



Jenni Parpala

TYÖHYVINVOINNIN VAIKUTUS PROJEKTIN TEHOKKUUTEEN

Kandidaatintutkielma
Kauppatieteiden kandidaatin koulutusohjelma
Tammikuu 2023

SISÄLLYS

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | JOHDANTO | 3 |
| 1.1 | Johdatus aiheeseen ja perustelut aihevalinnalle..... | 3 |
| 1.2 | Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset | 5 |
| 1.3 | Tutkimusmenetelmä ja aineiston hankinta | 6 |
| 1.4 | Tutkielman rakenne..... | 6 |
| 2 | PROJEKTIT | 8 |
| 2.1 | Projektiliiketoiminta | 8 |
| 2.2 | Projektiliiketoiminnan organisaatorakenteet..... | 9 |
| 2.3 | Projekti ja sen johtaminen | 12 |
| 2.4 | Projektin onnistuminen ja tehokkuus | 13 |
| 3 | TYÖHYVINVOINTI PROJEKTEISSA | 15 |
| 3.1 | Vastuu työhyvinvoinnista | 15 |
| 3.2 | Työhyvinvoinnin merkittävimmät osatekijät | 16 |
| 3.3 | Työhyvinvoinnin yhteys projektin onnistumiseen ja tehokkuuteen.... | 19 |
| 4 | JOHTOPÄÄTÖKSET | 24 |
| | LÄHTEET | 28 |

1 JOHDANTO

Työhyvinvointi on noussut vielä tavallistakin suosittumaksi puheenaiheeksi poikkeusoloista aiheutuneiden työelämän muutosten vuoksi. Yhä useampi työskentelee koko- tai osa-aikaisesti kotoa käsin ja kamppailee uudenlaisten ongelmien parissa. Työelämässä on kuitenkin tapahtunut muitakin merkittäviä muutoksia viimeisten vuosien ja vuosikymmenten aikana. Organisaatiot tarjoavat yhä enemmän yksilöityjä palveluja, mikä on osaltaan johtanut siihen, että projektitoiminta on vakiinnuttanut paikkansa niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla. Kwak ja Anbari (2009) jopa kirjoittavat projektitoiminnan olevan niin laajalle levinnyttä, että se on oleellinen osa modernin kapitalismin ideologiaa ja läsnä jopa sosiaalisessa elämässämme. Projektitoiminta tuo työelämään mahdollisuuksia (mm. Arto ym., 2008; Ruuska, 2012), mutta myös haasteita (mm. Asquin ym., 2010; Chiochio, 2010). Projektien parissa työskentelevät kohtaavat monenlaisia työhyvinvointiin vaikuttavia ongelmia, jotka ovat erityisesti projektiympäristölle tyypillisiä.

1.1 Johdatus aiheeseen ja perustelut aihevalinnalle

Työhyvinvoinnista on tullut ilmiö, jolla usein selitetään organisaation menestystä tai vaihtoehtoisesti epäonnistumista. Työhyvinvointi voikin olla organisaatiolle kustannustekijä, mutta toisaalta myös tuottavuuteen vaikuttava kilpailutekijä (Laine, 2013, s. 24). Työhyvinvointi on kuitenkin käsite, jonka määritelmä ja osa-alueet vaihtelevat sen mukaan, millaisesta työympäristöstä on kyse. Sosiaali- ja terveysministeriö (2022) määrittelee työhyvinvoinnin kokonaisuudeksi, johon kuuluvat työ ja sen mielekkyys, hyvinvointi, terveys ja turvallisuus. mutta kaikessa yksinkertaisuudessaan työhyvinvointi voidaan nähdä työkykynä – fyysistä kuntoa ja terveyttä ylläpitävänä toimintana.

Työhyvinvoinnin taloudellista merkitystä tarkastellessa se jaetaan kahteen osaan: organisaation suorittaman työn tuottavuuden kehittämiseen ja vajavaisen työhyvinvoinnin aiheuttamien kustannusten vähentämiseen (Aura & Ahonen, 2016). Manka ja Manka toteavat kirjassaan (2016), että arvion mukaan työhyvinvoinnin

laiminlyöntien takia tekemättä jäävän työn hinta on vähintään 24 miljardia euroa vuodessa ja Työterveyslaitoksen arvion (2020) mukaan summa vastaa jopa 40 miljardia euroa joka vuosi. Jos tätä lukua verrataan Suomen valtion budjettiin, joka on 64,8 miljardia euroa vuonna 2022 (Valtiovarainministeriö, 2021), voidaan huomata summan olevan kaikkea muuta kuin merkityksetön. Hyvän työhyvinvoinnin takana on siis työntekijöiden terveys ja tyytyväisyys, mutta myös taloudellisuus ja tehokkuus.

Työn luonne on muuttunut. Askenazy (2005) kirjoittaa, että nykyään työlle on ominaista, että se on epävarmempaa, mutta toisaalta myös joustavampaa ja kiinnostavampaa kuin menneisyydessä. On osoitettu, että aiempaa intensiivisempi työ ja sitä seuraava paine tekevät vahinkoa työoloille, mikä näkyy muun muassa poissaoloina työstä sekä erilaisina terveysongelmina (Askenazy, 2005). Edellä mainitut ongelmat ovat yleisiä kaikenlaisissa työympäristöissä, mutta joustavuus ja epävarmuus ovat keskeisiä etenkin projektitoiminnan saralla.

Organisaatioiden projektimaistuminen on melko tuore ilmiö. Sjöblom (2006) kirjoittaa, että projektien suosiota on vauhdittanut teollisten yhteiskuntien hallintojärjestelmien muutos, jossa ohjaavana ajatuksena on se, että yhteiskunnallisten toimijoiden tulee täydentää toisiaan. Riippuvuussuhteet poliittisten, hallinnollisten ja kansalaisyhteiskunnallisten toimijoiden välillä vahvistuvat, minkä vuoksi projektiorganisaatioiden rooli poikkihallinnollisten ja sektoreita ylittävien toimien yhteensovittavina mekanismeina kasvaa (Sjöblom, 2006, s. 72).

Projektin onnistumiseen vaikuttavat lukuisat tekijät. Vaikka projekti olisi suunniteltu hyvin, toteuttamisvaiheessa voi esiintyä haasteita, jotka estävät projektin toteutuksen suunnitellulla tavalla (Artto ym. 2008). Midler (1995) kuvailee tätä etenkin projektin alussa ilmenevää haastetta sanoen, että periaatteessa mikä tahansa on mahdollista, mutta mitään ei tiedetä varmasti. Epävarmuustekijät ja turbulenti ympäristö sekä monet muut tekijät vaikuttavat projektityöntekijöiden hyvinvointiin, sillä työolosuhteet eroavat tyypillisistä olosuhteista.

Projektinhallinnan tutkimuksessa kiinnostavaa on se, miten vakiintuneiden tieteellisten käytänteiden rinnalla kulkee ihmisten tapa toimia. Projektit eivät ole suoraviivaisia, ne eivät toteudu kuten paperilla lukee, vaan ihmisten toiminta ja teot

vaikuttavat sekä projektin etenemiseen että lopputulokseen. Tästä syystä työhyvinvoinnin vaikutus projekteihin ja niiden tehokkuuteen on mielekäs ja ajankohtainen tutkimusaihe.

1.2 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimus käsittelee työhyvinvoinnin roolia projektin menestystekijänä. Tutkimuksen tarkoituksena on saada yleiskuva työhyvinvoinnista projektiorganisaatiossa ja projektiryhmässä ja siitä, miten työhyvinvointi vaikuttaa projektin menestykseen. Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa työhyvinvoinnin osatekijöitä projektiorganisaatiossa ja vahvistaa käsitystä siitä, mikä työhyvinvoinnin rooli projektiorganisaatiossa on. Tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitkä työhyvinvoinnin tekijät ovat erityisen merkittäviä projektin tehokkuuden suhteen?
2. Mitkä projektitoiminnan ominaispiirteet voivat haastaa projektityöntekijän työhyvinvointia?

