges in a projectification environment. *International Journal of Managing Projects in Business* 12 (3), 522–544. <http://dx.doi.org/10.1108/IJMPB-09-2018-0195>

- Büttner, S. M.** (2012) *Mobilizing regions, mobilizing Europe: Expert knowledge and scientific planning in European regional development*. New York: Routledge.
- Büttner, S. M. & Leopold, L. M.** (2016) A ‘new spirit’ of public policy? The project world of EU funding. *European Journal of Cultural and Political Sociology* 3 (1), 41–71. <https://doi.org/10.1080/23254823.2016.1183503>
- Euroopan unioni** (2022) Euroopan unionin tarjoama rahoitus, avustukset ja tuet. https://european-union.europa.eu/live-work-study/funding-grants-subsidies_fi (luettu 31.12.2021)
- Fred, M.** (2015) Projectification in Swedish municipalities: A case of porous organizations. *Scandinavian Journal of Public Administration* 19 (2), 49–68.
- Fred, M.** (2020) Local government projectification in practice – a multiple institutional logic perspective. *Local Government Studies* 46 (3), 351–370. <http://dx.doi.org/10.1080/03003930.2019.1606799>
- Godenhjelm, S., Lundin, R. A. & Sjöblom, S.** (2015) Projectification in the public sector – the case of the European Union. *International Journal of Managing Projects in Business* 8 (2), 324–348. <http://dx.doi.org/10.1108/IJMPB-05-2014-0049>
- Latrich, K. K. & Büttgen, M.** (2020) Project leaders’ control resources and role overload as predictors of project success: Developing the job demands–resources model. *Business Research*, 13, 767–788.
- Palm, K. & Lindahl, M.** (2015) A project as a workplace: Observations from project managers in four R&D and project-intensive companies. *International Journal of Project Management* 33 (4), 828–838. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.10.002>
- Pinto, J. K., Dawood, S. & Pinto, M. B.** (2014) Project management and burnout: Implications of the Demand–Control–Support model on project-based work. *International Journal of Project Management* 32 (4), 578–589. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.09.003>
- Turner, J. R. & Müller, R.** (2003) On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management* 21 (1), 1–8. [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00020-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00020-0)
- Ulkoministeriö** (2021) EU-rahoitus. <https://eurooppatiedotus.fi/perustietoa-eusta/eu-rahoitus/> (Luettu 31.12.2021)