Työn tehokkuutta ja tuloksellisuutta projekteissa on tutkittu runsaasti. Projektiliiketoiminnan keskeinen organisaatio Project Management Institute (2017) valottaa projektinhallinnan perusteoksessaan projektin onnistumisen eri ulottuvuuksia. Näiden ulottuvuuksien pohjalta, projektinhallinnan ja työhyvinvoinnin kirjallisuutta apuna käyttäen muodostetaan yhtenevä kuva projektityöntekijöiden sekä projektipäälliköiden työhyvinvoinnista projekteissa ja määritellään työhyvinvointia haastavia tekijöitä.

1.3 Tutkimusmenetelmä ja aineiston hankinta

Tutkimus on toteutettu kirjallisuuskatsauksena. Aineisto on hankittu pääasiassa Oula-Finna, JSTOR ja Mendeley -tietokannoista. Suurin osa suoritetuista hauista ja tämän myötä myös käytetyistä artikkeleista on englanninkielisiä ja loput suomenkielisiä. Hakusanoina on käytetty projektinhallinnan, projektiliiketoiminnan ja työhyvinvoinnin termistöä. Suuri osa tuloksista on löytynyt yhdistelemällä muun muassa hakusanoja ”project”, ”well-being at work”, ”project management”, ”profitability”, ”productivity” ja ”success”, ja näiden suomenkielisiä vastineita ”projekti”, ”työhyvinvointi”, ”projektinhallinta”, ”tuloksellisuus”, ”tuottavuus” ja ”menestys” tai ”onnistuminen”. Hakuja on suoritettu enemmän englannin kielellä, joten valtaosa tutkimukseen valituista teksteistä on myös englanninkielisiä.

Hakujen perusteella myös lyhenteitä on hyödynnetty uusia hakuja tehdessä. Hyödyllisimmät lyhenteet aihetta tutkiessa olivat henkilöstöhallintoon liittyvät ”HR”, ”HRM” sekä projektinhallinnan termistöä ”POC/POO” eli project-oriented company tai project-oriented organisation. Lyhenteiden käyttöä haussa rajoittaa se, että ne tulee yhdistää johonkin toiseen saman aihepiirin termiin, mikä saattaa jättää osan sopivista tuloksista rajauksen ulkopuolelle.

Tutkimuksessa on käytetty tieteellisten artikkelien lisäksi myös runsaasti aiheisiin liittyviä kirjoja, jotka on pääosin löydetty Oula-Finna-palvelusta. Tieteellisten teosten lisäksi muutamia ajankohtaista tietoa tarjoavia Internet-sivuja on hyödynnetty tutkielman kontekstien tarkentamiseen.

1.4 Tutkielman rakenne

Tutkimus on jaettu neljään osa-alueeseen, joita edeltää sisällys ja lopusta löytyy lähdeluettelo. Tutkimus aloitetaan johdattelemalla lukija aiheen ääreen ja antamalla yleiskuva käsittelyssä olevasta aiheesta. Ensimmäisessä osassa määritellään myös tutkimuskysymykset sekä kuvataan lyhyesti aineiston hankintaprosessia. Tutkimuksen toisessa osiossa, eli varsinaisen teoriaosion alussa, perehdytään projektitoimintaan

muun muassa projektin ja projektiorganisaation sekä organisaatorakenteiden kautta. Kolmas osio jatkaa tutkielmaa teorialla työhyvinvoinnista ja yhdistelee hyvinvointia ja tehokkuutta projekteihin. Neljäs eli viimeinen luku esittelee tutkielman johtopäätökset sekä ehdotuksia jatkotutkimukselle.

2 PROJEKTIT

Tässä luvussa käsitellään projektiliiketoimintaa, projekteja, niiden menestystekijöitä, projekteihin liittyvien organisaatioiden rakenteita sekä johtamista.

Syitä projektien hyödyntämiseen on monia. Useiin projektien puolesta kuitenkin argumentoidaan sillä, että projektit mahdollistavat tiettyjen perusorganisaation tehtävien hoitamisen tehokkaammin kuin muuten olisi mahdollista (Ruuska, 2012, s. 57). Ruuska (2012) jatkaakin kirjoittamalla, että linjaorganisaatiosta poikkeavan projektiryhmän perustamisella ja hyödyntämisellä olevan linjaorganisaatiolle positiivisia vaikutuksia, jotka johtavat tehostuneeseen toimintaan.

Projektitoiminnan menestys ei kuitenkaan ole itsestäänselvyys, vaan menestyksellä projekti vaatii juuri oikeanlaiset olosuhteet ja toimijat. Projektipäälliköt ja linjapäälliköt pohtivat omaa asemaansa projektiorganisaatiossa sekä linjaorganisaatiossa, kun vastuunjaot vaihtelevat organisaatioittain tai jopa projekteittain.

2.1 Projektiliiketoiminta

Projektiliiketoiminnalla tarkoitetaan projektimuotoista, johdettua, tavoitteellista toimintaa, jolla on yhteys organisaation strategian toteuttamiseen (Artto ym. 2008). Artto ym. (2008) esittelevät kirjassaan kaksi projektiliiketoiminnan erilaista merkitystä. Ensimmäisen määritelmän mukaan projektiliiketoiminta voi tarkoittaa asiakkaalle toimitettavia ratkaisuja eli olla niin sanottu toimitusprojekti. Toinen määritelmä keskittyy oman liiketoiminnan ratkaisujen kehittämiseen eli pitää projektia kehittämisen välineenä, esimerkiksi investointiprojektin kautta. Artto ym. (2008) sisällyttävät projektiliiketoiminnan määritelmään myös projektimaisen toiminnan, jolla ei varsinaisesti tehdä liiketoimintaa, mutta joka voi vaikuttaa välillisesti liiketoiminnan menestymiseen. Tällaista voi olla esimerkiksi työpaikkakäytänteiden projektimuotoinen uudistaminen työryhmissä.

2.2 Projektiliiketoiminnan organisaatorakenteet

Kuten edellisessä kappaleessa kerrottiin, projektiliiketoiminnalla on kaksi merkitystä. Projektiliiketoiminnan rooli yrityksen toiminnassa saattaa vaihdella. Projektiliiketoiminta voi olla organisaation ensisijainen liiketoimintatyyppi, jolloin liiketoiminta toteutetaan lähes täysin projektimaisesti kokonaisratkaisuuina. Tietyt alat, kuten rakennusteollisuus, ovat vahvasti projektipainotteisia. Projektiliiketoiminta voi vaihtoehtoisesti olla vain pieni osa organisaation liiketoiminnan skaalaa. Yritykset voivat esimerkiksi tarjota räätälöityjä ratkaisuja massatuotannon ja asiakaspalvelun ohella.

Organisaation toimintaan vaikuttaa keskeisesti organisaatorakenne. Organisaatorakenteella tarkoitetaan kuvausta siitä, miten organisaation toiminta järjestetään kokonaisuudeksi, joka toteuttaa organisaation strategiaa (Tienari & Meriläinen, 2009). Artto ym. (2008) kirjoittavatkin organisaatorakenteen olevan yksi keskeisimmistä projektiliiketoiminnan organisoimisen kysymyksistä mitä yksittäiseen yritykseen tulee. Koska projektityöskentelyn edellytyksenä on vakiintuneiden organisaatorajojen ylitys (Ruuska, 2012, s. 62), projektiliiketoimintaa harjoittavan yrityksen on syytä pohtia organisaatorakennetta tarkoin. Projektiliiketoimintaa harjoittaville organisaatioille mielekkäitä organisaatorakenteita ovat matriisirakenne sekä projektimainen rakenne ja joissain tapauksissa perinteinen funktionaalinen rakenne (Artto ym., 2008). Mielekkyys riippuu toki linjaorganisaation tavoitteista ja ominaisuuksista.

Linjaorganisaation rakenne määrittää, millainen osa organisaatiota projekti on: kuinka työntekijät asetetaan tehtäviinsä, kuka on projektipäällikkö, mitkä asiat ovat linjaorganisaation ja mitkä projektiryhmän vastuulla, mitä tavoitellaan. Se määrittää lisäksi työntekijöiden roolin: onko heillä yhtäaikaista muita töitä ja onko heillä etenemismahdollisuuksia. Organisaation hallinto eli se viitekehys, jossa auktoriteettia harjoitetaan sisältää organisaation säännöt, toimintatavat, käytänteet, normit, suhteet, järjestelmät sekä prosessit (Project Management Institute, 2017). Viitekehyksellä on

vaikutusta tavoitteiden asetteluun ja saavuttamiseen, riskien hallintaan ja toiminnan optimointiin.

Muun muassa Artto ym. (2008), Ruuska (2012) sekä Tienari ja Meriläinen (2009) ovat tutkineet organisaatorakenteiden eroavaisuuksia. Organisaatorakenteet eivät eroa toisistaan pelkästään järjestäytymisen ja vastuunjaon osa-alueilla, vaan huomioon tulee ottaa myös organisaation sopivuus tietynlaisten töiden suorittamiseen. Seuraavaksi esitellään kolme yleistä organisaatorakennetta ja miten ne sopivat yhteen projektitoiminnan kanssa.

Funktionaalinen organisaatio

Funktionaalinen eli toimintokohtainen rakenne on perinteinen organisointitapa, ja siinä organisaation yksiköt ovat funktio- eli toimintokohtaisia (mm. Tienari & Meriläinen, 2009, s. 135). Projektit ovat mahdollisia funktionaalisessa organisaatiossa, mikäli kyse on jonkin toiminnon sisäisestä projektista (Artto ym., 2008), mutta yleisesti ottaen funktionaalinen rakenne tukee heikosti projektitoimintaa, sillä projektityöskentely edellyttää lähes poikkeuksetta monen eri yksikön asiantuntemusta, mihin funktionaalinen organisaatio ei tarjoa mahdollisuutta (Ruuska, 2012, s. 67). Funktionaalisessa organisaatiossa ei ole tyypillisesti projektipäälliköitä, vaan projektityöntekijät vastaavat oman yksikkönsä linjaesimiehelle (Artto ym., 2008). Mikäli funktionaalisessa organisaatiossa toimivassa projektiorganisaatiossa kuitenkin on projektipäällikkö, tämän rooli on usein vähäinen.

Funktionaalinen organisaatorakenne ei siis anna parhaita mahdollisia lähtökohtia projektiliiketoimintaan, mutta on yksi vaihtoehto, mikäli organisaation projektit ovat funktiokohtaisia ja organisaation sisäinen hierarkia mahdollistaa tehokkaan viestinnän. Projektilla itsellään ei ole neuvotteluvaltaa, vaan eri yksiköiden päälliköt viestivät tarvittaessa keskenään. Hierarkia, projektipäälliköiden puute ja muut funktionaalisen organisaation ominaispiirteet rajoittavat projektien tehokkuutta. Funktionaalisen organisaation työskentelytapojen muutos kohti projektimuotoisempaa ei tapahdu hetkessä, eikä pelkän organisaatorakenteen muutos takaa projektitoiminnan menestystä. Jotta organisaatiomuutos toimii, myös muutosta organisaatiokulttuuriin vaaditaan.

Projektimainen organisaatio

Jos organisaatorakenteet sijoitettaisiin janalle, funktionaalisen organisaation vastakkaisessa ääripäässä on projektimainen organisaatio. Nimensä mukaisesti projektimaiset organisaatiot rakentuvat projektien varaan, ja puhtaassa projektimaisessa organisaatiossa projektit ovat organisaation pääasiallinen liiketoimintatapa. Projektimaisessa organisaatiossa projektipäälliköillä on käytössään kaikki valta sekä projektin vaatimat resurssit. Projektipäällikkö on organisaatiossa toimitusjohtajamaisessa roolissa, sillä projektit vastaavat osaamisen kehittamisestä ja pitkän aikavälin linjauksista. Keskeinen ero funktionaalisen ja projektimaisen organisaation välillä on se, että projektimaisessa organisaatiossa työntekijät järjestetään projektien, eikä vain heidän osaamistensa mukaan. (Artto ym., 2008).

Projektimainen organisaatio tukee projektitoimintaa ja tehokasta projektinhallintaa joustavuutensa, innovatiivisuutensa ja projektipäälliköiden vahvan roolin ansiosta. Ongelmia voivat aiheuttaa kuitenkin ennakoimattomuus ja liika dynaamisuus, jotka voivat johtaa esimerkiksi siihen, ettei resursseja ole saatavilla tai niitä ei saada toimitettua oikeaan aikaan. Projektityöntekijän näkökulmasta projektimaisen organisaation heikkous on se, ettei projektimainen organisaatio tarjoa hyviä erikoistumismahdollisuuksia ja sen sisäiset urapolut ovat ennalta-arvaamattomia kiinteän pääyksikön puuttumisen vuoksi.

Matriisiorganisaatio

Matriisiorganisaatiot ovat nykyisin yleisimpiä organisaatiomuotoja. Tätä selittää se, että matriisiorganisaatiot pyrkivät yhdistämään funktionaalisen organisaation pitkäjänteisyyden projektimaisen organisaation dynaamisuuteen. Matriisiorganisaatiot voidaan jakaa heikkoon eli funktionaaliseen, tasapainotettuun ja vahvaan eli projektimatriisiorganisaatioon. Matriisiorganisaatiot eroavat toisistaan valtavasti: muun muassa linja- ja projektiorganisaation päälliköiden vastuut, organisaatiossa projekteihin käytetty aika ja työvoiman roolit vaihtelevat. Näistä kolmesta matriisiorganisaation alatyypistä vahva matriisiorganisaatio on

organisaatorakenteeltaan lähinnä projektimaista organisaatiota, sillä tyypillisesti vahvassa matriisiorganisaatiossa eli projektimatriisissa projektipäällikkö ja projektiryhmä ovat täysipäiväisiä projektityöntekijöitä, ja valtaosa yrityksen henkilöstöstä tekee täysipäiväisesti projekteja. Päinvastaisesti heikossa matriisiorganisaatiossa osa-aikainen projektiin osallistuminen on tyypillistä ja vain harva linjaorganisaation työntekijä työskentelee täysipäiväisesti projektien parissa. (Artto ym., 2008).

Matriisimainen organisaatorakenne on projektiliiketoiminnan alalla järkevä valinta, mikäli yrityksellä on selkeä strategia ja vastuunjako sekä yhteisymmärrys strategisten resurssien allokoinnista (Artto ym., 2008). Matriisiorganisaatio tarjoaa projektien vaatimaa joustavuutta, minkä vuoksi se on tyypillinen organisaatorakenne projektiliiketoimintaa harjoittavalle organisaatiolle.

2.3 Projektin ja sen johtaminen

Projektin määritelmä ei ole yksiselitteinen. Artto ym. (2008) tarjoavat projektille kolme rinnakkaista näkökulmaa, joiden mukaan projekti voidaan nähdä 1) väliaikaisena organisaationa, joka perustetaan tietyn työn suorittamiseksi ja puretaan työn ollessa valmis, 2) tuote- ja työrakenteena, jolloin projektia tarkastellaan sen vaatiman työn tai lopputuleman eli tuotteen kautta tai 3) tehtävinä tai vaiheistettuna prosessina. Näkökulmilla on kuitenkin yhteisiä piirteitä, eivätkä ne ole toisiaan poissulkevia. Yksinkertaistettuna projekti voidaan kuitenkin määritellä uniikiksi toimintokokonaisuudeksi, joka suoritetaan tietyn ajanjakson sisällä.

Projektit vaativat usein monen eri alan tuntemusta, joten usein projektin toteutusta varten täytyy perustaa projektiorganisaatio, jotta tarvittavat kompetenssit saadaan koottua yhteen. Projektiorganisaatiosta puhutaan silloin, kun organisaatio työskentelee tietyllä aikavälillä ainoastaan tietyn tavoitteen saavuttamiseksi, kun taas projektiryhmällä tarkoitetaan projektiin nimettyjä asiantuntijoita (Ruuska, 2012, s. 150).

Projektia johtaa tyypillisesti projektipäällikkö, mutta usein etenkin funktionaalisessa organisaatiossa projektipäällikön titteliä ei ole, vaan projektipäällikön roolissa toimii jonkin yksikön johtaja. Projektipäällikön rooli voi olla myös vain osa-aikainen, jolloin projektipäällikkö joko toimii muissakin linjaorganisaatiotehtävissä muun ajan tai vaikka osana toista projektia (kts. Funktionaalinen organisaatio). Projektipäällikön lisäksi projektiorganisaatioon kuuluu muita projektityöntekijöitä, jotka työskentelevät usein osana useaa eri projektin osatehtävää, kukin taitojensa mukaan (Mir & Pinnington, 2014).

Projektiryhmän toimintaa ohjaa itsenäinen päätöksenteko ja yhteistoiminta, sillä projektissa ei ole perinteisessä mielessä esihenkilöitä eikä alaisia. Projekteille ominaista on se, että on vain joukko tehtäviä, joita hoitavat omien erityisalueidensa asiantuntijat.

2.4 Projektin onnistuminen ja tehokkuus

Projektinhallinnan perusteos, Project Management Instituten (PMI) A Guide to the Project Management Body of Knowledge eli PMBOK Guide (PMI, 2017) tarjoaa perinteisen määritelmän projektin onnistumisesta. PMBOK Guiden (2017) määritelmän mukaan projektin onnistuminen merkitsee laajuus-, aika- ja kustannusulottuvuuksien tuotteliasta toteutumista. Projektin onnistumisen (*success*) lisäksi voidaan puhua myös projektin tuloksista tai suorituksista (*performance*). Projektin tulokset ovat onnistumisen arviointiin sisältyviä mitattavia tai konkreettisia suorituksia, kuten budjetti tai tuotteen laatu. Besteiro ym. (2015) taas kirjoittavat, että onnistumisen määrittäminen ei ole yksinkertaista ja riippuu sidosryhmien, projektin tyypistä, ajallisesta perspektiivistä ja organisaatiosta itsestään.

Mir ja Pinnington (2014) kirjoittavat tutkimuksessaan, että vaikka projektinhallinnan prosessit, työkalut ja tekniikat ovat kehittyneet, projektit eivät onnistu useammin kuin aiemminkaan. Useimmiten projektin onnistumisen esteenä on aika. Sekä projektitiimiläiset että projektipäälliköt ovat samaa mieltä siitä, että henkilökohtaiset aikataulutukset ovat kaikkein merkittävin hidaste projektin toteutuksessa.

Hyvärin (2006) tutkimus osoittaa, että kriittisimmät menestystekijät projektinhallinnassa ovat selkeät tavoitteet, loppukäyttäjään sitoutuminen, riittävät resurssit, koordinoitukyky, toimiva johtajuus, resursseihin sitoutuminen ja niiden joustavuus, ylemmän johdon tuki, selkeä työnkuva, strukturointi projekteittain, teknologiset edistysaskeleet sekä taloudellinen toimintaympäristö. Kaikista keskeisimmäksi menestystekijäksi suurissa yrityksissä Hyväri (2006) ja Besteiro ym. (2015) osoittavat kommunikoinnin. Besteiron ja kumppaneiden tutkimuksen (2015) mukaan myös tietojohtaminen, johtajuus ja kokemus edistävät projektin tuloksia.

Useissa tutkimuksissa keskitytään kokoamaan projektin onnistumiseen vaikuttavia osatekijöitä, kun taas toisten keskiössä on luoda suhde onnistumisen osatekijöiden ja projektin tulosten tai tehokkuuden välille. Projektin tehokkuudella tarkoitetaan sitä projektiryhmän potentiaalisen suorituskyvyn osaa, jonka ryhmä onnistuu saavuttamaan (Arto ym., 2008). Yleensä projektiryhmällä on potentiaalia päästä toteutuneita tuloksia paremmalle tasolle, mutta tavallisesti vain osa tehokkuudesta toteutuu. Korkeasta tehokkuudesta voidaan puhua, kun projektiryhmän suorituskyky lähenee saavutettavissa olevia ylärajoja.

Jitpaiboonin ym. (2019) tutkimuksessa projektin sekä tiimin tulokset heikkenivät, kun projektityöntekijät käyttäytyivät individualistisesti kollektiivisuuden sijaan. Usein tiimin jäsenet arvottavat omat työtuloksensa tiimin ja koko projektin tuloksia korkeammalle. Harva projektityöntekijä syytti projektin epäonnistumisesta itseään; sen sijaan syylliseksi nimettiin monia muita tekijöitä.

3 TYÖHYVINVOINTI PROJEKTEISSA

Tässä luvussa käsitellään työhyvinvointia ja perehdytään sekä hyvän että huonon työhyvinvoinnin merkittävimpiin osatekijöihin johtaen niistä yhteyksiä projektin onnistumiseen ja tehokkuuteen. Projektien parissa työskentelevien henkilöiden työhyvinvointia voidaan miettiä ainakin kahdessa erilaisessa viitekehyksessä: projektityöskentely projektipainotteisissa ja projektityöskentely ei-projektipainotteisissa organisaatioissa (mm. Chioccio ym, 2010).

Projektipainotteiset organisaatiot nähdään nykyaikaisena ja joustavana tapana käyttää resursseja ja niiden avulla voidaan rikkoa perinteisen funktionaalisen organisaation kankeita rajoitteita. Valtaosa projekteista toteutetaan matriisiorganisaatioissa, joissa linjaorganisaatio ja projektiorganisaatio esiintyvät rinnakkain, projektin resurssit ja projektityöntekijät hankitaan linjaorganisaation reservistä (Keegan ym., 2012). Vaikeuksia voidaan kohdata, kun linjaorganisaation ja projektiorganisaation edut eivät vastaakaan toisiaan ja vastuunjako on epäselvää.

3.1 Vastuu työhyvinvoinnista

Organisaatioiden henkilöstöhallinto- eli HR-käytännöt voivat olla keskenään hyvinkin erilaisia. Siihen, miten HR-toiminnot on järjestelty vaikuttaa muun muassa organisaation rakenne sekä organisaation koko ja ikä (Sisson, 1989). Nämä tekijät vaikuttavat henkilöstöhallinnon organisointiin, vastuunjakoon ja kokoon. Henkilöstöhallinto harvoin on vain henkilöstöhallinto-osaston vastuulla nykypäivän organisaatioissa. Esimerkiksi rekrytointi on tyypillinen henkilöstöhallinnon toimenpide, ja siihen osallistuvat usein myös linjapäälliköt tai muut haetun paikan hyvin tuntevat asiantuntijat. Henkilöstöhallinto on usein organisaation hyvinvoinnin keskus, mutta toteutus ei voi jäädä pelkästään HR-osaston vastuulle, mikäli lopputuloksen tahdotaan olevan kunnollinen ja pitkäkestoinen.

Modernin henkilöstöhallinnon ajatukseen kuuluu usein, että HR-osaston rooli heikentyy ja vastuu siirtyy suurilta osin linjapäälliköille (Keegan ym., 2012). Keeganin

ja kumppaneiden (2012) mukaan HR-käytäntöjen monimuotoisuus kuitenkin korostuu entisestään, kun HR-ammattilaisten tehtävät siirtyvät päälliköille, joilla ei välttämättä ole asiaankuuluvaa koulutusta, aikaa tai motivaatiota panna käytäntöön ja kehittää näitä tehtäviä. Huomioon kannattaa kuitenkin ottaa se, että esihenkilö ei ole paras katsomaan työhyvinvoinnin realiteetteja objektiivisesti, vaan henkilöstöhallinnon erityisosaajilla on suuri rooli henkilöstön työhyvinvoinnin valvomisessa ja työntekijöiden etujen ajamisessa.

Linjapäälliköiden on todistettu kamppailevan henkilöstöhallinnon tehtävien kanssa (Caldwell, 2003), ja projektipäälliköiden kohtaamat ongelmat voivat olla samanlaisia. Keeganin ja kumppaneiden (2012) mukaan projektipäälliköt eivät välttämättä ymmärrä HR-tehtäviensä puutteellisen suorittamisen pitkäaikaisia vaikutuksia työntekijän urakehitykselle ja pyrkimyksille. Projektipäällikön rooli on kuitenkin hyvin vaihteleva, eikä kaikilla projekteilla edes ole projektipäällikköä, vaan projektista vastaa rooliin nimetty linjaorganisaation päällikkö (kts. Projektiliiketoiminnan organisaatorakenteet). Projektioorganisaatiossa, jonka linjaorganisaation HR-osaston toiminnot ovat joko kokonaan tai osittain puretut, työhyvinvoinnista vastaa siis linja- tai projektipäällikkö.

Keeganin ja kumppaneiden (2012) tutkimuksessa esiin nousee kiinnostava kysymys siitä, kuka vastaa useassa projektissa työskentelevän projektityöntekijän työhyvinvoinnista: jaetaanko vastuu esimerkiksi jokaisen projektin projektipäällikön kesken vai onko vastuu linjaorganisaatiolla ja sen päälliköstöllä?

3.2 Työhyvinvoinnin merkittävimmät osatekijät

Siinä missä työelämästä löytyy työhyvinvointia huonontavia tekijöitä, myös sitä parantavia tekijöitä on tutkittu. Tampereen yliopiston Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä (2022) jaottelee työhyvinvointiin vaikuttavat osatekijät seuraavasti: organisaation rakenne ja toiminta, työyhteisön toimivuus, tapa johtaa, tapa organisoida työtä ja yksilön vastuu. Jokainen osatekijä vaikuttaa myös projektitoiminnassa, mutta

projektien hierarkiattoman rakenteen vuoksi korostaisin erityisesti organisaatorakennetta, työyhteisön toimivuutta ja yksilön vastuuta.

Työhyvinvoinnissa on eroja projektipainotteisten ja projekteja hyödyntämättömien organisaatioiden välillä (Chioccio ym., 2010). Chioccion ja kumppaneiden (2010) mukaan projektisoidun ja projektisoimattoman organisaation sisäiset projektit poikkeavat monilta puolin toisistaan, ja siksi projektipainotteisessa organisaatiossa projektien parissa työskentelevät työntekijät voivat henkisesti paremmin ja olivat vähemmän uupuneita kuin projektien parissa ei-projektipainotteisessa organisaatiossa työskentelevät. Työhyvinvointi projekteissa projektipainotteisessa ympäristössä, kuten rakennusalalla, on siis usein parempaa kuin tyypillisesti projektittomassa ympäristössä, kuten terveydenhoitoalalla.

Projektinhallinnan kirjallisuudessa keskitytään suurilta osin ryhmä- ja projektitason suoriutumiseen, mutta Tabassi ym. (2017) kirjoittaa tutkimuksessaan yksilön suorituksesta osana ryhmää. Projektissa yksilön vastuu voi liittyä esimerkiksi budjetin hallintaan. Mikäli yksilön ei onnistu hallita oman osa-alueensa budjettia, se heijastuu yleensä koko projektiryhmän suoriutumiseen.

Työhyvinvointitekijät vaihtelevat toimialoittain ja työpaikoittain, mutta projektityöntekijöillä kommunikaatio on hyvän työhyvinvoinnin keskiössä. Kommunikaatio parantaa työyhteisön toimivuutta, helpottaa konfliktien ratkaisua ja auttaa varmistamaan, että jokaisella projektiryhmäläisellä on tehtävän suorittamiseen vaadittava tietotaito (PMI, 2017).

Jex (1998) määrittelee stressitekijät niiksi ärsykkeiksi, jotka käynnistävät stressiprosessin. Prosessi voi johtaa monenlaiseen rasitukseen, kuten ahdistukseen, hermostuneisuuteen ja uupumukseen. (Jex, 1998). Työperäistä stressiä ja sen vaikutuksia on tutkittu monilla eri aloilla, kuten koulutus- ja hoitoaloilla (Adriaenssens ym., 2015). Stressin on osoitettu olevan heikentävä tekijä työntekijöiden hyvinvoinnissa ja terveydessä ja sitä voidaan vähentää muun muassa muuttamalla työnkuvaa, parantamalla kommunikaatiota, kohentamalla johtamistaitoja ja muuttamalla organisaatorakennetta (Biron ym., 2014). Stressin vähentäminen työpaikalla on toki tärkeää ja keskeinen osa työhyvinvointia, mutta stressiin voidaan

vaikuttaa myös vapaa-ajalla. Vapaa-ajalla tehtävä stressinhallinta ei kuitenkaan ole kestävä ratkaisu, vaan toissijainen keino, mikäli stressitekijöihin ei päästä puuttumaan suoraan; vapaa-ajan stressinpurkukeinoja ovat usein rentouttavat harrastukset ja yritys muuttaa omaa asennetta stressitekijöitä kohtaan positiivisempaan suuntaan (Manka & Manka, 2016).

Manka ja Manka (2016) esittelevät kirjassaan työhyvinvointia heikentäviä paineita. Heikentäviä paineita ovat muun muassa työroolin epäselvyys, huonot yhteistyösuhteet, työn epävarmuus, hallinnan puute sekä epäselvät tavoitteet ja epärealistiset aikarajat. Manka ja Manka (2016) korostavat paineiden tunnistamisen tärkeyttä, sillä heikentävät paineet vaikuttavat negatiivisesti yksilön työsuoritukseen ja voivat viedä yksilön työkyvyn. Myös Podsakoff ym. (2007) ovat tutkineet heikentävien paineiden vaikutusta työntekijöihin. Niiden on huomattu vaikuttavan erityisesti työtyytyväisyyteen ja jopa työntekijöiden aikeisiin irtisanoutua työstään.

Projektit eroavat perinteisestä työstä monin tavoin. Projekteja tehdään jatkuvasti muuttuvissa olosuhteissa, minkä vuoksi johtamistilanteen muutokset, epävarmuus, työskentelyintensiteetin muutokset ja epästabiilius ovat tyypillisiä projekteissa (Ruuska, 2012, s. 130). Kiinnostavaa on se, että Ruuskan (2012) esittelemät projektiorganisaation erityispiirteet vastaavat suurilta osin Mankan ja Mankan (2016) ja Podsakoffin ym. (2007) käsittelemiä työhyvinvointia haastavia ja heikentäviä ominaisuuksia. Haastava ja heikentävä paine ovat molemmat yhteydessä työntekijän kuormittuneisuuteen, mutta haastava paine tuottaa hyvinvointia ja hyvää työsuoritusta, kun taas heikentävä paine johtaa helposti huonoon suorituskykyyn ja burnoutiin.

Positiivisesti vaikuttava stressi voi muuttua kuitenkin negatiiviseksi tilanteessa, jossa stressiä on jatkunut liian kauan (Manka & Manka, 2016). Tästä syystä kannattaakin opetella tunnistamaan ylikuormituspiste, jolloin positiivisesta stressistä tuleekin negatiivista. Manka ja Manka (2016) tähdentävät, että työn vaatimusten, voimavarojen, tuen sekä hallinnan tunteen tulee olla tasapainossa, jotta työntekijä pystyy käsitellä painetta ja näin hyötyä siitä.

Vaikka paine aiheuttaa uupumusta ja johtaa siksi helposti työtyytymättömyyteen ja heikkoon organisaatioon sitoutumiseen, haastavan paineen positiiviset vaikutukset

voivat sulkea pois negatiiviset (Podsakoff, 2007). Tätä teoriaa tukevat muun muassa Selyen (1978), McCallin ja kumppaneiden (1988) sekä Championin ja McClellanfin (1991) tutkimukset. Ensinnäkin Selyen (1978) tutkimuksessa todetaan ihmisten kokevan nautintoa ja jopa euforiaa suorittaessaan tehtäviä, jotka ovat haastavia. Toisekseen ihmiset nauttivat haasteita tarjoavasta työstä, vaikka se vaikuttaisi negatiivisesti heidän hyvinvointiinsa (McCall ym., 1988). Kolmanneksi vaativan työn on lisäksi todettu olevan yhteydessä korkeaan työtyytyväisyyteen ja osallistumiseen (Campion & McClelland, 1991).

Mikäli stressitekijöitä kuitenkin on liikaa, eikä stressi olekaan enää suoritusta parantavaa ja sopivan haastavaa, Manka ja Manka (2016) esittelevät keinoja vähentää painetta. Jos tutkitaan nimenomaan projektityöhön keskeisesti liittyviä heikentäviä paineita, joita voitaisiin parantaa, nostaisin esiin seuraavat Mankan ja Mankan (2016) apukeinot: työn määrän vähentäminen tai kohtuullistaminen, ristiriitojen ja roolien selvittäminen sekä oma persoona. Työn määrän vähentäminen ei toki ole budjettisyyistä läheskään aina mahdollista, mutta roolien selvittäminen on kriittisesti yhteydessä projektin menestykseen.

Projektiryhmäläiset voivat pitää muiden ryhmäläisten vaatimuksia ja pyyntöjä riesana näkemättä tarpeiden täyttämisen positiivista kokonaisvaikutusta projektille (Mir & Pinnington, 2014). Negatiivinen suhtautuminen toisten pyyntöihin voi johtua esimerkiksi siitä, että projektiryhmäläiset eivät koe muiden olevan yhtä sitoutuneita projektiin kuin itse on (Mir & Pinnington, 2014). Tämän kaltainen vuorovaikutus on huolestuttavaa, sillä Larsonin ja Drexlerin tutkimuksessa (2010) avainroolissa projektin onnistumisen osatekijänä oli sosiaalinen pääoma – kyky toimia yhtenäisenä tiiminä hyödyntäen sosiaalisia verkostoja.

3.3 Työhyvinvoinnin yhteys projektin onnistumiseen ja tehokkuuteen

Hyvän työhyvinvoinnin on todettu olevan yhteydessä sekä yksilön että yhtiön tuottavuuteen (mm. Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä, 2022; Schulte & Vainio, 2010; Biron, 2014), minkä vuoksi työhyvinvoinnista kannattaa pitää huolta. Siinä missä

sitoutuminen vaikuttaa tuottavuuteen ja kannattavuuteen, vaikuttaa se myös työturvallisuuteen, hyvinvointiin ja liikevaihtoon (Wollard, 2011). Liiallinen stressi ja työhyvinvointia heikentävät paineet vaikuttavat negatiivisesti työntekijän sitoutumiseen (Manka & Manka, 2016). Työhyvinvointia ja sen kautta tuottavuutta siis ylläpidetään kontrolloimalla työssä ilmeneviä stressitekijöitä.

Työhyvinvoinnista huolehtiminen on vielä yksi lisätaakka projektipäällikölle, jonka aika on kortilla ja rajoja koetellaan. Keeganin ja kumppaneiden (2012) tutkimuksesta käy ilmi, että osa projektipäälliköistä on huolissaan ei pelkästään siitä, miten he jaksavat alati laajentuvia työtehtäviään, mutta myös siitä, miten työntekijät näkevät heidät uudessa roolissaan. Kirjallisuudessa käsitellään usein sanojen ”manager” ja ”leader” eroavaisuuksia, ja Keeganin ja kumppaneiden (2012) mukaan projektipäälliköt (project manager) uskovat olevansa tittelinsä perusteella muiden silmissä todella kaukana välittävästä kollegasta. Projektipäälliköt pääsevät siis tehtävässään venymään sekä leadership- että management-johtajuuksien puolelle, mikä puolestaan vaatii monipuolisia kyvykkyyksiä.

Projektipäällikkö

Projektipäälliköllä tulee olla teknisiä kyvykkyyksiä ja vastuullinen, yhä laajentuva rooli muuttuu jatkuvasti. Projektipäällikkö ei välttämättä ole valmis vastaanottamaan vastuuta projektityöntekijöiden hyvinvoinnista, mikä heijastuu luonnollisestikin työntekijöihin (Keegan ym., 2012). Huomionarvoista on, että Keeganin ja kumppaneiden (2012) tutkimuksessa laajiten vastuuta projekti- ja linjapäälliköille siirtänyt ja vastuunjaon selkeäksi saanut yritys oli samanaikaisesti se, joka piti työhyvinvointia projektin menestyksen ehdottomana ytimenä.

Vastuu projektin onnistumisesta on kaikilla sidosryhmillä, mutta useimmiten epäonnistumisen taakka on projektipäällikön harteilla (Müller & Jugdev, 2012). Jugdev ym. (2018) havaitsivat projektipäälliköiden loppuun palamista (burnout) käsittelevässä tutkimuksessaan, että usein projektin epäonnistuessa tai kohdatessa vaikeuksia syyttävä sormi osoittaa projektipäällikköä. Projektipäällikön henkilökohtaisen vastuun ja epäpätevyyyden tunteet korostuvat entisestään, kun työtaakka kasvaa ja resurssit sekä johdon tuki ovat vajavaiset (Jugdev ym., 2018).

Jugdevin ym. (2018) tutkimuksen mukaan tällaisten vaikeuksien seurauksena koettava stressi voi johtaa jopa irtisanoutumisiin, jotka tuottavat kustannuksia sekä projektille että linjaorganisaatiolle.

Projektipäällikön tulee pystyä pitämään langat käsissään vaikeissakin tilanteissa, sillä projektipäällikön harteilla olevan projektinhallinnan, on todistettu olevan kilpailuetu etenkin silloin, kun organisaation tuki on saatavilla (Mathur ym, 2013). Organisaation tuella tarkoitetaan työntekijän kokemusta siitä, miten paljon organisaatio arvostaa työntekijän työpanosta ja välittää hänen hyvinvoinnistaan (Jitpaiboon ym., 2019). Organisaation tarjoaman tuen on todettu tukevan työntekijän työtuloksia (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986). Linjapäälliköiden ja projektipäälliköiden väliset suhteet voivat kuitenkin kiristyä, kun niukkaa henkilöstöä allokoidaan eri projekteihin (Keegan ym., 2012).

Työntekijät

Projektityöntekijä työskentelee usein useammassa kuin yhdessä projektissa kerrallaan, etenkin, jos työnantaja on organisaatio, jossa linja- ja projektiorganisaatio esiintyvät rinnakkain. Projektityöntekijöiden roolit voivat vaihdella projekteittain ylittäen osastojen, yksiköiden tai peräti organisaatioiden rajoja ja työtehtävät voivat olla joko linjaorganisaation tai projektiorganisaation puolella (Keegan ym., 2012). Työntekijät voivat päätyä venymään yli voimavarojensa pyrkiessään täyttämään jokaisen roolinsa tulostavoitteet täydellisesti ja päätyä näin työuupumukseen ja täydelliseen tehottomuuteen.

Työuupumus voi johtaa negatiiviseen asenteeseen työtä kohtaan, kroonisiin fysiologisiin oireisiin ja poissaoloihin (Aronsson ym., 2000), joiden myötä työn tehokkuus heikkenee. Tästä syystä erilaiset interventiot ja yleisesti työterveyden huomiointi on tärkeää. Uupumukseen johtava stressi vaikuttaa fysiologian lisäksi myös yksilön kognitiivisiin kyvykkyyksiin, sillä pitkäkestoinen stressi johtaa usein unettomuuteen tai univaikeuksiin, lyhytkestoiseen muistiin, aloittekyvyttömyyteen, ja yksilö voi alkaa jopa epäillä omaa ammatillista itsetuntoaan ja kykyä suoriutua työstään (Manka & Manka, 2016).

Hierarkiatasojen vähentäminen ja mahdollisuus itseohjautuvuuteen ja osallistumiseen kasvatti tuottavuutta yli neljänneksellä Zwickin (2004) tutkimuksessa teollisuusalan yrityksistä. Projekteissa työskennellään kuvaillun kaltaisessa ympäristössä, mutta suoraan aiheeseen liittyvää tutkimusta ei ole saatavilla.

Litteässä organisaatiossa kuten matriisiorganisaation rinnalla kulkevassa projektiorganisaatiossa projektityöntekijät voivat myös joutua konfliktiin sen suhteen, ketä heidän tulisi pääasiallisesti kuunnella, mikäli projektiorganisaation ja linjaorganisaation ohjeistukset poikkeavat toisistaan, sillä vaikka projektipäällikkö vastaakin jokapäiväisestä työstä, linjaorganisaatio on se, joka valvoo pitkän aikavälin suoriutumista ja jossa uraa edistetään (Keegan ym., 2012). Vaatimukset ja työntekijän tavoitteet eivät ole välttämättä linjassa sekä projekti- että linjaorganisaation kanssa, kun molempia suhteita täytyy ylläpitää yhtä aikaa.

Kommunikoinnin vaikeudet ilmenevät käytännössä. Tiedon hankkimista ja saamista vaikeuttaa uusien projektien epäselvä luonne, minkä vuoksi projektityöntekijät tuntevat projektin yksityiskohdat usein kunnolla vasta projektin loppupuolella, mikä ei tietenkään mahdollista projektin sujuvaa etenemistä, kun työntekijät eivät tiedä mitä on tulossa tai mitä heiltä vaaditaan. Projektipäällikön viestintä projektityöntekijöille tulee olla riittävää ja dokumentoitua sekä lain silmissä että projektin menestyksen kannalta (Artto ym., 2008). Asiaankuuluvat viralliset asiakirjat tulee tehdä ja laittaa dokumentista riippuen yleiseen levitykseen ja hallinnolle. Epäviralliset asiakirjat puolestaan helpottavat projektin sisäistä viestintää ja saavat projektityöntekijöiden olon varmemmaksi.

Kommunikointi ei kuitenkaan rajoitu pelkkiin paperitöihin, vaan projektinsisäiseen kommunikointiin luetaan mukaan myös suulliset tiedonannot ja keskustelut, sosiaalisen median julkaisut, ilmeet ja eleet, julkismediassa tiedottaminen sekä sanavalinnat, tietoiset ja tiedostamattomat (PMI, 2017). Kommunikointi ulottuu näiden myötä työntekijöiden lisäksi myös organisaation ulkopuolelle ja projektiorganisaatiolta linjaorganisaatiolle sekä toiseen suuntaan.

Työhyvinvoinnille tärkeää on sosiaalisen pääoman kehittäminen ja kommunikoinnin sujuvuus, mikä taas on tutkitusti stressiä vähentävä tekijä (Biron ym., 2014).

Kommunikaation tärkeyttä korostaa myös se, että on yleistä, että projektityöntekijät eivät toimi, ennen kuin heillä on täysi varmuus siitä, mitä he ovat tekemässä (Arto ym., 2008). Töiden seisominen ja epävarmuus hidastavat tiedonsaantia ja viivästyttävät projektin etenemistä näin vähentäen tehokkuutta, sillä aikatavoitteita ei saavuteta ja resursseja voi kulua hukkaan.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkielmassa tutkin projekteja liiketoiminnassaan käyttävien organisaatioiden organisaatorakenteiden kautta työhyvinvoinnin vaikutusta projektien onnistumiseen. Tutkielmassa pyrittiin kirjallisuuskatsauksella selvittämään niitä työhyvinvoinnin tekijöitä, jotka ovat kriittisiä projektin onnistumisen suhteen, ja niitä projektitoiminnan ominaispiirteitä, jotka puolestaan haastavat projektityöntekijän työhyvinvointia. Alan kirjallisuutta on kattavasti saatavilla, mutta työhyvinvointiin projekteissa on keskitytty melko vähän. Aikaisemmat tutkimustulokset keskittyvät suurilta osin projektipäällikön työhyvinvointiin jättäen muut projektiryhmäläiset vähemmälle huomiolle.

Tutkielmassani etsin vastausta seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitkä työhyvinvoinnin tekijät ovat erityisen merkittäviä projektiliiketoiminnassa?
2. Mitkä projektitoiminnan ominaispiirteet voivat haastaa projektityöntekijän työhyvinvointia?

Projektiliiketoiminnan työhyvinvointitekijöistä ei löydä suoraa listaa tieteellisistä artikkeleista, mutta jonkinlaisen kokonaiskuvan niistä pystyy muodostamaan. Kuten todettu, projektiliiketoimintaa tehdään usein turbulentissa ympäristössä ja se vaatii projektityöntekijöiltä ja projektiorganisaatiolta valtavasti mukautumiskykyä. Tästä syystä organisaatorakenne on kriittinen osa projektityöntekijän työhyvinvointia.

Tutkimukseni perusteella vaikuttaa siltä, että ideaalitalanteessa projektityöntekijä työskentelee projektipainotteisella alalla organisaatiossa, jolla on matala hierarkian taso, käytössä sujuvat kommunikointimenetelmät tiedonjakoon ja sopivan haastavat työtehtävät, jotka motivoivat työntekijää. Nämä tekijät mahdollistavat yksilön vastuunoton ja itseohjautuvuuden, ja näin luovat hyvää pohjaa tehokkaalle projektille.

Päätelmäni tukevat etenkin Chioccion ja kumppaneiden (2010) selvitykset projektien eroavaisuuksista projektipainotteisissa ja ei-projektipainotteisissa organisaatioissa, Arton ja kumppaneiden (2008) kuvaukset organisaatorakenteista, Müllerin &

Jugdevin, (2012), Jugdevin (2018) työhyvinvointia ja uupumusta käsittelevät tutkimukset sekä Keeganin ja kumppaneiden (2012) HR-toimintojen siirtymiseen linja- ja projektipäälliköille keskittyvä artikkeli. Päätelemät tukevat siis aiempaa tutkimustietoa tuottaen niiden pohjalta synteesiä ja täten myös uutta tietoa koskien työhyvinvointia projekteissa. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen löytyy siis vastaus syvältä organisaation sisältä, sen perusrakenteista – organisoinnista ja johtamisesta.

Toinen tutkielman kiinnostavista löydöksistä olivat vastaavuudet huonon työhyvinvoinnin ja projektityön ominaispiirteiden välillä. Muun muassa Arton ja kumppaneiden (2008) esittelemissä projektityön ominaispiirteissä ja Mankan sekä Manka (2016) työhyvinvointia heikentävissä työn piirteissä on suurilta osin vastaavuuksia, joista kriittisimpänä paine tai stressi. Liiallinen stressi heikentää yksilön työkykyä pitkällä aikavälillä. Keskeistä on kuitenkin myös se, että jotkin puutteelliseen työhyvinvointiin johtavat piirteet voivat vaikuttaa tiettyihin yksilöihin positiivisesti. Stressin ja vaativien työtehtävien positiivinen vaikutus voi päästä esiin juuri projektityössä, sillä tehtävät harvoin ovat toistuvia ja niiden ratkaisu vaatii yksilöltä enemmän kuin keskiverto itseään toistava työ.

Manka ja Manka (2016) lyhyesti sivusivat yksilön persoonan vaikutusta stressitekijänä. Tällä tarkoitetaan yksilön resursseja, kuten osaamista tai psykologista pääomaa. Yksilön persoona ei varsinaisesti ole työhyvinvoinnin osatekijä, mikäli työhyvinvointia tarkastellaan perinteisestä organisaatiolähtöisestä näkökulmasta, mutta näen, että etenkin projektityöntekijällä tulee olla riittävästi osaamista ja psykologista pääomaa, jotta tämä pystyy suorittamaan työnsä ja kohdata vastaantulevat vaikeudet projektityölle tyypillisessä stressaavassa ympäristössä.

On tilanteita, joissa projektityöntekijä ei tiedä, vastaako hän tekemisistään linja- vai projektiorganisaatiolle sekä tilanteita, joissa usean projektin parissa työskentelevä projektityöntekijä ei ole varma, kuka hänen HR-kontaktinsa on. Kiinteän kontaktin puute voi aiheuttaa tarpeetonta sekavuutta ja stressiä työntekijälle, ja näenkin, että tällaisessa tilanteessa HR-osasto ei ole perusidealtaan vanhentunut organisaatio. HR-osaston rooli yrityksessä on kuitenkin ollut murroksessa jo vuosikymmeniä, eikä perinteinen osasto vaikuta täysin katoavan edes projektiliiketoiminnan dynaamiselta kentältä.

Kommunikoinnin rooli korostuu etenkin, kun pohditaan työhyvinvoinnin vaikutusta projektin tehokkuuteen. Toimiva kommunikointi ja riittävän monipuoliset kommunikointimenetelmät mahdollistavat tarkan vastuun, selventävät projektipäällikön ja projektityöntekijän roolia osana projektiorganisaatiota parantaen näin yksilön ja projektiryhmän työhyvinvointia ja sekä sen kautta että ilman projektin tehokkuutta.

Työhyvinvointi itsessään on jo melko nykyaikainen konsepti, mutta työhyvinvointi menestystekijänä sitäkin uudempi. HR-osastoista luopuminen ja työhyvinvoinnin arvostus kulkevat kiinnostavasti käsi kädessä, ja onkin jännittävää nähdä, miten tilanne kehittyy vastaisuudessa. Kyynisestä näkökulmasta voidaan toki todeta, että työhyvinvointi ei ole mikään välttämättömyys projektin onnistumiselle, sillä maailmassa on valtavasti esimerkiksi menestyksekkäitä rakennusprojekteja, jotka on rakennettu riistotyövoimalla aika-, laajuus-, ja kustannuslottuvuudet saavuttaen. Länsimaalaisessa hyvinvointiyhteiskunnassa parasta lienee kuitenkin noudattaa yhteiskunnassa yleisesti jaettu arvoja ja kohentaa projektin menestysmahdollisuuksia toimimalla edellä kuvaillun ideaalitalanteen mukaan.

Tutkielma on melko kapea-alainen katsaus projektityöntekijöiden työhyvinvointiin, sillä saatavilla oleva kirjallisuus kattoi suurilta osin vain projektipäällikön työhyvinvointia eikä projekteja ja työhyvinvointia integroivia tutkimuksia ollut laajasti saatavilla. Olisi hyödyllistä tehdä kyselytutkimuksia eri alojen projektityöntekijöille, sillä käyttämäni teokset ja artikkelit keskittyivät pääosin vain objektiivisiin näkemyksiin, eivätkä niinkään projektityöntekijöiden subjektiivisiin kokemuksiin.

Koska muun muassa hyvä johtaminen on tärkeä työhyvinvoinnin osatekijä, olisi kiinnostavaa saada tutkimusta projektiorganisaation sisäisen dynamiikan ja valtasuhteiden vaikutuksesta projektipäällikön ja muiden projektityöntekijöiden hyvinvointiin. Projektiorganisaatiot ovat tyypillisesti organisaatioita, joissa ei ole perinteisen funktionaalisen organisaation hierarkiaa, mutta tutkimuksella voitaisiin selvittää, toteutuuko tämä käytännössä, ja miten ihmissuhteet vaikuttavat projektiryhmän työhyvinvointiin.

Lisäksi olisi kiinnostava saada lisää tietoa wellness-kulttuurin vaikutuksista nykyisyyden ja tulevien projektien organisointiin: haihtuvatko stressinhallinnan keinot kuten meditaatio ja jooga pois tulevaisuuden työkuulttuurista lyhentyvien työviikkojen vuoksi vai laajentuuko hyvinvoinnin aate entisestään suorituskeskeisessä yhteiskunnassa ja tuleeko wellness-kulttuuri vaikuttamaan työhyvinvointiin vielä nykyistäkin suuremmin.

LÄHTEET

- Adriaenssens, J., De Gucht, V. & Maes, S. (2015). Determinants and prevalence of burnout in emergency nurses: A systematic review of 25 years of research. *International Journal of Nursing Studies*, 52(2), s. 649–661. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2014.11.004>
- Aronsson, G., Gustafsson, K. & Dallner, M. (2000). Sick but yet at work, an empirical study of sickness presenteeism. *Journal of Epidemiology & Community Health*, 54(7), s. 502–509. <https://doi.org/10.1136/jech.54.7.502>
- Asquin, A., Garel, G., & Picq, T. (2010). When project-based management causes distress at work. *International Journal of Project Management*, 28(2), s. 166–172. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.08.006>
- Aura, O. & Ahonen, G. (2016). *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen*. Talentum Pro.
- Besteiro, É. N. C., de Souza Pinto, J. & Novaski, O. (2015). Success Factors in Project Management. *Business Management Dynamics*, 4(9), 19.
- Biron, C., Burke, R. J., & Cooper, C. L. (2014). *Creating healthy workplaces: Stress reduction, improved well-being, and organizational effectiveness*. Gower Pub.
- Campion, M. A. & McClelland, C. L. (1991). Interdisciplinary Examination of the Costs and Benefits of Enlarged Jobs: A Job Design Quasi-Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), s. 186–198. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.2.186>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), s. 500.
- Hyväri, I. (2006). Success of projects in different organizational conditions. *Project management journal*, 37(4), 31–41.
- Jex, S.M. (1998). *Stress and Job Performance*. Sage Publications.

Jitpaiboon, T., Smith, S. & Gu, Q. (2019). Critical success factors affecting project performance: an analysis of tools, practices and managerial support. *Project Management Journal*, 50(3), s. 271–287.

Jugdev, K., Mathur, G. & Cook, C. (2018). Linking workplace burnout theories to the project management discipline. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(1), s. 198–221.

Keegan, A., Huemann, M. & Turner, J. R. (2012). Beyond the line: Exploring the HRM responsibilities of line managers, project managers and the HRM department in four project-oriented companies in the Netherlands, Austria, the UK and the USA. *International Journal of Human Resource Management*, 23(15), 3085-3104. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.610937>

Kwak, Y. H. & Anbari, F. T. (2009). Analyzing project management research: Perspectives from top management journals. *International Journal of Project Management*, 27(5), s. 435–446.

Laine, P. (2013). *Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdoja tutkimassa*. Annales Universitatis Turkuensis, C, Scripta lingua Fennica edita, 372. UTUPub Turun yliopiston julkaisuarkisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-5570-1>

Larson, E. & Drexler, J. A. (2010). Project management in real time: a service-learning project. *Journal of Management Education* 34(4), s. 551–573.

Manka, M. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Talentum Media.

Mathur, G., Jugdev, K. & Fung, T. S. (2014). The relationship between project management process characteristics and performance outcomes. *Management Research Review*, 37(11), s. 990–1015.

McCall, T. B. (1988). The Impact of Long Working Hours on Resident Physicians. *The New England Journal of Medicine*, 318(12), s. 775–778. <https://doi.org/10.1056/NEJM198803243181210>

Midler, C. (1995). “Projectification” of the firm: The renault case. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), s. 363–375.

Mir, F. A. & Pinnington, A.H. (2014). Exploring the value of project management: Linking project management performance and project success. *International Journal of Project Management*, 32(2), 202–217.

Müller, R. & Jugdev, K. (2012). Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Precott – the elucidation of project success. *International Journal of Managing Projects in Business*. 5(4), s. 757–775.

Podsakoff, N. P., LePine, J. A. & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 92(2), 438.

Ruuska, K. (2012). *Pidä projekti hallinnassa: Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus* (7. p.). Talentum.

Tabassi, A. A., Roufechaei, K. M., Baker, A. H. A., & Yusof, N. A. (2017). Linking team condition and team performance: A transformational leadership approach. *Project Management Journal*, 48(2), s. 22–38.

Tienari, J., & Meriläinen, S. (2009). *Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa*. WSOYpro.

Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä. (2022). Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli. Tampereen yliopisto. <https://www.tyohyvinvointi.fi/>

Selye, H. (1978). *The stress of life (Rev. ed.)*. McGraw Hill.

Schulte, P. & Vainio, H. (2010). Well-being at work-overview and Perspective. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 36(5), 422-429. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3076>

Sisson, K. (1989). *Personnel Management in Perspective. Personnel Management in Britain*. Blackwell Publishers.

Sjöblom, S. (2006). *Kohti projektisoitunutta julkishallintoa*. Teoksessa K. Rantala, P. Sulkunen & M. Alavaikko. *Projektiyhdeiskunnan kääntöpuolia*. Gaudeamus.

Valtiovarainministeriö. (2021). *Talousarvioesitys vuodelle 2022*. Valtioneuvosto. <https://valtioneuvosto.fi/-/10623/talousarvioesitys-vuodelle-2022-on-annettu>

Wollard, K.K. (2011). Quiet desperation: another perspective on employee engagement. *Advances in Developing Human Resources*. 13(4), s. 526–537.